

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO FINANCEIRA

HELOÍSE MARQUES FALLEIROS DE PÁDUA

**E-COMMERCE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS:
DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

MONOGRAFIA DA ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA
2019

HELOÍSE MARQUES FALLEIROS DE PÁDUA

**E-COMMERCE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS:
DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção de título de “Especialista em Gestão Financeira”.

Orientadora: Maria Lúcia Figueiredo Gomes de Meza

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

E-COMMERCE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS Desafios e Oportunidades

Esta monografia foi apresentada no dia 30 de agosto de 2019, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Financeira, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba. Heloíse Marques Falleiros de Pádua apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof^a. Maria Lúcia Figueiredo Gomes de Meza
Orientador

Prof. Dr. Ricardo Lobato Torres
Banca

Prof. Dr. Antônio Barbosa Lemes Junior
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Antônio Barbosa Lemes Jr.

RESUMO

O setor de comércio eletrônico apresenta crescimento contínuo e está se consolidando a cada dia no país. Segundo relatório E-bit, em 2018 o faturamento do e-commerce brasileiro atingiu 53,2 bilhões de reais, enquanto entre 2006 e 2016, o número de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) cresceu 21,9%, resultando em 5 milhões de novos postos formais de trabalho no Brasil. Assim, para os micro e pequenos empresários esse comércio desponta como oportunidade. Desta forma, o presente trabalho busca analisar quais são as oportunidades e os desafios para o microempreendedor competir no e-commerce. Através de uma revisão bibliográfica sistematizada, foi possível perceber que o mercado virtual é uma ferramenta que oferece ao empreendedor vantagens competitivas e maiores possibilidades de retorno se comparados ao mercado tradicional, principalmente devido a escala de vendas e os baixos custos de implantação. Este mercado permanece em evolução e demanda do empreendedor planejamentos estratégico, operacional, financeiro e de marketing bem estruturados. Barreiras como gestão logística, tributação, limitação de conectividade e baixo grau de conhecimento sobre estratégias de e-commerce precisam ser superadas para que o setor permaneça crescendo com perenidade.

Palavras chave: comércio eletrônico. mercado virtual. plano de negócios. microempresário. m-commerce.

ABSTRACT

The e-commerce sector is growing continuously and consolidating itself every day in our country. In 2018, Brazilian e-commerce revenues reached 53.2 billion reais, while between 2006 and 2016, the number of Micro and Small Enterprises (SMEs) grew 21.9%, resulting in 5 million new formal jobs at Brazil. Thus, for micro and small entrepreneurs this trade is emerging as an opportunity. The present work seeks to analyze which opportunities and challenges that microentrepreneurs need to know and face today to be inserted in this segment. Through a systematic literature review, it was possible to realize that the virtual market is a tool with great competitive advantage and great possibility of return. This market remains evolving and the entrepreneur demands a well-structured strategic, operational, financial and marketing planning. Barriers such as logistics management, taxation, limited connectivity, and low knowledge of e-commerce strategies need to be overcome for the industry to continue to grow steadily.

Keyword: e-commerce. virtual market. business plan. microenterprise.m-commerce.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVO.....	8
1.2 JUSTIFICATIVA	8
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 O COMÉRCIO ELETRÔNICO	9
2.2 O COMÉRCIO ELETRÔNICO PARA MPES.....	13
3 METODOLOGIA.....	16
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	17
4.1 DINÂMICAS DO E-COMMERCE NO BRASIL E AS OPORTUNIDADES E OS DESAFIOS PARA AS MPES	17
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O COMÉRCIO ELETRÔNICO	23
4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL PARA O COMÉRCIO ELETRÔNICO	25
4.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA O COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	26
4.5 PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA O COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	28
4.6 AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO PARA MPES..	31
4.7 A SEGURANÇA NAS COMPRAS ELETRÔNICAS.....	33
4.8 O PLANEJAMENTO DE UM COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	34
5 CONCLUSÃO.....	37

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução das tecnologias de informação e comunicação (TICs), o mundo passa hoje por um processo contínuo de atualização e modificação das organizações. As relações comerciais têm se transformado criando processos de negócios, e é nesse contexto que o comércio eletrônico – ou e-commerce – surge e cresce constantemente.

Segundo o 39º Relatório Webshoppers publicado semestralmente pela E-Bit (2019), em 2018 o faturamento do e-commerce brasileiro atingiu 53,2 bilhões de reais, um crescimento de 12% em relação a 2017, estimativa essa que tende a permanecer aumentando nos próximos anos. Atualmente o Brasil apresenta cerca de 58 milhões de consumidores, o equivalente a 27% da população do país.

A maior aquisição de computadores e dispositivos móveis, os avanços na segurança em operações de pagamento, as melhorias de logística de entrega, o aumento da experiência e confiança do consumidor, o baixo custo operacional do processo e por fim o maior alcance de mercado são alguns dos fatores que proporcionam esse aumento gradativo de receita e número de vendas do comércio eletrônico. Além disso, a maior praticidade configura uma das maiores vantagens do e-commerce ao consumidor, já que este tem procurado otimizar ao máximo o tempo gasto em seu dia a dia.

Ainda, atualmente temos um modelo de comércio em franca expansão com a interação entre consumidores e fornecedores via comércio móvel, ou *m-commerce*, ou seja, a realização de compras online via tablets ou celulares. Este modelo, segundo último relatório Webshoppers, representou 42,8% de todos os pedidos do e-commerce no Brasil em janeiro de 2019, e expandiu em 41% o número de vendas, movimentando um total de R\$ 6,7 bilhões no primeiro semestre de 2018 (E-bit, 2019).

Dado este cenário, seria importante questionar: Quais são as oportunidades e desafios para o microempreendedor competir no e-commerce?

Assim, este trabalho tem como tema principal a gestão de microempreendimentos no e-commerce brasileiro, trabalhando no levantamento das informações essenciais a respeito do e-commerce no Brasil, focado no microempresário brasileiro que procura iniciar ou se desenvolver neste mercado. Será abordada a visão geral dos principais requisitos, as estratégias de negócios existentes nesta área, e as principais oportunidades e limitações dessa área, de forma a gerar

um panorama completo aos interessados no tema. Para tanto, esta monografia está dividida em quatro partes. Além desta introdução, na revisão de literatura são levantados os principais conceitos de micro e pequenas empresas, o surgimento e desenvolvimento do comércio eletrônico, e a relação entre estes dois. Na terceira parte, os resultados e discussões elencam em capítulos separados os principais aspectos de planejamento para o comércio eletrônico, apresentando o levantamento de vantagens e desvantagens desta modalidade atualmente com a sugestão de uma sequência de tópicos e perguntas que podem direcionar o plano de negócios do micro e pequeno empresário. Por fim, a quarta e última parte apresenta as conclusões obtidas com o estudo, sintetizando o quadro atual do comércio eletrônico para microempreendimentos.

1.1 OBJETIVO

Identificar as oportunidades e os desafios para o microempreendedor competir no e-commerce. Problema: Quais são as oportunidades e os desafios para o microempreendedor competir no e-commerce?

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema desta pesquisa tem relevância pois procura contribuir para o desenvolvimento econômico de microempresas, o segmento de mercado com maior volume de número de empresas no país. Segundo o Sebrae, entre 2006 e 2016, o número de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) cresceu 21,9%, resultando em 5 milhões de novos postos formais de trabalho. Em 2016, 99% dos estabelecimentos faziam parte das MPEs e eram responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira de trabalho, respondendo por mais da metade dos empregos privados do país (SEBRAE, 2018).

Além disso, possibilita a sintetização dos principais pontos de análise para criação de um e-commerce, facilitando na percepção de viabilidade ou não de um novo negócio para o microempreendedor.

O setor de comércio eletrônico apresenta crescimento contínuo e está se consolidando a cada dia. Por ser um tema recente e em constante atualização, é extremamente importante que materiais de pesquisa sejam sempre criados e adaptados de forma a enriquecer a bibliografia desta área e fornecer informações recentes sobre o tema para os interessados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O objetivo deste capítulo é discutir o conceito de comércio eletrônico e, posteriormente, a partir do conceito de micro e pequenas empresas discutir e entender a relação entre estes, analisando os principais pontos desta modalidade de comércio para as micro e pequenas empresas através de sua classificação, principais características, e evolução histórica.

2.1 O COMÉRCIO ELETRÔNICO

Com o aperfeiçoamento da internet, o comércio eletrônico surgiu como consequência. Tendo início em 1995 nos Estados Unidos, com o surgimento da Amazon.com, este segmento só começou a se desenvolver no Brasil após cinco anos. Desde então, as vendas online não pararam de crescer, com diferentes tipos de produtos e serviços chegando rapidamente aos clientes em todo o mundo (TOREZANI, 2008). Para Guerreiro (2006), o comércio eletrônico é considerado uma revolução comercial, que aliada a inovação tecnológica, permite que empresas tenham maior flexibilidade e eficiência em suas operações ao comercializar produtos e/ou serviços pela internet.

Para Albarello et al. (2012), atualmente o comércio eletrônico se apresenta como atividade econômica mais crescente no mundo e tem despertado o interesse de investidores que buscam retornos cada vez maiores. Fagundes (2009, p.29) afirma:

O comércio eletrônico através da internet é o ramo de atividade econômica que mais cresce no mundo. As jovens empresas que ingressam no comércio on-line têm atraído o maior número de investidores do mercado de ações, aumentando o valor de mercado de forma alucinante (FAGUNDES, 2009, p. 29)

No início da década de 1970, esse tipo de comércio era restrito a algumas empresas, que utilizavam as tecnologias de informação e comunicação (TICs) na condução especialmente de transações financeiras. Mas foi somente por volta dos anos 2000 que as empresas começaram a enxergar a oportunidade de informar e comercializar seus produtos de forma prática através de um canal eletrônico que possibilitasse a expansão de suas relações com clientes de todo mundo e outras empresas (ALBERTIN, 2010). Segundo Laudon e Laudon (2010):

Comércio eletrônico (ou e-commerce) refere-se ao uso da Internet e da Web para conduzir negócios. Mais formalmente, diz respeito às transações comerciais realizadas digitalmente entre organizações e indivíduos ou entre duas ou mais organizações (LAUDON E LAUDON, 2010, p. 158)

Ainda, Rainer Junior e Cegielski (2012) trazem uma classificação sobre o comércio eletrônico, podendo ser: puro e parcial. Segundo eles, o primeiro é caracterizado pela compra somente em meio eletrônico com o produto entregue da mesma maneira, por exemplo, um e-book. Já o segundo se refere as empresas que possuem loja física e virtual, já que o produto entregue ao cliente é físico, por exemplo, um eletrodoméstico ou um cosmético.

Em contrapartida, por não existir contato físico neste tipo de tecnologia, o consumidor não pode ver as características físicas do produto que está limitado apenas a imagens. Esse fator pode afetar o controle de qualidade do cliente, que se vê obrigado a analisar a qualidade de seu produto apenas após a entrega deste (JUNIOR, 2007). Além disso, o processo de entrega é invariavelmente mais lento que a loja física, assim, se o produto é de necessidade do consumidor naquele determinado momento, a compra pelo comércio eletrônico não será a mais viável (GOBERTO, 2012).

Para contornar estas desvantagens, é fundamental que o empreendedor analise em que processos de negócio podem ser utilizadas as aplicações do comércio eletrônico como parte da estratégia organizacional, garantindo vantagem competitiva ao seu negócio (ALBERTIN, 2010). Além disso, um sistema de relacionamento com clientes (CRM, do inglês *Customer Relationship Management*) que utilize as áreas de vendas, marketing e atendimento integradas possibilita ao empresário conhecer melhor seu cliente, seu perfil e desejos, podendo conquistar a fidelidade deste consumidor (LAUDON E LAUDON, 2010).

Outro fator que merece atenção é o marketing virtual. Segundo Mercês et.al (2015), o comércio social, conhecido como uma rede de compartilhamento que permite a troca rápida e confiável de experiências entre consumidores, possui influência significativa nas tomadas de decisão de compra. Dessa forma, o uso de ferramentas gratuitas presentes nas mídias sociais como Google, blogs, sites de relacionamento, Youtube, e sites de compras coletivas aparecem como plataformas facilitadoras para a exploração do marketing, que precisa possuir um planejamento estratégico definido, com uso e interpretação correta de dados e procedimentos de

aplicação que sejam efetivos para o tipo de produto ou serviço que se quer comercializar.

Porém, para que possa se estruturar o e-commerce é necessário antes de tudo um plano de negócios. A elaboração prévia desse plano com a mensuração de custos, benefícios, segmentação no mercado e estratégias empresariais aliado ao plano de operação para o marketing, relacionamento com o cliente e estudo da viabilidade possibilitam a empresa de pequeno porte se desenvolver, crescer e permanecer no mercado apesar da dinâmica e dimensão de alcance da internet (ARAÚJO, 2013).

O processo interno de controle é de fundamental importância, mas não se pode esquecer dos fatores externos que influenciam no e-commerce. É fundamental que o governo incentive e apoie as práticas de comércio eletrônico dos microempresários, simplifique os processos de expansão da empresa digital, e reduza as tributações envolvidas, visto que atualmente alíquotas como o ICMS, ICMS ST, ISS, e IPI passam frequentemente por atualizações.

Segundo Laudon e Laudon (2010), a maneira mais usual para classificação de um comércio eletrônico é de acordo com a natureza dos participantes das transações. Sendo as mais comuns:

- B2B – *Business to Business* – Caracterizado pelas transações realizadas entre empresas através da internet.
- B2C – *Business to Consumer* – Transações de compras e vendas entre empresa e consumidor final através da internet.
- C2C – *Consumer to Consumer* - Transações comerciais via internet entre consumidores, diretamente ou com intermediários.

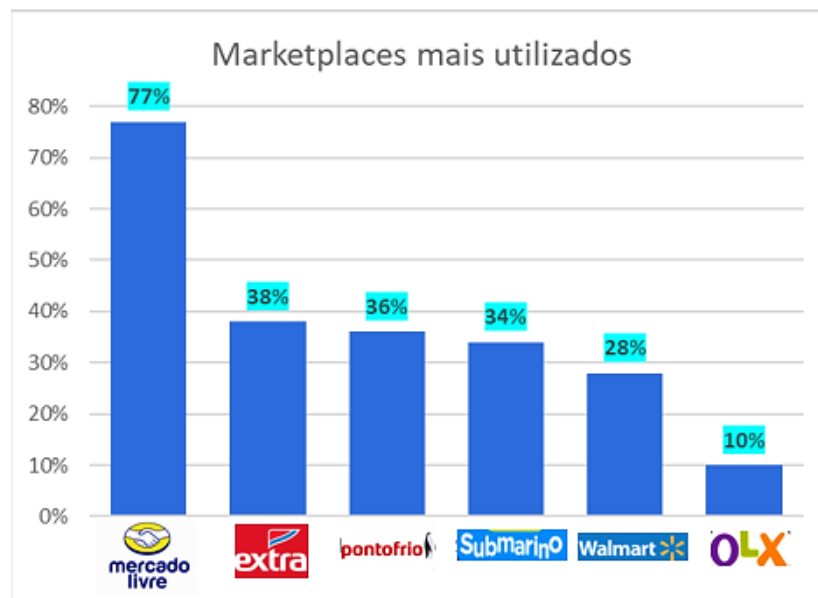
Além das categorias mais comuns, têm-se também classificações mais específicas como:

- B2G – *Business to Government*- Caracterizado pelas transações entre empresas e governo, como por exemplo as compras via licitações.
- B2E – *Business to Employee* – Modelo onde empresas oferecem bens e serviços para seus funcionários via ambiente intranet.

Quanto ao ambiente de criação do comércio eletrônico, temos segundo Laudon e Laudon (2010), a possibilidade de ingressar no mercado eletrônico com poucos recursos, podendo contar com apoio no marketing e nos sistemas de pagamento, através dos chamados *marketplaces*. Estas plataformas tecnológicas

atuam como se fossem praças em um mercado digital, onde compradores e vendedores diferentes realizam transações comerciais, e retornam ao serviço uma taxa de comissão. Segundo a 3ª Pesquisa de Varejo Online realizada pelo Sebrae, os marketplaces mais utilizados e suas porcentagens de participação são:

Figura 1 - Marketplaces mais utilizados pelos microempresários brasileiros



Fonte: E-bit/Nielsen. Adaptado pelo autor.

Mesmo com opções menos complicadas para comercialização, segundo Nereu (2013), é extremamente importante a determinação de objetivos claros para a empresa, já que mesmo com inúmeros programas e ferramentas de gestão para administração do negócio eletrônico, não é possível garantir que vai haver lucratividade no empreendimento.

Torna-se claro que o primeiro passo para garantir competitividade em um mercado virtual é a realização de um bom planejamento e execução do projeto de negócio, com a utilização efetiva das ferramentas e recursos e o alinhamento com os objetivos da organização (MARTINELLI E MINUCCI, 2014).

O comércio em ambiente virtual possui dessa forma um caráter único que exige estratégia própria, tecnologias específicas, especialização no marketing e demanda um plano de negócio exclusivo.

2.2 O COMÉRCIO ELETRÔNICO PARA MPES

Para compreender as condições do comércio eletrônico para as MPES, primeiramente conceitua-se MPES e, posteriormente, caracteriza-se o ambiente do comércio eletrônico.

A classificação de empresas no Brasil quanto ao seu porte não possui um padrão para classificação geral, e por isso critérios de diferentes instituições públicas e privadas podem ser utilizadas. O SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, entidade privada que apoia empreendimentos de MPES, utiliza o número de empregados e o setor de atividade econômica exercida pela empresa para classificar seu porte. Para a instituição, empresas de até 19 empregados na indústria ou 9 empregados no comércio e serviço são consideradas microempresas. Já empresas que possuem entre 20 e 99 empregados na indústria ou 10 a 49 no comércio e serviço são consideradas pequenas empresas. Esses critérios, no entanto, não distinguem empresas de e-commerce. Já o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), adota como critério a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas para classificá-las, oferecendo condições diferenciadas para micro, pequenas e médias empresas do mercado. Segundo este critério, as empresas que possuem receita operacional bruta menor ou igual a R\$ 2,4 milhões são consideradas microempresas. Empresas com ROB entre R\$ 2,4 e R\$ 16 milhões são consideradas pequenas. Por fim, a classificação pode se basear na Lei Geral das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte do Estatuto Nacional, que admite tratamento diferenciado a essas categorias objetivando fomentar a competitividade e desenvolvimento de pequenos negócios. Neste caso, o Microempreendedor Individual (MEI) é o que possui receita bruta de até R\$ 60.000,00, a Microempresa (ME) a que possui receita bruta de até R\$ 360.000,00, e a Empresa de Pequena Porte (EPP) a que possui receita entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00.

No início dos anos 2000, o comércio virtual no Brasil possuía uma série de condicionantes para sua viabilidade. As barreiras tecnológicas, como a infraestrutura das telecomunicações e da internet e a usabilidade destas ferramentas, as barreiras culturais, como a falta de confiança quanto aos sistemas online que eram frequentemente atacados, e as barreiras profissionais, devido a demanda de pessoas com visão estratégica sobre os processos eletrônicos bem como capacitação para atuarem, eram limitantes para o desenvolvimento deste mercado na época (DINIZ,

1999; TIGRE, 2009; ALBERTIN, 2000). Além disso, não havia até então uma legislação que regulamentasse o comércio eletrônico no país, e as empresas se viam sem condições administrativas para elaboração de um plano de negócios efetivo naquelas condições (TAKAHASHI, 2000).

No final da década de 90, algumas micro e pequenas empresas conseguiam embarcar no mercado virtual aumentando suas vendas, mas permaneciam sofrendo com os custos de acesso à internet. Essas limitações fizeram com que apenas grandes empresas de setores industriais e bancários pudessem se desenvolver com vantagem competitiva (DEDRICK, 1999; TIGRE, 2009).

Com os avanços tecnológicos da internet, as micro e pequenas empresas puderam começar a se desenvolver no país. No decorrer dos anos 2000 começaram a surgir assim novos processos estratégicos, com a ampliação da participação de mercado e novas oportunidades de negócio (BULGACOV et al., 2006). Porém, essa nova forma de negócio ainda não era vista como essencial na cadeia de suprimento, o que gerou aumento de custos com estocagem e armazenagem devido a falta de planejamento estratégico específico e estruturação logística. Além disso, a falta de inovações tecnológicas que garantissem a confiabilidade de vendas online era também um fator limitante para as micro e pequenas empresas naquele período (PEREIRA E PRADO, 2009).

No final da primeira década dos anos 2000, algumas limitações do comércio eletrônico ainda precisavam ser corrigidas para o desenvolvimento deste mercado. Os prazos de entrega dos produtos, o suporte pós-venda, os valores de frete, e o sistema de segurança para pagamentos ainda eram motivo de atenção. Em 2013, para resolver essas e outras questões, o Decreto 7.962/13 surgiu para regulamentar o mercado do e-commerce no Brasil, atuando em paralelo com o Código de Defesa do Consumidor (CDC) (SEBRAE, 2013).

Dessa forma, no Brasil, o comércio eletrônico teve início com a atuação de grandes empresas varejistas, enquanto as micro e pequenas empresas foram aderindo pouco a pouco. As estratégias das duas frentes, no entanto são muito diferentes, enquanto grandes empresas atendem um segmento mais amplo e disputam clientes de forma acirrada preço a preço, os micro e pequenos empresários geralmente atendem mercados mais específicos focando na excelência do atendimento às necessidades de seus clientes.

Nesse sentido, a fidelização de clientes através de um planejamento estratégico eficaz é de grande importância para as micro e pequenas empresas, visto que o comércio online possibilita relacionamento com potenciais clientes de forma direta e permite a criação de estratégias de fidelização específicas, podendo abrir espaço em uma competição com empresas maiores do mesmo nicho (LONGENECKER et al., 2007).

Ainda, segundo a 3ª Pesquisa de Varejo Online, realizada pelo SEBRAE em parceria com a E-commerce Brasil, em média 21% dos comércios eletrônicos de MPEs apresentou prejuízo em 2017, enquanto 28% se disseram “empatados”, sem terem obtido lucro nem prejuízo no período. Como motivo, os microempresários apontaram como dificuldade os fatores: tributação, marketing, logística, fluxo de caixa e estoque.

Os resultados desta pesquisa evidenciam a necessidade de um planejamento de negócios adequado para essa categoria no ambiente virtual, gerando empresas saudáveis e com baixo risco de solvência.

Por fim, o microempresário precisa também analisar as opções de pagamento vinculados a sistemas de segurança eficientes, gerenciar com competência sua cadeia de suprimentos, quantificar e considerar os custos com logística e logística reversa e estar sempre atento as atualizações.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, a pesquisa desta monografia se caracteriza como aplicada, buscando gerar conhecimentos dirigidos a solução de problemas relacionados ao planejamento e execução de comércios eletrônicos por microempresários brasileiros. A abordagem, por procurar compreender e interpretar os fenômenos estudados qualifica a pesquisa como qualitativa, através da revisão bibliográfica e investigação documental de forma exploratória.

Para coleta de dados, esta pesquisa utilizou a metodologia de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS), buscando em diversas fontes de informação, como teses de mestrado, artigos científicos, livros, revistas da área dos últimos cinco anos, periódicos da plataforma Capes e Scielo e que analisem microempresas do país. Após a filtragem de materiais que sejam relevantes para o estudo, foi feita a extração e análise dos dados obtidos de forma a sintetizar e gerar conclusões úteis sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Buscando levantar informações relevantes acerca do mercado eletrônico atual associado aos negócios de micro e pequenos empresários, e após análise crítica de diversas fontes documentais do tema durante a revisão bibliográfica sistematizada os resultados e discussões são apresentados sistematizados neste capítulo.

4.1 DINÂMICAS DO E-COMMERCE NO BRASIL E AS OPORTUNIDADES E OS DESAFIOS PARA AS MPES

As micro e pequenas empresas têm acumulado experiência ao longo dos anos, acompanhando e passando por transformações junto ao crescimento do comércio eletrônico no país. A evolução das tecnologias de informação e comunicação direciona o mercado de MPES, que já teve as dificuldades dos anos 2000 superadas, e enfrentam a cada instante novos desafios que demandam do micro e pequeno empresário uma constante atualização para gerenciar e manter seu negócio eletrônico. As micro e pequenas empresas conquistaram seu espaço no mercado virtual e tem buscado cada vez mais caminhos para ampliar sua atuação no mercado global.

A 39ª edição do Estudo Webshoppers, publicado no primeiro semestre deste ano pela E-bit (2019), considerado o estudo de maior credibilidade sobre o comércio eletrônico brasileiro, apresenta um relatório completo do e-commerce no ano de 2018. Seus dados e estatísticas permitem uma análise do atual mercado eletrônico, apontando pontos de atenção e oportunidade para o empresário que já faz parte deste mercado ou que pretende ingressar.

Segundo o estudo, o mercado brasileiro de comércio eletrônico tem se mostrado mais maduro, com crescimento mais homogêneo e consistente. Nesse cenário, tem despontando inclusive como oportunidade de fonte de renda complementar para novos empreendedores, que buscam novos modelos de negócio devido as taxas de desemprego e a desaceleração econômica. O setor tem crescido também em diversidade. A figura abaixo apresenta a rota global do e-commerce:

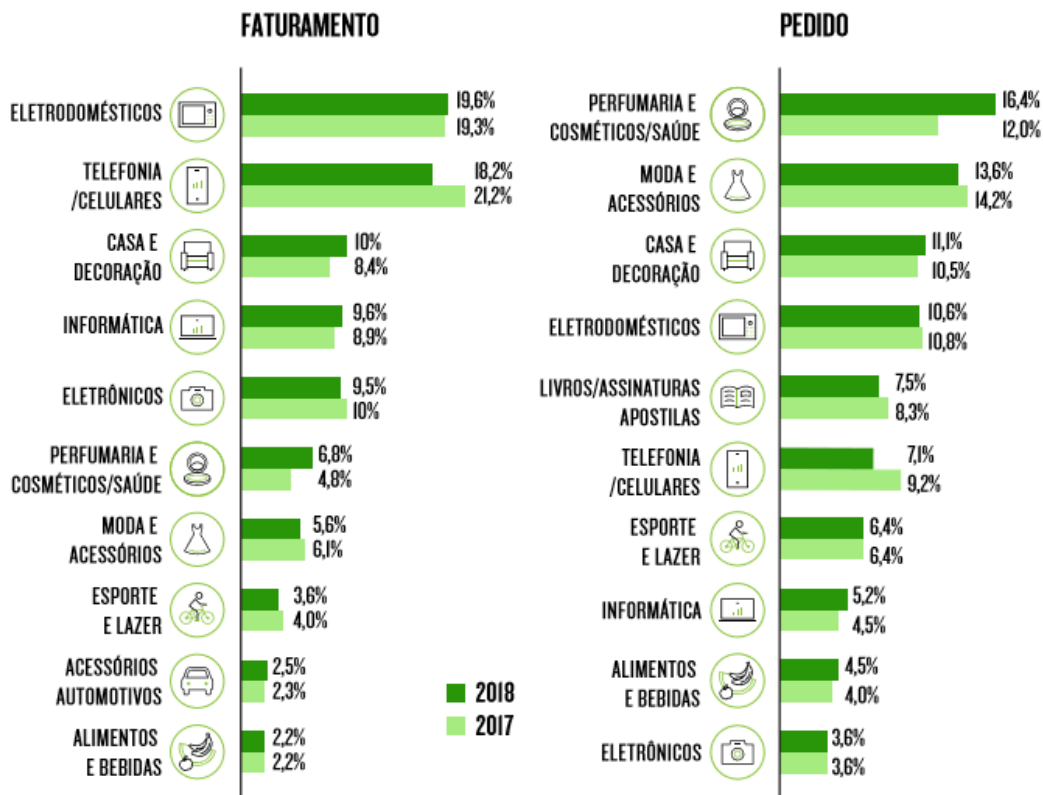
Figura 2 - Rota global do e-commerce



Fonte: E-bit/Nielsen, 2019.

O Brasil já se encontra no penúltimo nível de consumo, o de bens não-duráveis. Os níveis que englobam ingressos de show e cinema (Entretenimento), passagens aéreas e restaurantes (Turismo e Serviço), eletrônicos, livros e móveis (Bens Duráveis), apresentam-se consolidados com empresas que atuam com qualidade e alta quantidade de vendas. Já os produtos de giro rápido, como perfumaria, cosméticos, fraldas, remédios, bebidas e alimentos não perecíveis despontam como possibilidades para o empreendedor, que tem como desafio um mercado ainda novo e em desenvolvimento, e pode se basear nos resultados positivos de países como a China para apostar neste segmento. A figura abaixo apresenta o share das categorias de produtos de acordo com o faturamento e número de pedidos, onde é possível observar o aumento dos pedidos de giro rápido em relação a 2018 em contraste com o faturamento mais baixo devido ao ticket médio.

Figura 3 – Share de categorias de produtos por faturamento e nº de pedidos



Fonte: E-bit/Nielsen, 2019.

O relatório aponta também uma barreira que permanece influenciando o e-commerce: a continentalidade e extensão de nosso país. Além do impacto direto no controle com custos logísticos e taxas de frete, o tamanho de nosso país torna os estudos de comportamento de consumo e comunicação um desafio para expansão. Além disso, as diferenças de impostos e tributações entre regiões e as alíquotas aplicadas como ISS (Instituto Nacional de Seguridade Social) e o ICMS-ST (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços com Substituição Tributária) também influenciam e dificultam o crescimento do mercado eletrônico para micro e pequenos empresários. Segundo a 3ª Pesquisa Nacional de Varejo Online realizada pelo SEBRAE, para os microempresários individuais (MEI), microempresários (ME) e microempresas (EPPs) as principais dificuldades para manutenção de seus comércios eletrônicos apontadas foram:

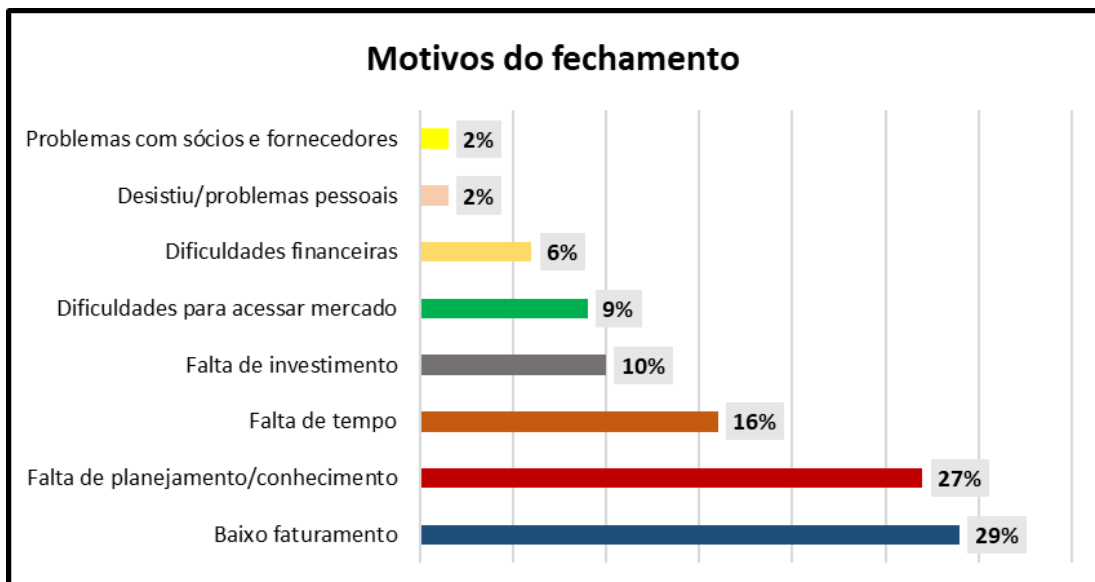
Quadro 1 - Principais dificuldades para manutenção de e-commerce pelos MPEs

Categoria/Dificuldade	1º	2º	3º	4º
MEI (até R\$ 60 mil)	Tributação	Marketing	Logística	Fluxo de caixa
ME (+de R\$ 60 a R\$ 360 mil)	Tributação	Marketing	Logística	Fluxo de caixa
EPP (+ de R\$ 360 a R\$ 3.6 mi)	Logística	Tributação	Marketing	Estoque

Fonte: SEBRAE. Adaptado pelo autor.

Fica claro através da pesquisa que a tributação possui influência significativa no mercado eletrônico e é fator de atenção para microempresários, que muitas vezes não conseguem acompanhar as mudanças de tributação e alíquotas ou possuem dificuldade para analisar criteriosamente o impacto disto em seus negócios. Ainda, por serem responsáveis pela maioria de empresas ativas no país, as MPEs precisam de um apoio mais significativo por parte do governo, principalmente com relação aos processos burocráticos e tributários, já que participam ativamente da economia do país. Abaixo são apresentados os principais motivos de mortalidade das MPEs em 2017.

Figura 4 - Principais motivos de fechamento de e-commerce pelos MPEs



Fonte: SEBRAE. Adaptado pelo autor.

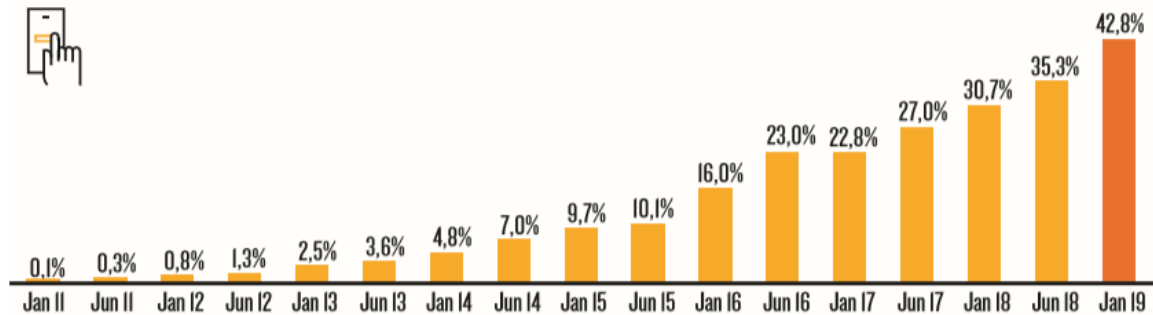
Através dos dados levantados pelo SEBRAE, mais uma vez fica visível a importância de um planejamento estratégico eficaz por parte do micro e pequeno empresário. Além disso, uma sólida análise financeira aliada a uma estratégia de marketing efetiva pode reduzir significativamente as dificuldades de acesso ao mercado e aos clientes e atuar aumento do faturamento, reduzindo as chances de fechamento do negócio.

Quanto ao comportamento do consumidor, os dados levantados pela E-bit apontam para a necessidade de se trabalhar no entendimento completo do novo cliente, que percorre uma jornada de consumo cada vez mais complexa. Atualmente, uma compra pode iniciar com experimentação em loja física, proceder através de uma pesquisa via smartphone e ser concluída em um desktop por exemplo, ou ainda uma visita ao site fará com que o consumidor compare uma ampla gama de preços para aí finalizar sua aquisição em loja física. Ou seja, o consumidor brasileiro atual é extremamente consciente e conectado, e demanda do microempresário um investimento significativo em marketing estratégico aliado a uma política de relacionamento com o cliente, atendimento e pós-vendas impecável.

Essa alta conectividade dos consumidores atuais está diretamente ligada ao maior número de smartphones utilizados. Segundo a eMarketer, empresa especializada em pesquisas de mercado relacionadas a marketing digital, mídia e comércio, de cada dez brasileiros, sete já possuem um smartphone. Ainda, segundo relatório E-bit, as vendas através de dispositivos móveis (mais conhecidas como m-commerce) foram responsáveis por 42,8% do total de pedidos no comércio eletrônico brasileiro em janeiro de 2019. Ainda, obteve um crescimento de 41% em 2018, enquanto o e-commerce cresceu um total de 12% neste período. O microempresário precisa estar atento ao m-commerce, focando em estratégias para atingir o público mobile, além de levar em conta em seu planejamento financeiro a necessidade de investimentos na área de inovação, já que a interface de venda do m-commerce e do e-commerce precisam ser compatíveis e intuitivas para alcançar o maior número de consumidores. A Figura abaixo do 39º Relatório Webshoppers apresenta a evolução do m-commerce nos últimos 9 anos, evidenciando a tendência de crescimento deste setor.

Figura 5 - Crescimento em número de pedidos do m-commerce

CRESCIMENTO EM NÚMERO DE PEDIDOS DO M-COMMERCE



Fonte: E-bit / Nielsen, (2019).

Segundo o relatório, as categorias que tiveram o resultado mais expressivo no m-commerce e impulsionaram esse setor foram: cosméticos e perfumaria, com um crescimento de 112%, moda e acessórios com um crescimento de 59%, esporte e lazer com 40% de crescimento e casa e decoração, com crescimento de 38%. O mercado de cosméticos, perfumaria, moda e acessórios lideram o ranking de pedidos de 2018. Apesar de historicamente apresentarem menores valores de ticket médio, estima-se que cerca de 10 milhões de novos consumidores se inseriram no e-commerce e m-commerce devido ao perfil de consumo compatível com estas categorias, o que acaba por fortalecer este mercado gerando maiores faturamentos. Estima-se que em 2019, o ticket médio cresça cerca de 3%, atingindo o patamar de R\$ 447.

Para um planejamento estratégico eficaz, é importante que o micro e pequeno empresário também esteja atento a datas comemorativas, que geram oportunidades de faturamento muito maiores. Eventos como a Black Friday, Natal, Dia dos Pais e Dia das Mães, movimentam o e-commerce e é imprescindível que os empresários estejam preparados para atender a demanda de pedidos e entregas no prazo. Só em 2018, a Black Friday foi responsável pelo faturamento de R\$ 2,6 bilhões de reais com ticket médio de R\$ 608 (E-bit, 2019).

Estratégias como oferecimento de frete grátis e garantia de devolução do dinheiro em caso de problemas também podem ser alternativas interessantes para o microempresário. Segundo o Relatório do E-bit, os consumidores estão mais

dispostos a abrir uma reclamação quando pagam caro pelo frete. A decisão de compra de cerca de 56% dos consumidores é afetada por esses dois fatores.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O COMÉRCIO ELETRÔNICO

Os dados recentes acerca do comércio eletrônico comprovam a importância de um planejamento estratégico eficiente para que o micro e pequeno empresário possam se manter neste mercado. As vendas online apresentam características próprias e envolvem uma gama de serviços que precisam funcionar em sinergia para a venda de apenas um produto.

Empresários e executivos de micro e pequenos empreendimentos ainda hoje não possuem a cultura do planejamento, algo que se deve em parte a instabilidade da economia brasileira, que acaba dificultando a previsão e antecipação de resultados, gerando planejamentos muitas vezes sem efeito e distantes da realidade (OLIVEIRA, 2000).

É apenas através de um planejamento eficiente que as ações presentes e futuras podem sofrer um contínuo redimensionamento, otimizando processos e focando em objetivos que são adequados as metas estabelecidas pelo negócio. De forma geral, o processo de planejamento pode ser entendido como um conjunto de técnicas, processos e decisões administrativas que objetivam a estruturação de procedimentos. Esses procedimentos poderão facilitar a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Com a redução de incertezas no processo decisório, a probabilidade de que o negócio atinja os objetivos e desafios estabelecidos aumentam significativamente (OLIVEIRA, 2000).

Além disso, o planejamento possibilita que o conhecimento seja desenvolvido constantemente com rápida correção de irregularidades, proporcionando ao negócio uma maior chance de sobrevivência.

Para compreender melhor os conceitos envolvidos em um planejamento, é importante entender do que se trata a estratégia. O conceito de estratégia pode ser entendido como um conjunto de ações que orientam os propósitos de uma organização. Segundo Hax e Majluf (1991), a estratégia pode ser considerada um padrão de decisão coerente que revela os propósitos da organização através do estabelecimento de medidas de longo prazo, planejamento de ações, e prioridades para alocação de recursos. Ainda segundo Hax e Majluf (1991), a estratégia permite

selecionar os negócios que são de interesse da empresa, envolvendo todos os níveis hierárquicos da empresa. É importante também no sentido em que possibilita a empresa rever e avaliar novas e antigas estratégias, facilitando a adaptação e administração do ambiente.

É possível dividir a análise da estratégia em dois tópicos: o processo estratégico e o conteúdo estratégico. Segundo Mintzberg (1994), os parâmetros que determinam a atuação das organizações podem ser estabelecidos basicamente de duas maneiras. A primeira corrente parte de um conteúdo estratégico, focado nos produtos, mercados e no desenvolvimento da competitividade externa. Já a segunda orienta seus esforços internamente, baseando-se nas características do processo de decisão, no modelo de gestão e nos processos estabelecidos para o trabalho.

No caso do comércio eletrônico, é preciso que exista um foco simultâneo em outros nichos de mercado, já que este modelo de negócio apresenta uma especificidade muito discutida na literatura: o place and time (local e tempo). O local e tempo são minimizados em negócios online, permitindo uma cobertura de vendas que atinja consumidores que jamais comprariam na loja física deste microempreendedor. Além disso, estes consumidores que compram através do e-commerce representam um segmento diferenciado, que busca comodidade, diversidade e informações além da qualidade.

O potencial estratégico do comércio eletrônico também traz possibilidades pois conecta o comprador diretamente ao vendedor, apoia a interatividade entre estes, possibilita adaptações dinâmicas ao comportamento do cliente, permite atualizações extremamente rápidas, com acréscimo de produtos, preços e condições em tempo real, e permite menor desgaste entre vendedor e consumidor. Segundo Bakos (1991), existem alguns pontos do sistema de mercado eletrônico que analisados sob a perspectiva econômica confirmam seu potencial estratégico: possibilidade de impor mudanças de custos para seus participantes e economia com escala e escopo.

Resumidamente, o planejamento estratégico empresarial de um comércio eletrônico precisa ser construído com bases nos segmentos: financeiro, de marketing e operacional. O primeiro deve englobar as provisões de receitas, despesas, fluxo de caixa e indicadores de desempenho. O segundo se baseia em análises de mercado alinhadas com estratégias e planos de ação voltados ao marketing. Por fim, o planejamento operacional englobará a análise de necessidades das estruturas físicas, de pessoal, tecnológico, inovação e procedimentos.

4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL PARA O COMÉRCIO ELETRÔNICO

Tecnologia, recursos humanos e operação são consideradas as bases para um bom planejamento operacional. Se tratando de tecnologia, é necessário que o empreendedor avalie as plataformas disponíveis e seus custos envolvidos de forma a estabelecer o a melhor relação custo-benefício para seu negócio. Esta plataforma precisa comportar as expectativas futuras de expansão do microempresário, ser de fácil navegabilidade e usabilidade e segura para realização de transações financeiras. Além disso, precisa conter ferramentas para o marketing de forma a aproximar e otimizar o relacionamento com os clientes.

Em relação aos recursos humanos, o comércio eletrônico acaba demandando conhecimento especializado, como especialistas em marketing digital, mídias sociais, desenvolvedor e design de interfaces. Porém, no caso de pequenas e médias empresas, geralmente existe a unificação destes cargos. Quanto a operação do e-commerce em si, é preciso que uma gestão da logística seja realizada de forma a otimizar ao máximo o desempenho do negócio, com a análise dos processos envolvidos e otimização sempre que necessário.

Sobre a gestão logística, uns dois maiores desafios enfrentamos pelo e-commerce são os prazos para que o produto chegue de forma correta atendendo o prazo definido com o consumidor final. Assim, é indispensável que o microempreendedor possua um planejamento sobre toda a movimentação de materiais dentro e fora da empresa, manejando toda a cadeia de suprimentos de maneira eficiente. Segundo Oliveira (2009), o planejamento de distribuição é uma das maiores barreiras do setor de comércio eletrônico. Para isso, a análise de viabilidade do meio de transporte é um dos principais fatores a se analisar. A entrega já não é mais o único fator ligado a logística em um e-commerce, já que com os novos produtos e serviços oferecidos muitas vezes a movimentação de material envolve também matérias primas que precisam chegar antes ao empresário e dele para o consumidor final após a fabricação.

Além disso, é preciso que o comércio eletrônico esteja preparado para possíveis altas de demanda, que muitas vezes estão acima da capacidade comercial do negócio. Este excesso de demanda pode ocasionar atrasos, falta de estoque, insatisfação do cliente e ainda prejudicar a imagem da empresa. Segundo a 3ª Pesquisa do Varejo Online, cerca de 25% dos casos de logística reversa ocorrem

devido a trocas de cor ou tamanho dos produtos. Em segundo lugar com 24% estão as devoluções por arrependimento, certamente relacionadas a facilidade e rapidez das aquisições online. O terceiro fator, que ocorre em 15% dos casos, se deve a pedidos feitos de forma incorreta pelo cliente. Também com 15% estão as devoluções devido a defeitos nos produtos e com 14% produtos que estão danificados. Estima-se que cerca de 3,5% do faturamento do comércio eletrônico de micro e pequenas de varejo acabam sendo gastos com custos de logística reversa (SEBRAE). Ainda, dados mais preocupantes quantificam a porcentagem de micro e pequenos empresários que afirmam desconhecer a dinâmica da logística reversa. Segundo a pesquisa, cerca de 32% dos microempresários individuais (MEI), 27% dos microempresários (ME) e 29% dos pequenos empresários (EPP) não sabem informar qual o impacto da logística reversa em seu negócio. Os dados reforçam ainda mais a importância da capacitação para o gerenciamento eficaz de um comércio eletrônico.

Além disso, segundo Boehs et al. (2006), fatores como a flexibilidade organizacional, estágio de informatização (estruturas de comunicação e banco de dados) e a experiência com a gestão da tecnologia de informação são determinantes como vantagem competitiva no caso de microempresas no e-commerce.

4.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA O COMÉRCIO ELETRÔNICO

É através do planejamento financeiro que o comércio eletrônico pode criar uma estratégia econômica de curto e longo prazo, estruturando o que se espera e os principais fatores de atenção. É preciso inicialmente que o micro e pequeno empresário avalie o tamanho do mercado que pretende entrar e estabeleça as receitas esperadas em um horizonte de ao menos cinco anos. A partir daí, é preciso provisionar uma estrutura de despesas considerando custos fixos, custos variáveis, investimentos e despesas financeiras envolvidas no negócio, de forma a obter um esboço de seu demonstrativo de resultados futuro. Só através deste estudo de viabilidade será possível mensurar quais investimentos em operação, infraestrutura e investimentos serão necessários para comportar o negócio e quais as margens de contribuição esperadas para isso. Ainda, é preciso que as opções de financiamento do mercado sejam estudadas, de forma a levantar os custos de amortização envolvidos, prazos e enquadramento no modelo de negócio que se pretende estruturar.

Este planejamento possibilita a comparação entre cenários, com o empreendedor estabelecendo premissas e previsões otimistas, realistas ou ainda pessimistas que permitam criar procedimentos de contenção de risco ou ainda mudar os rumos do comércio que se pretende abrir. Assim, se evita surpresas e se desenvolve planos secundários.

Além disso, características específicas do comércio eletrônico, como parcelamento em prazos maiores e margem de lucro menor no primeiro ano para obter maior mercado tornam a análise do fluxo de caixa essencial para o planejamento financeiro.

É preciso que os micro e pequenos empresários se atentem a necessidade de um planejamento rígido de seus negócios, focado na qualidade e agilidade de seus produtos e serviços. Isto porque não se pode esperar competitividade de preços com grandes varejistas, que possuem uma margem muito maior de negociação. A concorrência com o grande varejo precisa se dar justamente através da maior qualidade de produto, qualidade de atendimento, excelência logística e valor de marca.

Por se tratar de um mercado tecnológico e dinâmico, é importante que o empreendedor possua ferramentas que o ajudem a encontrar soluções rápidas e eficientes para o negócio. Nesse caso, softwares de gestão são opções capazes de gerar um diagnóstico rápido e preciso para a empresa. Existem diversos sistemas diferentes desenvolvidos atualmente, e todos basicamente são capazes de fornecer ao empresário dados para análise da lucratividade, contas a pagar e receber, capital de giro, e diversos outros indicadores.

Outro ponto de atenção é a periodicidade do planejamento financeiro do negócio. Por termos no país um mercado pouco previsível é importante que o empresário revise seus planejamentos semestralmente ou bimestralmente de forma a evitar surpresas, alterando inclusive estratégias ao longo do período de forma a atingir as metas estipuladas.

Um fundo de reserva também é uma estratégia importante para pequenas empresas, já que traz segurança em casos de emergências e garante a continuidade de projetos sem afetar as estratégias já estabelecidas.

Por fim, outro importante ponto a se observar é a divisão das finanças da empresa. Em micro e pequenos empreendimentos, sejam físicos ou online, é comum que o gestor acabe misturando suas finanças pessoais as da empresa. Esse processo

além de gerar uma confusão financeira é difícil de ser contabilizado e pode gerar resultados não-confiáveis. É essencial que o gestor entenda que os lucros de sua empresa não são necessariamente seu salário, e por isso deve haver uma definição clara de quantidades e períodos para suas retiradas, com contas bancárias separadas. Com um planejamento financeiro apurado e bem gerenciado, o negócio terá grandes chances de possuir longevidade de forma economicamente saudável.

4.5 PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA O COMÉRCIO ELETRÔNICO

O pilar do planejamento de marketing em comércios eletrônicos é baseado fundamentalmente no chamado marketing digital. O autor Vaz (2011) desenvolveu uma metodologia cíclica intitulada 'Os 8Ps do marketing digital', que constitui uma ferramenta eficaz para o micro e pequeno empresário conhecer seu consumidor e a própria internet, através de uma sequência de passos que se renovam em um processo cíclico, permitindo que as análises sejam sempre atualizadas acompanhando as mudanças do ambiente de mercado, tipicamente dinâmico e complexo no caso do e-commerce:

1º P – Pesquisa – Envolve o processo de conhecer o consumidor. Existem diversas ferramentas disponíveis atualmente que são utilizadas para rastrear o comportamento do consumidor na internet. Um desses sistemas, o Sistema de Gerenciamento de Relacionamento com Clientes (CRM – *Customer Relationship Management*), registra em um banco de dados todas as ações de compra de um cliente, transações realizadas, contato inicial utilizado com a empresa, resposta a ações de marketing, dados demográficos e psicográficos (como interesses e opiniões) (LAUDON E LAUDON, 2010). A partir destes dados é possível traçar um perfil de comportamento deste consumidor, identificando potenciais clientes e reduzindo erros de atendimento. Para as micro e pequenas empresas, este sistema é ainda mais importante, pois permite abordagens assertivas com os clientes e aumenta a chance de fidelização. É através da pesquisa que o gestor poderá identificar as necessidades de seu consumidor para atendê-las.

2º P – Planejamento – Envolve o estabelecimento de metas que nortearão o plano de negócio, junto a um descritivo detalhado de atividades necessárias para o atingimento destas. É a partir deste passo que todas as ações serão definidas para o negócio.

3º P – Produção – Foca no desenvolvimento ou adoção de uma plataforma de negócios já existente. Neste passo o enfoque se torna tecnológico, com análise da estrutura do site, suas funcionalidades, seus canais de atendimento e a viabilidade de aquisição.

4º P – Publicação – Envolve o conteúdo que será distribuído para o mercado e para o consumidor. É preciso que este material seja relevante, traga identidade da marca com o cliente e estabeleça um grau de relacionamento com este cliente, aumento assim a taxa de conversão.

5º P – Promoção – Constitui o processo de disseminação das informações de consumidor para consumidor. É preciso que a empresa localize e invista ações no consumidor que é capaz de propagar a marca de forma natural aos outros potenciais clientes.

6ºP – Propagação – Processo em si de espalhar o conteúdo entre consumidores de forma a promover as informações da marca.

7º P – Personalização – Passo que promove a personalização do relacionamento com o consumidor, com a individualização do contato. Essa ação gera relacionamentos longos e cria valor a marca.

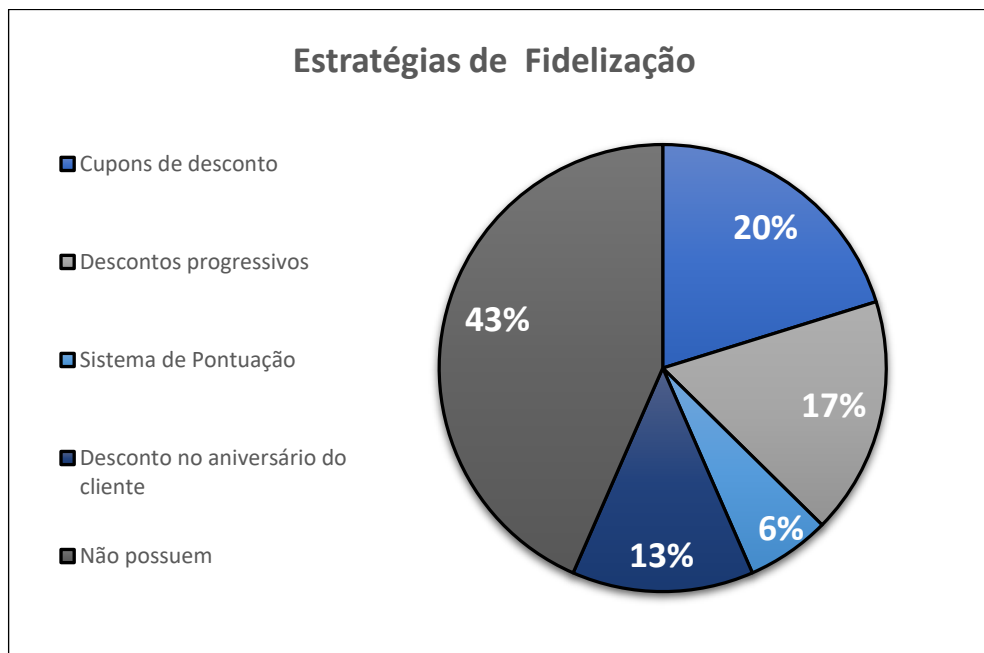
8º P – Precisão – Envolve a mensuração dos resultados das ações realizadas, de forma a localizar os erros e acertos e otimizar os procedimentos do próximo ciclo de 8Ps. Facilita a visualização dos retornos sobre o investimento realizado, analisando-se o custo benefício do processo.

Esta metodologia traz vantagens às micro e pequenas empresas online por ser lógica e possuir diversas ferramentas disponíveis por preços baixos ou ainda gratuitamente na internet.

Segundo Sterne (2000), atualmente os compradores via internet não procuram mais apenas os preços menores. Existe hoje uma expectativa cada vez mais alta quando ao acesso as informações do produto, situação do pedido, localização da compra, recompensas, serviços personalizados e ainda benefícios devido a fidelização. Antes, respaldadas pela localização conveniente e pela falta geral de informação, empresas físicas estavam relativamente protegidas de eventuais consequências de um mau atendimento ou falta de qualidade nos serviços, sendo leais por necessidade. Hoje, a lealdade se dá por escolha, e por isso a micro e pequena empresa precisa investir continuamente em estratégias de marketing

visando o relacionamento com o cliente. A internet configura uma oportunidade única para o comércio do formato eletrônico, pois permite disponibilidade ininterrupta ao cliente e fornece dados analíticos valiosos. Segundo a 3ª Pesquisa de Varejo Online realizada pelo SEBRAE, dentre as estratégias de fidelização utilizadas em termos percentuais o cenário é:

Figura 6 - Principais estratégias de fidelização pelos MPEs no comércio eletrônico



Fonte: SEBRAE. Adaptado pelo autor.

Quanto a porcentagem do faturamento utilizado com marketing, segundo a mesma pesquisa, microempresários individuais utilizam cerca de 15% de seu faturamento enquanto as micro e pequenas empresas utilizam 12% e 11% respectivamente. Considerando a representatividade de custos com esse tópico e a porcentagem predominante de microempresários que não possuem estratégias de fidelização, fica clara a necessidade de uma conscientização destes profissionais para que utilizem seus recursos em ações efetivas que tragam retorno financeiro e operacional ao negócio. Os dados são de fácil acesso, o necessário é entender como trabalhar com eles de forma a estabelecer ações estratégicas de sucesso.

Boone e Kurtz (2001), afirmam que a privacidade e segurança podem ser desestimuladores das compras online, e que o envio desmedido de e-mails não solicitados ou repetitivos podem inibir a fidelização de um cliente a uma empresa online. Esses fatores foram alvo de diversas medidas por parte de legisladores e

organizações, resultando no desenvolvimento de recursos de autenticação, certificação para transações seguras, criptografia, privacidade e verificação de identidade tanto do consumidor quanto do gestor (BOONE E KURTZ, 2001).

Um dos métodos que tem favorecido o uso do marketing virtual nos últimos tempos chamada comércio social. Esse comércio nada mais é do que o compartilhamento de experiências e opiniões entre pessoas no ambiente virtual, com o feedback de produtos e serviços que influenciam a decisão de compra do consumidor. Entre as ferramentas gratuitas mais conhecidas e utilizadas para o este chamado “Marketing Direto Colaborativo” estão as ferramentas do Google, Blogs, sites de relacionamento como Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube, entre outros (BRITO E MALHEIROS, 2013). Através destas redes, é estabelecida uma parceria integrada entre empresários, fornecedores e clientes, possibilitando um maior contato entre o consumidor e a marca e fortalecendo as estratégias de marketing de MPES.

Como citado anteriormente, uma outra forma de se inserir no mercado eletrônico com menos recursos e com serviços de pagamento e marketing inclusos é através das plataformas tecnológicas chamadas marketplaces, que oferecem seus serviços associados ao pagamento de comissões.

Frente a um comércio cheio de peculiaridade, é possível elencar três elementos principais que compõe a experiência de compra de um consumidor em um comércio eletrônico: interface de qualidade, encontro de qualidade e boa execução. (ALMEIDA, 2011). Esses e outros elementos podem ser trabalhados em benefício da empresa, atentando-se sempre a variedade de perfis e comportamentos de compradores.

4.6 AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO PARA MPES

Para se poder analisar a viabilidade de implantação de um comércio eletrônico, é importante que o microempresário tenha também um panorama das diversas vantagens e desvantagens levantadas ao longo de pesquisas do segmento. Segundo Turban (2004), do ponto de vista operacional, alguns pontos de destaque podem ser levantados: redução de custos de distribuição e armazenamento, possibilidade de aumento da produtividade, constante otimização dos processos na

organização, redução de tempo e eliminação de papéis, grande probabilidade de redução de custos na implementação de produtos ou serviços com vantagem competitiva, maior flexibilidade operacional, melhor acesso a informação, novas formas de negociação, e possibilidade de customização de produtos e serviços.

Ainda, o comércio eletrônico em pequenas empresas pode abrir a possibilidade de interação em mercados internacionais. A inserção no mercado internacional abre a possibilidade de ampliação do negócio com a exportação de produtos e serviços especializados. No entanto é um mercado que envolve riscos quanto a aceitação do produto e logística internacional, por isso é essencial que haja conhecimento das tradições e cultura do país juntamente a uma capacitação focada em estratégias comerciais de exportação.

De forma geral, micro e pequenas empresas que otimizam seus negócios focando na diferenciação, administração de custos, agilidade, parcerias e acessibilidade tentem a alcançar maiores vantagens competitivas no mercado.

Do ponto de vista do planejamento financeiro e administrativo, o menor tempo para procura e compra de materiais e serviços favorece a conquista de mais clientes e aumenta a lucratividade e competitividade dos negócios. Além disso, esse modelo de negócio possibilita o trabalho em casa, ou *homeoffice*, muitas vezes interessante para o empreendedor.

Segundo Claro (2013), o comércio eletrônico possui a grande vantagem de atingir o mercado em uma escala global, sem implicar necessariamente em um esforço financeiro inviável. Porém os consumidores atualmente estão mais experientes e exigentes, e é preciso estar atento para garantir a fidelização deste público.

Ainda, é importante alinhar o processo de informatização as estratégias operacionais do negócio, para que este possa otimizar o desempenho e facilitar na tomada de decisões. Apenas com este planejamento alinhado será possível atingir uma produtividade associada a qualidade de produtos junto ao relacionamento com clientes bem estruturado. Por fim, a possibilidade de se ter um negócio acessível aos clientes durante todos os dias do ano, 24 horas por dia, a dispensa de custos como aluguel de ponto comercial e energia e o rápido acesso a uma grande quantidade de potenciais clientes junto a suas informações tornam o comércio eletrônico uma oportunidade para o micro e pequeno empresário.

Existem, no entanto, fatores que demandam atenção e limitam as vantagens do e-commerce. No fim dos anos 90's, o comércio virtual possuía uma série de outros fatores que afetavam sua viabilidade, como as barreiras tecnológicas da época, a infraestrutura de telecomunicações, as barreiras culturais, principalmente a falta de confiança do usuário quanto aos sistemas (muito susceptíveis a invasões online), a demora para downloads de softwares e licenças online, e a limitação de recursos humanos com capacitação e conhecimento tecnológico e gráfico (ALBERTIN, 2000).

O mercado deste período era hesitante quanto aos reais benefícios e retornos de negócios eletrônicos, e o desenvolvimento de softwares eram vistos como projetos altamente arriscados. Além disso, não existia até então nenhuma legislação regulamentando o setor, o que limitava ainda mais seu desenvolvimento. Micro e pequenas empresas que aceitaram o desafio de entrar no comércio eletrônico neste período, mesmo aumentando suas vendas com custo reduzido, enfrentaram os altos custos com o acesso a internet. Dessa forma, apenas empresas maiores como indústrias e bancos puderam obter vantagem competitiva, atuando principalmente no comércio eletrônico B2B (*business to business*), responsável por 90% do total de comércios eletrônicos da época. Já no decorrer dos anos 2000, empresas de pequeno porte puderam ingressar no mercado virtual, gerando mudanças e criação de novos conceitos como o incentivo a autonomia, qualificação de pessoal, ampliação da participação de mercado etc. (BULGACOV et al., 2006).

Mesmo consolidado, o e-commerce ainda hoje possui desafios como a necessidade de um contínuo desenvolvimento de ferramentas confiáveis, o estímulo a modificação de hábitos de consumo, adaptação de lojas físicas e online ao novo formato, proteção contra fraudes, redução de produtos enviados com defeitos ou avariados, altas taxas de impostos interestaduais, riscos quanto a real identidade tanto do cliente quanto do empreendedor, controle rígido de gerenciamento de estoque e distribuição devido a dificuldade de precisão de vendas via internet e o acesso a internet que em muitas regiões do país ainda é lenta devido as estruturas de telecomunicações precárias.

4.7 A SEGURANÇA NAS COMPRAS ELETRÔNICAS

Os obstáculos para avanço e consolidação do mercado de compras eletrônicas tem se alterado com o passar dos anos. Barreiras como a necessidade de

adequação de ferramentas de transação online, mudança em hábitos de consumo e adaptação organizacional tem sido superadas em alta velocidade. A segurança do comércio eletrônico, no entanto, é um dos fatores que permanece em constante aperfeiçoamento, visto a quantidade de computadores interligados por transações financeiras diariamente e as frequentes falsificações que aumentam os riscos e diminuem a confiança do consumidor. Este requisito tem sido analisado e otimizado regularmente por executivos de TI (tecnologia da informação), já que segundo Turchi (2010), cerca de 1,2% das receitas do setor são alvo de fraudes no comércio eletrônico no mundo todo. Este se torna então um desafio ao micro e pequeno empresário, que precisa estabelecer uma relação de confiança com seu consumidor e garantir a total segurança nas operações de seu negócio. Para isso, precisará levantar e aplicar os custos de investimentos necessários, de maneira a manter sua competitividade no mercado.

A segurança é então um quesito que precisa de atenção, e tem sido foco de grandes investimentos para manutenção e melhorias. É preciso que os clientes se sintam protegidos para realizar suas compras online e confiarem no sigilo oferecido pela plataforma. Um passo importante é obter uma certificação com as chamadas “autoridades certificadoras”, que fornecem um tipo de “selo verificador”. Através dele o consumidor poderá ter certeza de que está informando seus dados para um site conhecido e registrado através de um processo mais confiável.

4.8 O PLANEJAMENTO DE UM COMÉRCIO ELETRÔNICO

Em curso disponibilizado pelo SEBRAE via plataforma de estudos a distância (EAD), alguns tópicos e perguntas-chaves são indicadas para o micro e pequeno empreendedor que quer iniciar a estruturação de seu plano de negócios. Esquematisando de forma simplificada podemos obter o quadro a seguir:

Quadro 2 - Questões direcionadoras para plano de negócios MPEs

	Questão	Descrição	Tipo de planejamento
1	Qual seu público alvo ou segmento de clientes?	Nesta etapa, o empreendedor precisa estudar e levantar qual o público alvo de sua empresa, quais as necessidades e características em comum entre este público, como normalmente este segmento é atingido pelas mídias e quais os padrões de comportamento mais prováveis.	Mercadológico/Estratégico
2	Quais os valores que o produto e serviço oferecido oferece ao cliente?	Nesta fase, o empreendedor precisa identificar quais valores sua empresa possui e como esses valores podem impactar seus potenciais clientes. Além disso, precisa estabelecer quais os produtos e serviços serão ofertados para os segmentos específicos de público alvo e qual o valor agregado destes em vista da necessidade dos consumidores.	Mercadológico
3	Quais canais de venda serão utilizados?	Nesta etapa o empreendedor precisa definir quais canais de vendas serão utilizados para atingir ao segmento de clientes definido, como estes clientes chegarão ao seu comércio eletrônico, e como serão atendidos neste. É importante planejar também como estes canais irão se integrar, quais possuem maior custo benefício e como poderão se adequar ao plano financeiro inicial.	Operacional
4	Como será a política de relacionamento com os clientes?	Essa fase é essencial e precisa identificar como o contato com o cliente se dará, se este contato é o tipo de relacionamento que o público alvo de seu negócio espera, qual será o custo desta forma de relacionamento e quais as estratégias para atender ao nível de contato estabelecido.	Mercadológico/Operacional
5	Quais as receitas previstas para o comércio eletrônico?	Estabelecimento do valor do serviço ou produto do empreendedor e análise de compatibilidade com o que seu público alvo está disposto a pagar. Ainda, quais os valores aplicados atualmente no mercado, qual a forma de pagamento normalmente utilizada, qual o patamar de receitas esperado e qual a margem de contribuição esperada.	Financeiro

	Questão	Descrição	Tipo de planejamento
6	Quais os recursos essenciais para o início do comércio eletrônico?	Nesta fase o micro e pequeno empreendedor estabelece os meios físicos, humanos, financeiros, intelectuais – como marcas e patentes, serão utilizados.	Operacional
7	Quais as atividades essenciais para o comércio?	Estabelecimento das atividades exigidas para a gestão do comércio eletrônico, como quais os processos de produção, quais os processos para utilização da plataforma de vendas, quais os procedimentos para a logística e relacionamento com o cliente? Qual o cronograma de atividades para o controle financeiro diário e mensal necessários ao negócio?	Operacional/Estratégico
8	Quais as possíveis parcerias?	Análise de possíveis alianças estratégicas seja com parceiros ou fornecedores e negociação de atividades e recursos de cada participante da parceira (se houver).	Estratégico
9	Estruturação de custos	Etapa de provisionamento e estudo de custos fixos, variáveis, economia de escala, custos inerentes ao negócio e análise de viabilidade.	Financeiro/ Estratégico

Fonte: (SEBRAE). Adaptado pelo autor.

5 CONCLUSÃO

O comércio eletrônico para MPEs tem se consolidado como uma grande oportunidade para crescimento, sendo uma ferramenta com grande vantagem competitiva e grande possibilidade de retorno. Essa expansão tornou-se uma tendência mundial e acompanha as mudanças culturais e organizacionais de nossa sociedade, que procura meios cada vez mais práticos e rápidos para comprar, estudar, pesquisar etc. Com o aumento das compras online, as empresas devem estar preparadas para suprir essa demanda, estabelecendo procedimentos e alocando esforços para atender de forma completa as necessidades de seus clientes.

O mercado eletrônico se torna assim um excelente aliado para micro e pequenas empresas, que tem a possibilidade de expandir seus negócios para várias regiões simultaneamente, alavancando seu negócio com recursos financeiros relativamente menores, pois já não dependem de uma grande infraestrutura e recursos humanos.

Porém, para que o investimento se torne rentável é essencial que o microempresário realize um completo planejamento, analisando as especificidades de seu negócio e estabelecendo medidas de médio e longo prazo. Com a consciência da necessidade de um bom planejamento e prévia elaboração de um plano de negócios que mensure custos e riscos, o micro e pequeno empresário possui a chance de expandir e permanecer no mercado devido as dimensões e alcance da internet.

Com um plano de negócios bem estruturado e ajustável, uma segmentação de mercado definida, estratégias empresariais que partem de uma visão global e sistêmica, o empreendedor possui grandes chances de garantir a expansão de seu negócio minimizando riscos com a obtenção de lucro.

Para os micro e pequenos empresários esse comércio desponta então como oportunidade, devido principalmente aos investimentos iniciais mais baixos, a não necessidade de grande espaço físico, baixos custos com funcionários e encargos, alcance geográfico, e funcionamento online 24h por dia, vantagens relevantes para desenvolvimento de um negócio. Apesar dos pontos positivos, os gestores deste modelo de negócio enfrentam dificuldades, já que um comércio online demanda planejamento prévio e conhecimento de estratégias de gestão empresarial para crescer e mitigar riscos. Para que o microempreendedor possa desenvolver um comércio promissor, é essencial que este possua o conhecimento geral de todo o

processo, com os pontos fundamentais de análise, os custos médios envolvidos e os principais requisitos para se inserir nesta plataforma.

É importante lembrar que a conectividade em determinadas regiões do país, a logística da cadeia de suprimentos e os impostos e tributos praticados nacionalmente ainda constituem algumas das maiores barreiras do comércio eletrônico. Em contrapartida, o m-commerce, o setor de bens perecíveis, a existência de marketplaces estruturados e as estratégias de marketing digital associadas as redes sociais despontam como oportunidades para expansão, otimização e redução de custos no processo, e devem ser levados para estudo de oportunidades dos micro e pequenos empresários.

Levando-se em conta a participação significativa das micro e pequenas empresas no cenário econômico brasileiro, quanto mais desenvolvido e promissor forem os negócios criados, mais fortalecido eles estão frente a concorrência massiva de grandes empresas do mercado. Esse fortalecimento depende também de incentivos governamentais, com tratamento tributário adequado e mais objetivo, de forma a aumentar a competitividade deste setor.

Assim, MPEs que souberem executar um plano de negócios bem estruturado, com marketing digital apurado e bom relacionamento com clientes possuem maior chance de sucesso no mercado atual. Essa experiência tem sido adquirida com o crescimento do e-commerce no país junto as tecnologias de informação, fazendo com que o e-commerce para MPEs conquistem cada vez mais espaço no mercado virtual, transformando tanto a sociedade quanto o mercado.

REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, E.P.; FALABRETTE, F.; BERNARDO, P.A. **E-COMMERCE: Estudo sobre a implementação de supermercados virtuais em um município de 30 mil habitantes: o caso de Frederico Westphalen**. Revista de Administração. v.10, n.18. Rio Grande do Sul. Disponível em: <file:///C:/Users/Elis%20Daiane%20de%20Sousa/Desktop/REVIS%C3%95ES/HELOISE/967-4097-1-PB.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2019.
- ALBERTIN, A. L. **O Comércio Eletrônico Evolui e Consolida-se no Mercado Brasileiro**. RAE-Revista de Administração de Empresas. v. 40, n. 4, out-dez, p.94-102, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400009>>. Acesso em: 02 ago. 2019.
- ALBERTIN, A.L. **Comércio Eletrônico: Modelo, aspectos e Contribuições de sua aplicação**. 6.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.
- ALMEIDA, F. C. de. **O historiador e as fontes digitais: uma visão acerca da internet como fonte primária para pesquisas históricas**. Revista do corpo discente do PPG – História da UFRGS. n.8, vol. 3. Janeiro - Junho 2011. Disponível em <<https://seer.ufrgs.br/aedos/article/view/16776/11939>>. Acesso em 08. Ago 2019
- ARAÚJO, J. B. de; ZILBER, S. N. **Adoção de e-Business e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços**. v. 20, n. 1. São Carlos: Gestão & Produção, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2013000100011>>. Acesso em: 10 ago 2019.
- BAKOS, J.Y. **A strategic analysis of electronic Market places**. v. 15, n. 3, MIS Quarterly, 1991.
- BOEHS, C. G. E.; ABIB, G.; MAZO, M. S. **A adoção do comércio eletrônico em relação aos estágios de informatização: um estudo no setor metal-mecânico brasileiro**. Revista GEPROS. v. 1, n. 2. Bauru: 2006. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/download/111/50>>. Acesso em: 08 ago. 2019.
- BOONE, L. E. & KURTZ, D. L. **Contemporary Marketing** (10th ed.). Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.
- BRITO, D. S.; MALHEIROS, T. de C. **A importância das mídias sociais e das ferramentas gratuitas do Google no mercado de e-commerce no Brasil para microempresas**. CALEA. Revista Cadernos de aulas do LEA. v. 1., n. 2. Ilhéus, 2013. Disponível em: <http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev2_1.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2019.
- BULGACOV, S.; AZEVEDO, A. C. de; BULGACOV, Y. L. M.; ROSADAS, L. A. da S. **A implantação do comércio eletrônico e seus efeitos sobre os processos e os conteúdos estratégicos das empresas**. Revista de Administração FACES Journal,

v. 5, n. 2. 2006. Disponível em:
<<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/75>>. Acesso em: 10 ago. 2019

CLARO, A. **Comércio eletrônico**. São Paulo: Know How, 2013.

DINIZ, E. H. **Comércio eletrônico: Fazendo negócios por meio da Internet**. Revista de Administração Contemporânea – RAC. v. 3, n. 1. São Paulo, jan.-abr., 1999. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565551999000100005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 10 ago. 2019.

EBIT. **A certificação dos consumidores**. 39º Webshoppers. 2019. Disponível em:
< <http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

FAGUNDES, E. **O que é E-commerce**. 2009. Disponível em:
<<http://efagundes.com/artigos/o-quee-e-commerce/>>. Acesso em: 12 ago. 2019

GOBERTO, M. **Desvantagens do Comércio Eletrônico**. 2012. Disponível em:
<<http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/desvantagens-do-comercio-eletronico.>> Acesso em: 13 mar. 2019.

GUERREIRO, A. S. **Análise da Eficiência de Empresas de Comércio Eletrônico usando Técnicas da Análise Envolvória de Dados**. 2006. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia Industrial da PUCRio, Rio de Janeiro, 2006.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc., 1991.

JUNIOR, E.A. **Comércio Eletrônico: e-Commerce**. 2007. Disponível em:
<<http://www.consulting.com.br/edsonalmeidajunior/admin/downloads/comercioeletronico.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

KRAEMER, K.L.; DEDRICK, J.L. **Information Technology and Productivity: Results and Policy Implications of Cross-Country Studies**. 1999. Disponível em:
<<https://www.semanticscholar.org/paper/Information-Technology-and-Productivity%3A-Results-of-Kraemer-Dedrlick/5e5b423e222ef0f3185121fea3cfa3b81d4e29e6>>. Acesso em: 02 ago. 2019.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informação Gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W.; PALICH, L.E. **Administração de pequenas empresas**. 13 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARTINELLI, S. R.; MINUCCI, D. F. **O e-business, o e-marketing e as pequenas empresas**. V. 15, n.2. São Paulo: Sinergia, abr.- jun., 2014.

MERCÊS, L.G. das; MORAES, R.R.; VIANNA, K.J.; TAVARES, P. da S. SABOYA, S.M P. **E-Commerce e a gestão das mídias sociais para pequenos negócios**:

um estudo de caso sobre a empresa Lala Bolsas. Revista de Administração e Contabilidade de Estágio FAP. v.1, n.1. Belém: 2015.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning.** Harvard Business Review, v. 72, n. 1. 1994.

NEREU, C.O. **E-Commerce e suas vantagens para uma microempresa de vestuário em Brasília.** 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas). UniCEUB, Brasília, 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 17ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

OLIVEIRA, L. S. de. **Estudo sobre o processo de compra pela internet e a distribuição ao consumidor final.** São Paulo, 2009. Disponível em <<http://fateczl.edu.br/TCC/2009-2/tcc-246.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2019.

OLIVEIRA, W. P. A. de. **A influência da comunicação nas decisões das empresas em transição para internet.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social). Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande, 2000.

PEREIRA, A. P.; PRADO, A. A. **Comércio eletrônico: vantagens e competitivas para empresas no B2B (Empresa-para-consumidor).** Revista de Administração da Fatea. v. 2, n.2. 2009. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/viewFile/220/177>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

RAINER JR., R. K.; CEGIELSKI, C. G. **Introdução a Sistemas de Informação.** Rio de Janeiro: Campus, 2012.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/MPEconceito_empregados.pdf> Acesso em: 12 mar. 2019.

STERNE, J. **Customer service on the internet: building relationships, increasing loyalty, and staying competitive.** 2nd ed. New York: John Wiley, 2000.

TAKAHASHI, T. (org). **Sociedade da informação no Brasil: livro verde.** Brasília: Socinfo/MCT, 2000. Disponível em: <http://www.socinfo.org.br/livro_verde/download.htm>. Acesso em: 9 ago. 2019.

TIGRE, P. B., & DEDRICK, J. **Mitos e Realidades sobre a Difusão do Comércio Eletrônico nas Empresas Brasileiras.** Revista Brasileira De Inovação, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.20396/rbi.v2i2.8648877>>. Acesso em: 02 ago. 2019.

TOREZANI, N. **O crescimento do e-commerce no Brasil**. Revista iMasters, 2008. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/9649/e-commerce/o-crescimento-do-e-commerce-no-brasil/>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

TURBAN, E.; MCLEAN, E. WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: Transformando os negócios na economia digital**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TURCHI, S. **O comércio nas redes sociais**. Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2010. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI209214-17141,000+COMERCIO+NAS+REDES+SOCIAIS.html2011>>. Acesso em: 9 ago. 2019.

VAZ, C. A. **Os 8Ps do marketing digital: o guia estratégico de marketing digital**. 1ª ed. São Paulo: Editora Novatec, 2011.