

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
INSTITUTO DE INFORMÁTICA

ORLANDO DA CRUZ PEREIRA JÚNIOR

Fatores habilitadores para definição de um modelo de negócio eletrônico

Um levantamento em empresas de pequeno e médio porte

Goiânia
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
INSTITUTO DE INFORMÁTICA

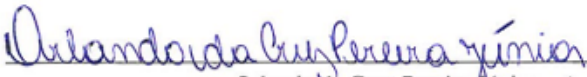
**AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHO DE
CONCLUSÃO DE CURSO EM FORMATO ELETRÔNICO**

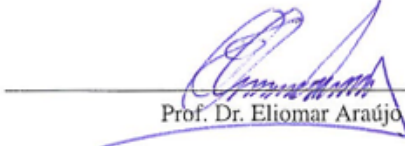
Na qualidade de titular dos direitos de autor, **AUTORIZO** o Instituto de Informática da Universidade Federal de Goiás – UFG a reproduzir, inclusive em outro formato ou mídia e através de armazenamento permanente ou temporário, bem como a publicar na rede mundial de computadores (*Internet*) e na biblioteca virtual da UFG, entendendo-se os termos “reproduzir” e “publicar” conforme definições dos incisos VI e I, respectivamente, do artigo 5º da Lei nº 9610/98 de 10/02/1998, a obra abaixo especificada, sem que me seja devido pagamento a título de direitos autorais, desde que a reprodução e/ou publicação tenham a finalidade exclusiva de uso por quem a consulta, e a título de divulgação da produção acadêmica gerada pela Universidade, a partir desta data.

Título: Fatores habilitadores para definição de um modelo de negócio eletrônico – Um levantamento em empresas de pequeno e médio porte

Autor(a): Orlando da Cruz Pereira Júnior

Goiânia, 13 de Dezembro de 2019.


Orlando da Cruz Pereira Júnior – Autor


Prof. Dr. Eliomar Araújo de Lima – Orientador

ORLANDO DA CRUZ PEREIRA JÚNIOR

Fatores habilitadores para definição de um modelo de negócio eletrônico

Um levantamento em empresas de pequeno e médio porte

Trabalho de Conclusão apresentado à Coordenação do Curso de Computação do Instituto de Informática da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Computação.

Área de concentração: Sistemas de Informação.

Orientador: Prof. Dr. Eliomar Araújo de Lima

Goiânia
2019



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
INSTITUTO DE INFORMÁTICA

ORLANDO DA CRUZ PEREIRA JÚNIOR

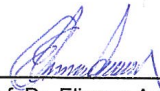
Fatores habilitadores para definição de um modelo de negócio eletrônico: Um levantamento em empresas de pequeno e médio porte

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Goiás como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.


Orientador: Prof. Dr. Eliomar Araújo de Lima

Aprovado em 13 de Dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Eliomar Araújo de Lima
Universidade Federal de Goiás
Instituto de Informática



Prof. Me. Nivaldo Pereira de Moraes Júnior
Universidade Federal de Goiás
Instituto de Informática

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador(a).

Orlando da Cruz Pereira Júnior

Graduando em Sistemas de Informação na UFG - Universidade Federal de Goiás. Sempre aplicou os conhecimentos obtidos na prática, buscando a inovação junto a comunidade acadêmica.

Dedico este trabalho à meus familiares, em especial, meu pai e minha mãe.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela oportunidade de estudar na Universidade Federal de Goiás. A fé em Deus me manteve motivado a continuar os estudos, mesmo diante das dificuldades.

Serei eternamente grato aos professores, pelas aulas ministradas sempre com excelência e sabedoria e aos meus amigos pela agradável companhia durante a graduação.

Ao professor Eliomar, meu orientador. Enquanto meu orientador, professor e mentor, me ensinou mais do que eu poderia escrever aqui. Ele vem me mostrando, por seu exemplo, como um bom profissional deve ser e agir. Sem sua ajuda e apoio do começo ao fim, este projeto não seria possível.

Por fim, agradeço a minha família, especialmente meus pais, que sempre me deram todo o apoio durante estes anos.

Muitos reclamam, "onde está a oportunidade?" A oportunidade está onde as queixas estão! Onde há problemas, há oportunidade!

Jack Ma - Fundador do grupo Alibaba,
Em cerimônia da Organização das Nações Unidas - ONU. Nova York - EUA,
2014.

Resumo

da Cruz Pereira Júnior, Orlando. **Fatores habilitadores para definição de um modelo de negócio eletrônico**. Goiânia, 2019. 63p. Relatório de Graduação. Instituto de Informática, Universidade Federal de Goiás.

Este trabalho tem como objetivo identificar os fatores habilitadores para definição de um modelo de negócio eletrônico para empresas de pequeno e médio porte. Pesquisas mostram que a grande maioria dos empreendimentos virtuais no Brasil são pequenas e médias empresas e que a maioria delas encerram suas atividades em um curto período de tempo. A importância da pesquisa torna-se evidente diante do aumento do número de empresas que estão ingressando neste mercado e do pouco conteúdo bibliográfico existente. A revisão bibliográfica identificou alguns fatores habilitadores, dentre eles, o conhecimento em tecnologia da informação; a terceirização; o uso dos marketplaces; gerenciamento de estoque com o método cross docking; atuação em um mercado de nicho; utilização de instrumento indicador (KPIs, KRIs), e por fim, a realização de análise ambiental, promovendo estudos de redesenho dos processos. Foi realizada uma pesquisa com o público alvo que revelou que as empresas com maior tempo de mercado possuem gestores com nível de conhecimento em tecnologia da informação “Bom” ou “Superior”, utilizam algum instrumento indicador (KPIs, KRIs) e fazem o acompanhamento durante o período de pós-venda, monitorando o feedback dos clientes na internet. Este trabalho contribui ao meio acadêmico pela abordagem utilizada, uma vez que a pesquisa buscou obter a visão dos proprietários das organizações, e com isso, permitindo o avanço do conhecimento na área.

Palavras-chave

e-business, empreendedorismo digital, posicionamento estratégico on-line para PMEs.

Abstract

da Cruz Pereira Júnior, Orlando. **Enabling factors for the definition of an electronic business model.** Goiânia, 2019. 63p. Relatório de Graduação. Instituto de Informática, Universidade Federal de Goiás.

This paper aims to identify the enabling factors for the definition of an electronic business model for small and medium sized companies. Research shows that the vast majority of virtual enterprises in Brazil are small and medium enterprises and most of them close down in a short period of time. The importance of research becomes evident given the increasing number of companies that are entering this market and the little existing bibliographic content. The literature review identified some enabling factors, including knowledge of information technology; outsourcing; the use of marketplaces; inventory management with the cross docking method; acting in a niche market; use of indicator instrument (KPIs, KRIs), and finally, the accomplishment of environmental analysis, promoting studies of process redesign. A survey was conducted with the target audience that revealed that companies with the longest market have managers with “Good” or “Higher” information technology knowledge, use some indicator tool (KPIs, KRIs) and follow up during the after-sales period by monitoring customer feedback on the internet. This work contributes to the academic environment by the approach used, since the research sought to obtain the vision of the owners of organizations, and thus, allowing the advance of knowledge in the area.

Keywords

e-business, digital entrepreneurship, online strategic positioning for SMEs.

Sumário

Lista de Figuras		11
1	Introdução	12
1.1	Objetivos	13
1.2	Objetivos Específicos	13
2	Revisão da Literatura	15
2.1	Caracterização dos empreendimentos de pequeno e médio porte	15
2.2	Tempo de vida útil dos empreendimentos de pequeno e médio porte	16
2.3	Negócios digitais e suas particularidades	18
2.4	Modelo de Negócio	19
2.5	Fatores específicos	22
2.6	Fatores externos	23
2.6.1	Fatores político institucionais	23
2.6.2	Fatores socioculturais	24
2.6.3	Fatores econômicos	25
2.6.4	Fatores de mercado	26
2.7	Fatores internos	27
2.7.1	Características do empreendedor	27
2.7.2	Características da empresa	29
2.7.3	Experiência	30
2.7.4	Capital humano	31
2.8	Fatores para Modelos de Negócio Online	31
2.8.1	Conhecimento sobre TI	32
2.8.2	Terceirização	32
2.8.3	Marketplace	32
2.8.4	Cross docking	33
2.8.5	Segmentação	34
2.8.6	Melhoria contínua	34
2.8.7	Indicador de desempenho	34
2.8.8	Parcerias	35
2.8.9	Inbound marketing	36
3	Metodologia	37
3.1	Coleta de dados para a pesquisa	37
3.2	Análise estatística	38

4	Análise e Discussão dos Resultados	39
4.1	Análise dos resultados	39
4.2	Discussão dos resultados	45
5	Conclusão	47
5.1	Limitações	49
5.2	Trabalhos futuros	49
	Referências Bibliográficas	50
A	Cronograma	57
B	Questionário	58

Lista de Figuras

2.1	Quanto um empresário perdeu em média com o encerramento de sua empresa [43].	18
2.2	Representação dos 9 blocos do modelo de negócio [35].	21
2.3	Ferramenta Business Model Canvas [35].	21
2.4	Modelo TOE (Tecnologia – Organização – Ambiente externo) [41]	25
2.5	Estratégia para atrair clientes [43]	30
2.6	Dificuldades para se contratar [12].	31
2.7	Ações do Inbound Marketing [52]	36
4.1	Plataformas que as empresas divulgam/comercializam produtos/serviços on-line. (Fonte: Autoria própria, 2019)	39
4.2	Questões 8 e 10. (Fonte: Autoria própria, 2019)	40
4.3	Conhecimento em TI X Tempo de mercado. (Fonte: Autoria própria, 2019)	41
4.4	Utiliza instrumento indicador (KPIs, KRIs) X Tempo de mercado. (Fonte: Autoria própria, 2019)	41
4.5	Utiliza instrumento indicador (KPIs, KRIs) X Conhecimento em TI. (Fonte: Autoria própria, 2019)	42
4.6	Cria conteúdo relevante e o distribui em redes sociais e campanhas de e-mail marketing X Conhecimento em TI. (Fonte: Autoria própria, 2019)	43
4.7	Faz o acompanhamento durante o período de pós-venda X Tempo de mercado. (Fonte: Autoria própria, 2019)	43
4.8	Terceirização e estudos de redesenho dos processos. (Fonte: Autoria própria, 2019)	44
4.9	Utiliza algum instrumento indicador (KPIs, KRIs) X Promove redesenho dos processos. (Fonte: Autoria própria, 2019)	45

Introdução

O mercado brasileiro de e-commerce está em alta, mostrando que é uma oportunidade de negócio dinâmica e interessante, mas isso não quer dizer que seja simples manter um negócio online. Pesquisas mostram que as páginas dedicadas ao comércio eletrônico no país não costumam funcionar por muito tempo [11] [12]. Um levantamento feito pela empresa BigData Corp apurou que no ano de 2017 o tempo de vida dessas lojas foi em média, de 185 dias. Esse resultado foi obtido a partir da captura de dados em mais de 20 milhões de endereços brasileiros da internet [42].

A incapacidade de obter lucros é frequentemente vivenciada pelas organizações que trabalham com a internet no Brasil. No ano de 2013 por exemplo, a Dafiti, maior loja virtual de moda do Brasil, apresentava um prejuízo que representava cerca de 50% o valor de seu faturamento. O número de varejistas on-line que crescem no Brasil, porém não lucram, é grande e traz nomes de organizações reconhecidas no mercado como Mobly, Casas Bahia, Ponto Frio, Netshoes [41].

Assim, podemos perceber que para muitas empresas a internet ainda não cumpriu suas promessas. Embora fazer negócio no ambiente digital possa ser original e estimulante, também pode ser frustrante, confuso e não lucrativo [1]. A B2W, grupo controlador das marcas Submarino, Americanas e Shoptime possui resultado que só vem decrescendo com o passar do tempo, deixando a mesma de operar com lucro em 2009 para adentrar em grandes prejuízos nos anos subsequentes, sendo que em 2011 o total de perdas alcançou o patamar negativo de R\$ 30 milhões, em 2012, de 42,83 milhões, e em 2013, de 10 milhões [16]. Nestas grandes organizações o prejuízo pode estar de acordo com os planos traçados pelos gestores, com o objetivo de conquistar um lugar no mercado, o que não vem a ser o caso das PMEs.

Um estudo realizado sobre sobrevivência e mortalidade das empresas constatou que mercados que apresentam elevada taxa de entrantes são também aqueles com as maiores taxas de saída [30]. Por volta do ano 2000 muitas empresas que atuavam na internet tinham modelos de negócios inviáveis baseados em expectativas oriundas do que era considerada a nova tecnologia [4]. Entre 2000-2001, em meio à explosão da bolha da internet, mais de 600 empresas on-line fecharam nos Estados Unidos e mais de 1.000 ao

redor do mundo [41]. Essa quantidade de empresas pode parecer pequena, mais representa uma porcentagem significativa se comparada a quantidade de empresas que atuavam neste setor naquele momento.

Apesar da crescente participação das empresas no comércio eletrônico, a grande maioria delas descobre que a simples presença na internet não se traduz em sucesso automático [41]. A pesquisa Profissionais de Ecommerce realizada pela Ecommerce School revelou que de uma base de aproximadamente 23 mil lojas virtuais no ar no Brasil, 70% delas estavam abandonadas, ou seja, embora on-line não investiam em marketing para atrair visitantes e consequentemente não vendiam [12].

Se um site não recebe visitas, os resultados são rapidamente sentidos pelos administradores do empreendimento virtual, podendo levar a uma decisão de renunciar aos esforços da empresa na internet [41]. Desta forma, ainda que novas formas de se conduzir os negócios tenham surgido, os fundamentos da competitividade empresarial se mantêm inalterados, seja para pequenos ou grandes empreendimentos [39].

As Pequenas e Médias Empresas PME's enfrentam grandes obstáculos nesse ambiente, principalmente porque são caracterizadas por terem baixa intensidade de capital, poder decisório centralizado e a forte presença dos proprietários e familiares como mão-de-obra [19]. Esses empreendimentos não possuem uma definição específica. Existe uma variedade de critérios para essa classificação, ora pela legislação específica que leva em conta o faturamento da empresa, ora pelo Sebrae que leva em conta o número de pessoas ocupadas.

Alguns estudos relatam que fatores habilitadores para definição de um modelo de negócio eletrônico como estratégias a serem empregadas para o sucesso [29]. Esses fatores englobam um grupo restrito de áreas da empresa, de práticas ou de cargos ocupados considerados como chave para o sucesso de uma organização [25]. Desta forma, a definição da lógica de captura, entrega e proposição de valor de um negócio eletrônico pode impactar no índice de mortalidade dos negócios eletrônicos?

1.1 Objetivos

Nesse contexto, o objetivo deste estudo é identificar quais são os fatores habilitadores candidatos para definição de um modelo de negócio eletrônico para empreendimentos de pequeno e médio porte que atuam no segmento de tecnologia da informação.

1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

1. Identificar as causas que afetam o tempo de vida útil das PMEs no cenário eletrônico.
2. Descrever as características dos negócios digitais e os motivos que conduzem à sua ascensão.
3. Apresentar os princípios e abordagens do Modelo de Negócio - Canvas.
4. Discorrer sobre os fatores internos e externos que exercem influência nas organizações.
5. Analisar e discutir os elementos contextuais que conduzem aos fatores habilitadores para definição de um modelo de negócio eletrônico.

A estrutura e a organização deste trabalho foram delineadas da seguinte forma: o Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, descrevendo o modelo de negócio, as características das pequenas e médias empresas e os fatores internos e externos que podem influenciar no seu sucesso; o Capítulo 3 descreve a metodologia, mostrando como foi a trajetória da pesquisa até chegar ao resultado final; o Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos e o Capítulo 5 apresenta a conclusão sobre este trabalho.

Revisão da Literatura

2.1 Caracterização dos empreendimentos de pequeno e médio porte

Internacionalmente não existe uma definição que delimite o conceito de PME devido a diferenças entre os países, sua economia e quantidade de empresas. No entanto, para fins de políticas públicas a União Europeia estabeleceu alguns critérios para definição das PME's que leva em conta a dimensão da empresa em termos de pessoas ocupadas, faturamento, balanço e a estrutura de propriedade da empresa [5].

No Brasil observa-se também uma variedade de critérios para essa definição, tanto por parte da legislação específica, instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, que podem se basear pelo valor do faturamento da empresa, pelo número de pessoas ocupadas ou em ambos [3]. Neste trabalho nos restringimos a analisar apenas dois deles: o critério utilizado pela Receita Federal para a admissão ao regime tributário do Simples Nacional aplicável às microempresas (MEs) e empresas de pequeno porte (EPPs) e o de pessoal ocupado utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

A definição que está na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas é a mais comum e é utilizada pela Receita Federal. De acordo com essa definição as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$360 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R\$360.000,01 e R\$3,6 milhões anualmente para ser enquadradas [44].

O Sebrae em algumas de suas publicações utiliza como critério para definição das micro, pequenas e médias empresas o porte deste segmento empresarial em termos de pessoal ocupado. Segundo este critério de classificação, as micro empresas serão aquelas com até nove pessoas ocupadas nas atividades de serviço e comércio, e como pequenas empresas as que têm entre 10 e 49 pessoas ocupadas. Serão consideradas médias empresas as que possuírem de 50 a 99 pessoas ocupadas, como mostrado na tabela 2.1 [48].

Tabela 2.1: *Classificação do porte de empresas no Brasil [48].*

	Legislação brasileira	SEBRAE	
	Faturamento bruto anual	Número de funcionários	
		Indústria	Comércio e serviços
Empreendedor individual	Até R\$81 mil	-	-
Microempresa	<R\$ 360 mil	até 19	até 9
Pequena empresa	>R\$ 360 mil	de 20 a 99	de 10 a 49
	<R\$ 3,6 milhões		
Média empresa	>R\$ 90 milhões	de 100 a 499	de 50 a 99
	<R\$ 300 milhões		
Grande empresa	>R\$ 300 milhões	500 ou mais	100 ou mais

2.2 Tempo de vida útil dos empreendimentos de pequeno e médio porte

Pesquisas do Sebrae mostram que a falta de planejamento, deficiências na gestão e o próprio comportamento do empreendedor são as principais causas do fechamento de empresas em seus primeiros anos de atividade. Segundo a pesquisa cerca de 39% ignoravam qual seria o capital de giro necessário para abrir a empresa, 38% não sabia quantos concorrentes teria e 46% afirmam ter iniciado o negócio sem conhecer os hábitos de consumo dos clientes nem o número de clientes que teriam [43].

Pelo levantamento do Sebrae 55% dos empresários não definiram um plano de negócios antes da abertura [43], documento que contém todos os detalhes do empreendimento como aspectos financeiros, mão de obra, estratégias de marketing, perfil do público-alvo, pontos fortes e fracos, riscos, oportunidades, em resumo, tudo o que o empreendedor tem de analisar para exercer sua atividade com mais segurança.

Se comparado com estabelecimentos físicos, o e-commerce por exemplo pode ser muito tentador, pois as barreiras de entrada são pequenas e em pouco tempo é possível montar uma e-loja e começar a trabalhar, desta forma muitas pessoas resolvem se aventurar. Neste caso o desafio para o empreendedor não está em abrir, mais sim em manter o negócio ativo no longo prazo [11].

A facilidade de entrada deve-se a questões financeiras como a existência de muitas plataformas de e-commerce, que não exigem pagamento algum para que o negócio seja iniciado e também a integração destas lojas on line com meios de pagamento sem precisar pagar qualquer valor [31].

Em levantamento feito em 2017, o Brasil possuía 590 mil lojas online, 31% a mais que em 2015. No entanto, elas possuem um tempo de vida efêmera, cerca de 185 dias [42]. Na tabela 2.2 podemos ver algumas das causas do fracasso destas empresas. Um e-commerce recebe status de inativo quando para de ser acessado, atualizado ou receber qualquer tipo de interação por um período superior a 1 mês [11].

Tabela 2.2: *Resumo dos fatores associados ao fracasso do comércio eletrônico [41].*

FRACASSO
Gestão do comércio eletrônico apenas como mais um canal
Expectativas irreais
Consideração equivocada de investimentos iniciais
Falta de investimentos em busca de visibilidade
Gestão especulativa
Falta de domínio das estratégias de negócios e TI
Falta de políticas de cooperação
Uso de tecnologia incapaz de suportar as vendas
Logística de entrega inadequada

As empresas que atuam de forma física enfrentam alguns fatores associados ao fracasso similares as empresas que atuam de forma eletrônica. Estas empresas físicas também possuem os causadores do fracasso específicos desta área, como por exemplo errar na escolha do local adequado para o novo negócio, não saber vender ou promover os produtos/serviços e não saber tratar adequadamente o cliente [2]. Na tabela 2.3 podemos ver os principais fatores associados ao fracasso das empresas que atuam de forma física.

Tabela 2.3: *Resumo dos fatores associados ao fracasso das empresas que atuam de forma física. [2].*

FRACASSO
Incompetência do empreendedor
Falta de experiência de campo
Mercado consumidor restrito
Comportamento do empreendedor
Localização inadequada
Despesas operacionais elevadas
Dificuldade de estoque

A conversão média de compras no Brasil em lojas virtuais é de 1.6% das visitas, o que significa que, a cada 1000 visitas, 16 convertem em venda [47]. Segundo a pesquisa feita pelo Ebit, cerca de 27,3% das compras em 2017 foram efetuadas em tablets ou smartphones, reforçando a expansão desses canais na preferência dos consumidores [26].

Segundo o Sebrae [43], o principal motivo para o empresário ter fechado o negócio é a falta de capital e obtenção de lucro. Ao fechar a empresa o empreendedor está encerrando um sonho, o desejo de ter o próprio negócio, o que gera sentimentos negativos no empreendedor, como tristeza, mágoa e frustração. Ainda há a perda financeira, onde mais da metade dos empresários perde tudo ou parte do dinheiro investido, dinheiro que na sua maior parte é próprio ou de familiares. Na figura 2.1 podemos ver quanto um empresário perdeu em média com o encerramento do negócio, neste caso não considerando apenas os empreendimentos que atuam de forma eletrônica e sim as empresas no geral.

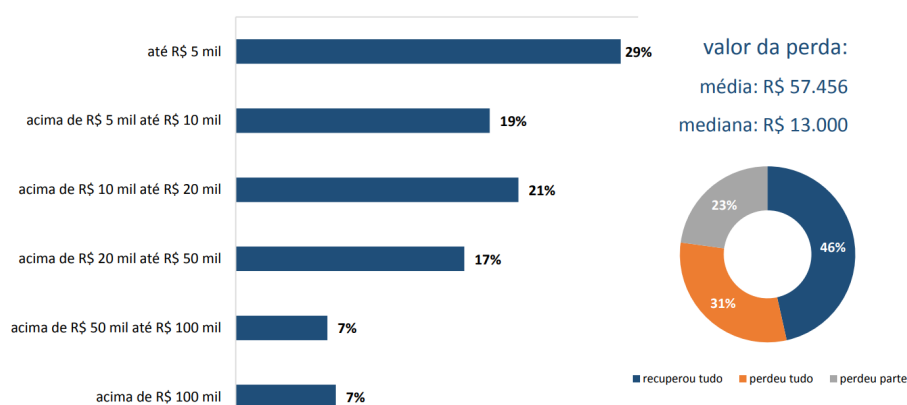


Figura 2.1: Quanto um empresário perdeu em média com o encerramento de sua empresa [43].

2.3 Negócios digitais e suas particularidades

Com o passar do tempo o mundo está ficando cada vez mais digital, isso é representado pelo número crescente de pessoas que estão consumindo produtos e serviços pela internet. Com isto, pessoas, programas de computador e máquinas também precisam de dados sendo entregues com velocidade nunca vistos antes, o que exige novas práticas das empresas. Isso implica que estas empresas não somente cheguem a todos os lugares e integrem-se a tudo, mas que façam isso de modo direto, mais rápido e com segurança. É a Era da Interconectividade [13].

Esta nova Era permite que as empresas falem diretamente com qualquer integrante de sua cadeia de valor. Todos os setores envolvidos precisam de mais segurança em suas transações, como também de mais velocidade. Com a Interconexão as empresas ganham milissegundos essenciais na hora de vender um serviço ou produto e de entregá-los. A necessidade de entrar nessa nova Era é tão importante para as empresas que a

velocidade da Interconexão deve quintuplicar globalmente nos próximos anos, chegando a mais de 8.200 terabits por segundo (Tbps) nos próximos dois anos. Velocidade de Interconexão é caracterizada como a capacidade total provisionada para a troca de tráfego, privada e direta, com um conjunto diverso de contrapartes e provedores, em pontos de troca de tráfego e TI distribuídos [13].

Os negócios digitais são caracterizados por fazerem uso da tecnologia e da internet para desenvolver e comercializar padrões mais modernos de produtos e serviços. É um novo conceito de mercado, revolucionado pela web, em que consumidores e fornecedores estão cada vez mais conectados. Essa transformação já está presente no dia a dia das pessoas. Um exemplo é a possibilidade de fazer pedido em um restaurante com um simples toque na tela do celular. Sem contar que algumas das maiores empresas do mundo, como Amazon, Uber, Airbnb, entre outras, operam somente por via digital, não possuindo sequer, sedes físicas para atendimento aos seus clientes [9].

Alguns elementos são comuns aos diversos tipos de negócios digitais, como podemos observar na tabela 2.4. Um negócio digital não é apenas para empresas em fase inicial, como também não exigem uma migração total de uma empresa para o modelo digital. Possivelmente, em algum determinado momento as empresas já estruturadas e consolidadas terão que desenvolver recursos voltados para atender uma demanda na web [9].

Tabela 2.4: *Negócios digitais* [9].

Características dos negócios digitais
Atualização permanente
Conectividade
Competitividade
Marketing contínuo

2.4 Modelo de Negócio

Os gestores de negócios reconhecem a necessidade de desenvolver um modelo que permita identificar e implementar uma estratégia de negócio de sucesso num ambiente de e-commerce [18]. Geralmente as empresas possuem estratégias que não se alinham adequadamente às suas estruturas e sistemas, o que causa um baixo desempenho na fase inicial dos negócios eletrônicos [8]. Na prática é preciso considerar as especificidades das pequenas empresas, como o poder decisório centralizado e a comum falta de planejamento em sua gestão, que já haviam sido elucidadas anteriormente.

Um canvas é um mapa visual que apresenta uma estrutura a ser preenchida visando planejamento, reflexão ou mesmo facilitar a visualização de alguma situação específica. O business model canvas ou modelo de negócio é uma das possíveis representações do canvas encontrados na literatura. O modelo de negócio é um instrumento que ajuda a iniciar bem um empreendimento. Foi desenvolvido pelo suíço Alexander Osterwalder como resultado de sua tese de doutorado com o propósito de auxiliar as pessoas a compreenderem os seus modelos de negócio. O modelo de negócio tem o objetivo de descrever todos os elementos e fases que compõem um empreendimento, proporcionando a integração da organização [45].

Segundo Alexander Osterwalder, muitas empresas quebravam por não pensarem no seu modelo de negócio, e não o faziam porque não havia uma metodologia que possibilitasse isso [23]. O modelo de negócio é uma descrição da lógica da criação de valor de uma empresa. Sendo assim, se a forma pela qual a obtenção de valor não está clara, o modelo de negócio desenvolvido ainda necessita de ajustes [8].

Sendo um dos mais proeminentes autores sobre essa temática, Osterwalder defende que a criação de modelos de negócios deve ser baseada na proposta de valor e resume as funções de uma empresa em nove blocos, simplificando, de forma visual e sistêmica, por meio da ferramenta Canvas, a construção desses modelos. O autor define que modelos de negócio "descrevem a lógica de como uma organização cria, captura e entrega valor" [37].

Os componentes para a construção do modelo de negócio que foram propostos são: o segmento de clientes, a proposta de valor, os canais (comunicação, distribuição e vendas), o relacionamento com os clientes, as fontes de receita, os recursos principais, as atividades-chave, as parcerias principais e a estrutura de custos. A partir disso foi possível criar um modelo com uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios, intitulada Business Model Canvas [35].

A figura 2.2 contém em uma representação abstrata dos nove blocos do modelo de negócio proposto por Osterwalder [34], onde é possível visualizar as prováveis interações entre as áreas, e explicitar facilmente o relacionamento e as trocas entre os ambientes e os atores. A partir disso, Osterwalder e Pigneur [35] definiram o esquema conceitual business model canvas (figura 2.3) como um mapa visual, que é uma ferramenta dinâmica para criação, modificação, compreensão e inovação de modelos de negócios.

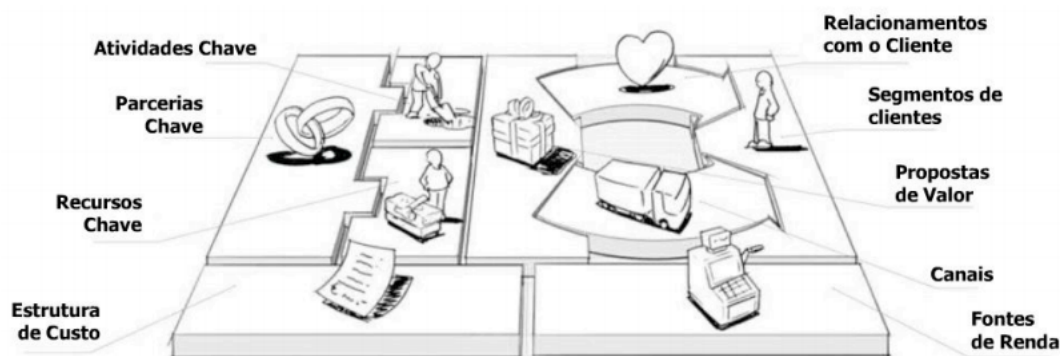


Figura 2.2: Representação dos 9 blocos do modelo de negócio [35].

O canvas pode ser dividido em duas partes, um lado emocional, do lado esquerdo, que aborda questões relacionadas a relacionamento e interação entre os atores, e outro lado lógico/racional, no lado direito, cujo foco está na eficiência do processo [27]. A proposição de valor está no centro, representando a razão para qual cada lado se desenvolve [35].

Os nove blocos básicos descritos na tabela 2.5 compõem o modelo de negócio e estão inclusos dentro de quatro macro áreas: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita) [35].



Figura 2.3: Ferramenta Business Model Canvas [35].

Tabela 2.5: *Os nove blocos do modelo de negócio e suas características [34] [35].*

Bloco	Descrição
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.
Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes
Relacionamento com clientes	Tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.
Recursos principais	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.
Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.
Parcerias principais	Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar
Estrutura de custo	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.

2.5 Fatores específicos

Conforme Walker e Brown [55], os fatores de sucesso estão diretamente ligados às características específicas de cada negócio. Em contrapartida, existem autores que não estudam aspectos do negócio em si, mas sim traços de personalidade do dirigente do empreendimento ou seus hábitos e práticas que podem levar ao sucesso do negócio [25]. Krauss [21], por exemplo, analisa a orientação empreendedora do dirigente da pequena

empresa que será composta por algumas características que influenciam positivamente o sucesso do negócio.

- Orientação de aprendizagem: capacidade de aprender com as experiências;
- Orientação para a realização/conquista: buscar feedback, orientação para o crescimento, assumir riscos;
- Orientação para a autonomia: expressar sua individualidade no seu trabalho, dar valor a sua autonomia, tomada de decisões;
- Agressividade competitiva: assertividade, afirmação, empenho, vontade de vencer;
- Orientação para a inovação: mentalidade aberta para novas ideias no que diz respeito a produtos, serviços, administração e processos tecnológicos;
- Assumir riscos: assumir riscos calculados (tendo em vista que o risco é inevitável);
- Iniciativa Pessoal: pró-atividade e persistência.

2.6 Fatores externos

O macroambiente empresarial contém fatores externos à empresa que apresentam variáveis situacionais que podem facilitar ou inibir o empreendedorismo na inicialização e durante o ciclo de vida das PME. Esses fatores apresentam oportunidades, ameaças e informações que afetam todos os empreendedores nesse ambiente, independentemente de sua formação, educação ou conceito de negócio [6]. Fatores externos macroambientais não são controláveis e o sucesso da PME geralmente depende da capacidade do empresário de lidar com eles [54]. Abaixo é apresentado alguns fatores externos existentes.

2.6.1 Fatores político institucionais

Nos países em desenvolvimento, o clima político e os requisitos legais para fazer negócios em um país podem ser um possível aprimorador ou um grande obstáculo ao desenvolvimento do empreendedorismo [22]. Os programas de apoio às PMEs do governo, por exemplo, podem garantir que as PMEs recebam apoio contínuo na forma de conhecimento e experiência para garantir o crescimento dos negócios além da incubação inicial [24]. A falta de apoio do setor público tem um impacto negativo no desenvolvimento do empreendedorismo em um país.

Políticas, legislação, estruturas, regulamentos e leis macroeconômicas são fatores que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento do empreendedorismo. Políticas, regulamentos comerciais, trabalhistas e tributários adequados podem proporcionar um ambiente propício que incentive o investimento e a sustentabilidade dos empreendedores. Por outro lado, um ambiente externo hostil apresenta restrições legais e regulatórias que sufocam o empreendedorismo e aumentam os custos dos negócios [24].

2.6.2 Fatores socioculturais

As condições socioculturais refletem o estágio de desenvolvimento do país. Essas condições e aspectos sociais da cultura do país podem criar um ambiente propício que beneficia as PMEs, ou podem apresentar pressões que sufocam o empreendedorismo.

Acesso à infraestrutura pública de qualidade

O acesso a serviços públicos de infraestrutura física inclui água, eletricidade, estradas, telecomunicações, telefones, mídia eletrônica e serviços postais, cruciais para iniciação, desenvolvimento e crescimento de negócios. O acesso limitado a estes serviços é uma grande restrição à sobrevivência das PMEs e ao crescimento, pois limita as operações e restringe o acesso a mercados e matérias-primas [22].

Acesso a dinheiro / capital

A disponibilidade de recursos econômicos apropriados é importante para o desenvolvimento dos negócios. Isso permite que as PMEs garantam a experiência e as matérias-primas necessárias para colocar em prática as idéias empreendedoras, sejam competitivas, sobrevivam em condições desfavoráveis e cresçam. A falta de capital e o acesso limitado ao financiamento é um fator que inibe o empreendedorismo e influencia negativamente o crescimento, pois impede o progresso que vem da aplicação pontual de recursos [24].

Acesso à tecnologia

A globalização, o acesso à tecnologia e as descobertas tecnológicas têm proporcionado um número crescente de empresas construídas com garantia de qualidade, inovações de alta tecnologia e propriedade intelectual. As PMEs precisam ter acesso a tecnologia apropriada para obter vantagem competitiva [22].

Segundo o modelo TOE (Technology-Organization-Environment ou Tecnologia – Organização – Ambiente externo) apresentado na figura 2.4, há três elementos que influenciam uma empresa no processo de adoção e implementação de uma inovação especificamente tecnológica. Um dos grandes desafios para as empresas atuantes na economia digital é a criação de um clima organizacional no qual a inovação seja valorizada e estimulada [41].

- O contexto tecnológico envolve as tecnologias relevantes, sua disponibilidade, características e práticas de uso.

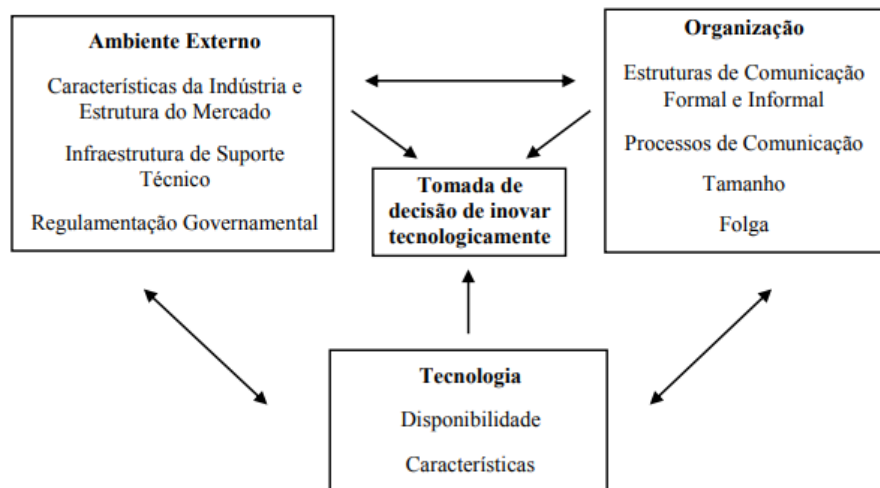


Figura 2.4: Modelo TOE (Tecnologia – Organização – Ambiente externo) [41]

- O contexto organizacional refere-se ao porte, processos de comunicação, qualidade e disponibilidade de recursos, estruturas formais e informais da empresa.
- O contexto de ambiente diz respeito às características da indústria de atuação, estrutura do mercado, infraestrutura técnica e regulamentação governamental.

Valores, crenças e normas

Os valores, crenças e normas compartilhadas em uma sociedade são fatores contextuais importantes, pois, programam e afetam empreendedores em uma determinada comunidade, grupo étnico, região ou país, gerando assim, diferenças entre as fronteiras nacionais e regionais. Os níveis de atividade empreendedora em um país são afetados significativamente por estes fatores [24].

2.6.3 Fatores econômicos

O sucesso de um novo empreendimento depende do estado da economia nacional no momento em que o negócio é lançado. Exemplos são discutidos brevemente abaixo:

Densidade de empresas

A densidade de empresas é definida como o número de empresas em uma determinada população e em um determinado momento e refere-se à porcentagem de empreendedores existentes e possíveis [22]. Quanto menor a densidade de empresas naquele segmento, maiores serão as chances do negócio obter sucesso.

Inflação

Inflação refere-se a um aumento contínuo e generalizado dos preços em uma economia e ela afeta significativamente o empreendedorismo, pois, com a inflação em alta significa que o valor da riqueza diminui, a população reduz o consumo e, portanto, há menos oportunidades para os empreendedores [54].

Desemprego

O desemprego afeta o processo de empreendedorismo. Onde há alto desemprego, muitas pessoas são levadas ao empreendedorismo para sobreviver e ao mesmo tempo por causa dessa alta do desemprego e renda limitada, os mercados se tornam naturalmente limitados [24]. Taxa de desemprego menor propiciará ao empreendedor uma condição favorável de mercado.

2.6.4 Fatores de mercado

Fatores de mercado são fatores específicos do setor, associados ao setor em que a empresa opera e representam condições de mercado, interesses ou ações de consumidores, concorrentes, intermediários e fornecedores [6]. Exemplos serão discutidos abaixo:

Localização

A localização geográfica tem suas implicações no acesso a mercados e outros recursos, como finanças, mão de obra qualificada e infraestrutura [6]. Para as PMEs esse fator pode ser crucial para a sobrevivência.

Concorrência

Hoje, as PMEs operam em um contexto global caracterizado por competição intensificada. A concentração competitiva, juntamente com as ações e estratégias de mercado dos concorrentes, tem um impacto positivo ou negativo no processo empreendedor. Portanto, uma análise dos concorrentes e a tomada de ações para combater essa concorrência é crucial para a sobrevivência de uma PME [24].

Condições de mercado

A escolha de um segmento de mercado com potencial crescimento é um fator que influencia o sucesso das PME. Uma seleção de mercado ruim, por exemplo, com muitas imperfeições, muita heterogeneidade ou tamanho limitado de mercado com perspectivas de crescimento ruins, pode afetar negativamente o processo de empreendedorismo [54]. Portanto, ter acesso a conhecimentos sobre oportunidades em mercados específicos teria um impacto positivo no empreendedorismo.

2.7 Fatores internos

O ambiente interno tem impacto no empreendedorismo e no sucesso dos negócios. O ambiente interno inclui todos os fatores específicos da empresa que são influenciados por ações específicas praticados por ela, incluindo a disponibilidade de recursos e habilidades pessoais para exercer funções empresariais e o uso efetivo de recursos dentro da empresa. As deficiências no ambiente interno são a principal causa de falhas nas PMEs, com mais de 65% das causas de falhas [24].

2.7.1 Características do empreendedor

As características do empreendedor, como traços, valores e atitudes são frequentemente citadas como os fatores mais influentes relacionados ao desempenho de uma PME e sua competitividade. Estudos anteriores do processo empreendedor examinaram a chamada personalidade empreendedora ou um único perfil psicológico do empreendedor para encontrar traços individuais de empreendedores bem sucedidos em comparação com não empreendedores.

Embora não exista um perfil de personalidade abrangente, acredita-se amplamente que existem certas características necessárias para cumprir as tarefas e os desafios da criação de novos empreendimentos e sem os quais o processo empreendedor paralisa e acaba atrofiando. Quanto mais próxima a correspondência entre as características pessoais do indivíduo e os requisitos característicos de ser um empreendedor, mais bem sucedido será o indivíduo [22].

Lócus de controle interno

Uma das características consistentemente encontradas em empreendedores bem sucedidos é a tendência para o empreendedor ter lócus de controle interno. Esse controle refere-se ao grau em que um indivíduo percebe que o resultado de um evento está dentro ou fora de seu controle pessoal. Uma pessoa com lócus de controle interno acredita que ele tem influência sobre os resultados por meio de sua capacidade, esforço ou habilida-

des. Por outro lado, pessoas com locus de controle externo acreditam que forças externas como sorte, destino ou poderosas outras pessoas controlam e determinam resultados [50].

Adaptação à mudança

Quando os proprietários consideram seu ambiente desestabilizador, a adaptação e a flexibilidade tornam-se uma estratégia crítica para o sucesso do empreendimento. Uma resposta intolerante à mudança pode levar à negação, comportamento que evita riscos e imposição de restrições e estruturas arbitrárias que sufocam a capacidade de adaptação do proprietário [28]. A adaptação é crucial para o desempenho dos negócios.

Iniciativa

Ter iniciativa é essencial, pois o negócio depende das ações do empreendedor. Muitas pessoas que consideram uma oportunidade empreendedora desejável e viável simplesmente nunca conseguem realizar atividades essenciais para iniciar o negócio devido a paralisia alimentada por inércia, preguiça, dúvida, medo, entre outros [50].

Propensão a assumir riscos

A capacidade de assumir riscos é uma das características definidoras de um empreendedor. O risco é definido como a possibilidade de se obter resultados indesejados [28]. A propensão a assumir riscos combina todos os fatores que lidam com riscos, incluindo correr riscos calculados e ser realista ao analisar as oportunidades.

Os empresários enfrentam incertezas e possíveis riscos em pelo menos cinco áreas principais, incluindo financeira, profissional, familiar, social e psicológica. Os empresários de PME bem sucedidos tendem a assumir riscos moderados, que fazem avaliações de risco calculadas e não têm medo de falhar. As PMEs mal sucedidas não planejam contingências e dependem apenas da sorte, o que é considerado imprudente [22].

Capacidade de aprender

Os empreendedores de sucesso têm capacidade de absorção e capacidade de aprender. A aprendizagem refere-se à aquisição de conhecimento por atores dispostos e capazes de aplicar esse novo conhecimento na tomada de decisões ou na influência de outros na organização [28].

2.7.2 Características da empresa

Características da própria empresa que devem ser levados em consideração. Abaixo será apresentado alguns.

Controle de estoque

Um sistema de controle eficaz mantém os negócios rastreados e alerta os gerentes sobre qualquer perigo em potencial. O maior investimento que uma pequena empresa faz é em estoque, mas o controle de estoque é uma das responsabilidades gerenciais mais negligenciadas. Níveis de estoque insuficientes resultam em escassez e falta de estoque, causando insatisfação e perda dos clientes. A situação mais comum é que a empresa tem produtos em estoque, só que de um produto que deveria ter na quantidade mínima. Muitas pequenas empresas que falham devido ao mau controle de estoque, têm quantidades excessivas de dinheiro vinculadas a um estoque inútil acumulado [20].

Planejamento

Muitos empreendedores não percebem a importância do planejamento para o sucesso de suas empresas. Frequentemente, os gerentes de pequenas empresas negligenciam o processo de planejamento porque pensam que é algo que beneficia apenas as grandes empresas. O não planejamento do futuro de uma empresa terá um efeito devastador sobre a existência dela no futuro. Isso geralmente é ocasionado por dois fatores, a falta de planos estratégicos e a expansão não planejada. A expansão da empresa deve ser financiada pelos lucros acumulados ou pelas contribuições de capital dos proprietários. À medida que a empresa aumenta em tamanho e complexidade, os problemas tendem a aumentar em proporção e os gerentes precisam aprender a lidar com isso [20].

Política de preços

Os empreendedores precisam estabelecer preços que obtenham os lucros necessários, primeiro entendendo o quanto custa produzir, comercializar e entregar seus produtos e serviços. Os proprietários de pequenas empresas geralmente subestimam seus bens e serviços, resultando em perdas que acabam causando seu fracasso [22]. Estabelecer como objetivo principal uma estratégia de preços competitivos para atrair clientes pode representar um risco, como podemos observar na figura 2.5.

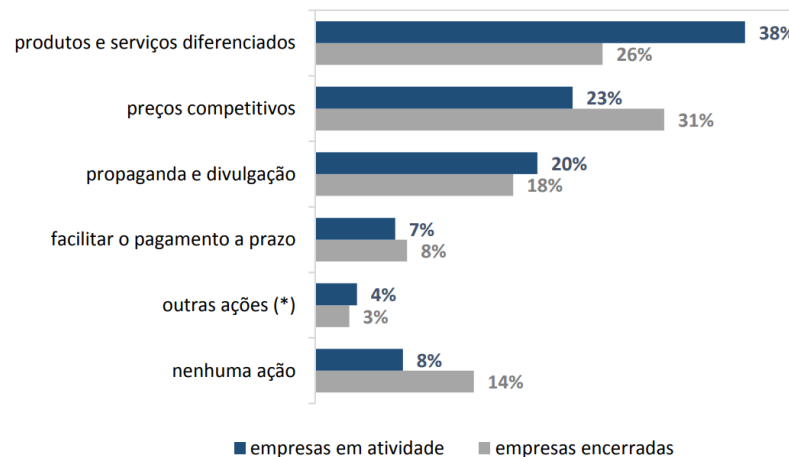


Figura 2.5: Estratégia para atrair clientes [43]

2.7.3 Experiência

Quanto maior a experiência anterior dos empreendedores, maior será sua qualidade empreendedora, pois a experiência envolverá um processo de aprendizado que o ajudará a identificar oportunidades, reduzir sua ineficiência inicial e também melhorar sua capacidade de executar várias tarefas. A experiência anterior inclui experiência de trabalho, experiência em gerenciamento de negócios e experiência específica do setor [22].

Experiência de trabalho

A capacidade de assimilar e aprender com a própria experiência é um dos principais fatores que influenciam o processo empreendedor. A maioria das novas empresas é iniciada por pessoas que trabalharam em outros empregos que lhes deram a experiência relevante para identificar uma oportunidade de negócios e a capacidade técnica de produzir o produto ou prestar o serviço identificado. Pessoas sem experiência de trabalho têm menos recursos e podem achar mais difícil desenvolver uma boa ideia de negócio. Sem experiência profissional, muitas das PMEs permanecem no estágio de sobrevivência ou estão fadadas ao fracasso desde o início [22].

Experiência como proprietário de um negócio

A experiência empreendedora pode ser vista como um colaborador significativo do capital humano empreendedor, pois pode se traduzir em conhecimento valioso desenvolvido por meio da experiência direta. Essa experiência pode construir reputações que ajudam a proteger recursos e ativos que podem ser utilizados na identificação e exploração de empreendimentos subsequentes [17]. As PMEs que iniciam seus negócios

sem nenhuma experiência anterior como proprietário de empresas precisam arcar com os custos de adquirir habilidades empreendedoras enquanto implementam a ideia.

Experiência específica

Ter experiência profissional em uma organização que está no mesmo setor em que o empreendedor inicia seu novo empreendimento pode aumentar a probabilidade de sobrevivência e alto desempenho [6]. A experiência específica no setor é uma maneira essencial de adquirir habilidades e conhecimentos para responder a uma necessidade percebida do mercado, além de obter importantes contatos comerciais e insights sobre o setor [17]. Esse conhecimento é principalmente demorado e caro de se construir.

2.7.4 Capital humano

Capital humano pode ser definido como atitudes, comprometimento, valores, conhecimento, experiência, educação, capacidade e habilidades que ajudam o empreendedor e sua equipe nas tarefas de iniciar, administrar e expandir um negócio [40]. Os fatores de capital humano que influenciam o sucesso ou o fracasso de novos empreendimentos envolvem o histórico do empreendedor, suas ações, as decisões que eles tomam, as estratégias que desenvolvem e o estilo de liderança que exercem.

Elas estão relacionadas às motivações dos empreendedores, e a equipe de gerentes e funcionários que reúnem. Selecionar um grupo de pessoas pode ser uma tarefa difícil, como é apresentado na figura 2.6. O capital humano do empreendedor é uma combinação de fatores, que podem ter um efeito positivo ou negativo na produtividade [22].

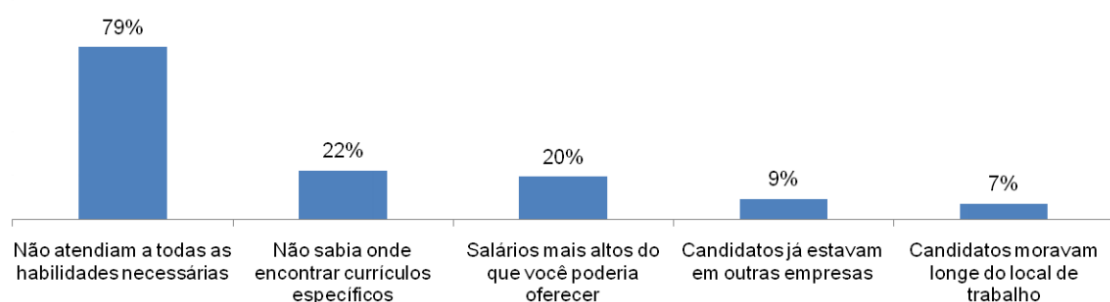


Figura 2.6: Dificuldades para se contratar [12].

2.8 Fatores para Modelos de Negócio Online

Fatores influenciadores são as poucas áreas no qual a empresa deve se fortalecer. A identificação destes fatores é feita através da atividade principal do negócio, das áreas

onde esta a maior concentração de dinheiro e dos setores que impactam nos lucros [25]. Abaixo apresentamos alguns fatores identificados.

2.8.1 Conhecimento sobre TI

O conhecimento sobre TI representa um papel importante na adoção de novas tecnologias e aumenta o grau de adoção e desempenho de tecnologia da empresa. Especialistas em negócios na empresa possibilita que ela participe de inovações de TI, já que poderiam desenvolver sua própria plataforma de vendas ou poderiam usar tecnologias específicas para gerenciar melhor a cadeia de valor [29].

2.8.2 Terceirização

A terceirização pode melhorar o desempenho das empresas que não têm conhecimentos ou não querem gastar seus recursos internos em certas áreas. Geralmente, a principal razão para um empresa terceirizar uma função específica é a falta de recursos humanos e experiência para isso.

Ela é feita frequentemente pelas PMEs porque pode resolver o problema da limitação de recursos intelectuais. A terceirização pode ser uma solução eficaz para melhorar o desempenho destas empresas, que geralmente sofrem com a falta de conhecimento e os altos custos iniciais de gerenciamento do negócio [29].

Possuir e operar recursos de TI por exemplo pode parecer prático em grandes corporações, mais a infraestrutura de TI terceirizada será uma alternativa competitiva melhor e mais econômica para pequenas empresas, pois oferece muitos benefícios, como baixo custo de instalação e manutenção. Estes serviços geralmente possuem suporte profissional 24 horas por dia, backup de dados, largura de banda ilimitada, atualizações regulares de software e hardware e o principal, a flexibilidade para escalar operações rapidamente para atender a surtos repentinos na demanda por serviços e baixo risco de falha de serviço [51].

2.8.3 Marketplace

O marketplace surgiu no Brasil em 2012 e é conhecido como uma espécie de shopping center virtual. No marketplace o lojista faz o cadastro dos produtos informando a descrição e enviando as fotos. A cada busca feita pelos consumidores, uma listagem de anúncios é obtida, incluindo os itens da empresa. O ranqueamento dessa lista possui diversos critérios de elevação ou queda na exposição de cada anúncio, variando de acordo com cada marketplace.

Esse segmento ganha mercado a cada ano que passa, porque é um modelo de negócio que atrai empresas de diversos setores e consumidores de diversos mercados. Com isso, temos uma variedade enorme de produtos, suprimindo a demanda de consumo inicial e até despertando o interesse para itens que não estavam na lista de compras do consumidor [33].

Nesse marketplace, o consumidor interessado em comprar algum produto ou serviço pode consultar a disponibilidade daquilo que ele deseja, fazer a encomenda e executar as transações financeiras. Logo após, essas transações são processadas pelo operador do marketplace, que repassa a porcentagem combinada do valor das vendas para a empresa.

O pequeno lojista que não teria muitos acessos em uma loja virtual própria, passa a ganhar mais visibilidade. Além do mais, ele pode acompanhar suas métricas dentro do marketplace, assim, ele pode identificar as melhores práticas, tendências e soluções para problemas que possam estar afetando o desempenho da empresa [46].

Para ser encontrado na internet é preciso investir em anúncios, utilizando o Google, Facebook e outras ferramentas digitais. Com o crescimento da concorrência o valor desses anúncios cresce a cada dia. O Marketplace oferece valores menores, com uma porcentagem fixa sobre os produtos vendidos, o que seria essencial para o micro e pequeno empresário [56].

2.8.4 Cross docking

Cross docking é um método de logística em que o gestor não precisa necessariamente armazenar os produtos na sua empresa. No momento em que um pedido é realizado, ele envia uma solicitação de compra para o fornecedor, que por sua vez vai enviar para ele as mercadorias. Ao aproximar essa realidade para as pequenas e médias empresas o capital a ser utilizado para aquisição e gerenciamento do estoque pode ser empregado em outros investimentos ou revertido para outras áreas da empresa. A empresa Privalia por exemplo, que é uma loja virtual multimarcas, não possui um item dos produtos que vende. O consumidor final faz o pedido no site, a fábrica envia para o centro de distribuição e, de lá é enviado ao consumidor.

Neste contexto seriam necessários investimentos principalmente na automação de informação para toda a cadeia operacional, como por exemplo, dados de pedido, de vendas, previsão de chegada, disponibilidade do item, etc. Para que o cross docking funcione é necessário realizar um planejamento correto para que a gestão do fluxo constante de carga funcione como um controle preventivo da ruptura do abastecimento. E um dos elementos mais importantes é a confiança nos parceiros, como fornecedores, principalmente nos quesitos qualidade do produto e garantia de entrega [49].

2.8.5 Segmentação

O maior desafio dos empresários é construir uma marca diferenciada em meio a grandes players já consolidados no meio digital. Para enfrentar esse desafio, é preciso identificar o perfil médio do consumidor 2.0, aquele que cada vez mais adere a serviços personalizados na internet. Para se encaixar no perfil de consumo desses novos consumidores a oferta de produtos e serviços deve ser cada vez mais afunilada.

Um negócio segmentado é a melhor opção para se iniciar uma operação online, uma vez que necessita de menos investimento em marketing e tecnologia. Atuar num mercado de nicho permite que a empresa assuma um posicionamento mais preciso, o que facilita a comunicação com os clientes e a criação de uma imagem forte no segmento. Os consumidores se sentem mais confortáveis para comprar em uma loja de nicho, além do mais, eles preferem resolver o problema de uma forma mais ágil, nem que tenha que pagar um valor adicional [32].

No setor de comércio eletrônico por exemplo, os principais casos de sucesso de pequenas e médias empresas estão ligados a negócios que escolheram nichos de atividade ou segmentos de mercado os quais os seus empreendedores dominavam. É o caso da loja Flores Online, que começou como uma pequena empresa vendendo um produto inusitado: flores pela Internet. Desta forma, alcançou sucesso com o seu modelo de vendas inovador com foco na qualidade do seu produto e excelência no atendimento ao cliente. Outro exemplo é a loja online DOC CHECK SHOP, fundada em 1996, a DocCheck Medizinbedarf und Logistik GmbH vende acessórios médicos na Europa, com o crescimento agora possui 7 lojas online em quatro idiomas [15].

2.8.6 Melhoria contínua

O Business process reengineering (BPR), é a análise e redesenho de processos de uma empresa. Ele usa a tecnologia da informação para mudar e automatizar processos organizacionais, com o objetivo de alcançar maior eficiência operacional e prontidão para lidar com o rápido crescimento do volume de transações. É uma abordagem bastante utilizada em grandes empresas. Nas PMEs as restrições financeiras restringem o trabalho do BPR a um nível mais baixo e mais restrito, embora estudos mostrem que as PMEs podem se beneficiar igualmente do BPR porque os processos de negócios estão no coração do empreendimento [51].

2.8.7 Indicador de desempenho

A sigla KPI representa a junção das 3 primeiras letras das palavras Key Performance Indicator, que pode ser entendido como um indicador chave de desempenho.

Tabela 2.6: Métricas para medir o objetivo de desempenho em uma empresa de software. [14]

Objetivo de desempenho	Possíveis métricas
Qualidade	Nível de reclamação do consumidor; tempo médio entre falhas; número de defeitos por unidade
Velocidade	Tempo de resposta ao consumidor; tempo de ciclo; frequência de entregas.
Confiabilidade	Porcentagem de pedidos entregues com atraso; aderência a programação.
Flexibilidade	Tempo para mudar programações; tempo de mudança de máquina.
Custo	Custo por hora de operação; produtividade da mão de obra; variação contra o orçamento.

Segundo Parmenter [36], os KPIs podem ser representados pela combinação de um ou mais indicadores, e representam um conjunto de medidas focadas nos aspectos mais críticos para o desempenho satisfatório e atingimento dos objetivos organizacionais, como mostrado na tabela 2.6.

É impossível definir indicadores universais, visto que cada tipo de negócio e, até mesmo, os departamentos de uma empresa precisam analisar dados diferentes. Dentre os principais indicadores, temos o que calcula o ticket médio, que é o valor médio que os clientes gastam cada vez que realizam uma compra na empresa. Para calcular basta dividir o valor total faturado pela quantidade de pedidos feitos [38].

Outro indicador importante é o ROI, retorno sobre investimento, que irá revelar se um investimento gerou um faturamento suficiente para cobrir os próprios custos. Assim, é possível avaliar se vale a pena repetir a ação no futuro ou se ela não teve o retorno esperado. Temos também o CAC, Custo de aquisição de clientes, que calcula o valor que a empresa precisou investir para conquistar cada cliente [38].

Efetuar a gestão da empresa utilizando KPIs é um diferencial competitivo, e um fator crucial para a sobrevivência e crescimento no cenário em que a concorrência está cada vez maior e os clientes mais exigentes, pois permite que as estratégias sejam implementadas e constantemente verificadas e atualizadas [14].

2.8.8 Parcerias

Nas pequenas empresas a parceria é particularmente importante porque a escassez de recursos faz com que eles trabalhem com estreita participação de fornecedores e parceiros comerciais. Atuando em conjunto as empresas podem alavancar o reconhecimento da marca, melhorar a eficácia do marketing, lançar produtos personalizados, aproveitar novas oportunidades de mercado e agilizar suas operações. Pode ser primordial

para as pequenas empresas considerarem aderir a uma comunidade empresarial, porque a adesão pode levar a novos negócios e parcerias potenciais [51].

2.8.9 Inbound marketing

Atualmente os consumidores têm se desvinculado do antigo modelo de marketing. Com novas formas de acesso a novos conteúdos, os consumidores têm evitado a publicidade excessiva ou não desejada. O inbound marketing se diferencia das demais técnicas de marketing porque ao invés de interromper o cliente em potencial, a ideia é atraí-lo por meio de conteúdo relevante com a criação de conteúdos e sua distribuição através de blogs, das redes sociais e de campanhas de e-mail marketing. O objetivo é conquistar e manter leads, que consistem em contatos que poderiam ser convertidos em clientes [52], conforme é mostrado na Figura 2.7.

Geralmente o inbound marketing exige menores investimentos e oferece um bom retorno, quando trabalhadas de maneira profissional. Empresas que aderem a esse tipo de estratégia recebem mais oportunidades de venda. Portanto, ao se analisar a estrutura e recursos disponíveis nas pequenas e médias empresas e no cenário em que se insere o consumidor moderno, pode-se afirmar que o Inbound Marketing oferece bons recursos e os mais efetivos resultados para criar um entendimento sólido sobre o negócio para os potenciais consumidores [10].



Figura 2.7: Ações do Inbound Marketing [52]

Metodologia

Trata-se de um estudo exploratório, feito através de uma revisão bibliográfica com fontes secundárias e posteriormente com pesquisa quantitativa. A população alvo deste projeto de estudo são empresas de pequeno e médio porte que atuam de forma eletrônica. As buscas foram realizadas em sua maioria nas seguintes bases de dados bibliográficas: Google Scholar, SciELO, Periódicos Capes, ArXiv e Microsoft Academic. Ao finalizar as pesquisas em cada base, as referências duplicadas foram excluídas.

Foram selecionados artigos publicados entre 2000 e 2019 (incluindo aqueles disponíveis online em 2019 que poderiam ser publicados em 2020), escritos em inglês, português ou espanhol. Optou-se pela busca por termos livres, com essa estratégia, houve uma recuperação de um número maior de referências, garantindo a detecção da maioria dos trabalhos publicados dentro dos critérios pré-estabelecidos. Os termos e-business; modelo de negócio; SME digital business; e critical success factors foram combinados com as associações e desfechos de interesse.

3.1 Coleta de dados para a pesquisa

Para obter uma amostra foi definida uma população alvo. A população alvo é o grupo ou os indivíduos a quem a pesquisa se aplica. Idealmente, a população alvo foi representada por uma lista de 285 empresas. A ferramenta para coleta de dados é um questionário estruturado que busca identificar o quanto estas empresas estão aderentes aos fatores habilitadores identificados.

Os questionários foram distribuídos via e-mail para empresas que de alguma forma atuam em parceria com o Instituto de Informática da Universidade Federal de Goiás. Foram aplicados também questionários em um workshop promovido pelo Instituto de Informática, em que foi apresentado a comunidade empresarial a Lei Geral de Proteção de Dados. As empresas também foram contatadas de forma aleatória por conveniência, validando a participação daquelas que concordaram em fazer parte do estudo colaborativamente.

A pesquisa de opinião aplicada ficou acessível na ferramenta Google forms por 29 dias, de 10/10/2019 a 07/11/2019, através do link: <https://forms.gle/G5Pafno4JrR7NCpz7>. Da relação total de convidados via e-mail, 41 responderam ao formulário, resultando em índice de retorno dos questionários de 15,41%, o que pode ser considerado um número baixo, dado que para Marconi e Lakatos, questionários que são enviados para os entrevistados alcançam em média 25% de devolução [7]. Dentre as principais desvantagens das pesquisas on-line podemos considerar a baixa taxa de resposta aos questionários [53].

Ao todo obteve-se 58 questionários respondidos, seja através dos questionários on-line e aplicação dos questionários presenciais. Algumas respostas foram dadas por indivíduos pertencentes a mesma organização, por isso houve a ocorrência de mais de um respondente para uma mesma empresa, reduzindo assim para um total de 55 questionários de pesquisa considerados válidos.

3.2 Análise estatística

O tratamento dos dados se dará através da ferramenta Excel, Google Sheets e do classificador do programa Weka 3, em que as respostas serão organizadas e, em seguida, através de tabelas e gráficos serão exibidas as informações provenientes das respostas coletadas.

Do total de questionários considerados válidos, 15 responderam que não comercializam produtos/serviços em canais eletrônicos e 40 disseram que a empresa comercializa seus produtos/serviços em canais eletrônicos (e-commerce). Desta forma, com base nos resultados obtidos destas 40 empresas, foram feitos alguns gráficos para representar as informações, como mostrado no próximo capítulo.

Análise e Discussão dos Resultados

Com base nos resultados obtidos na pesquisa aplicada aos empresários/gestores, caracterizados como público alvo, foi feita a análise dos dados, buscando a correlação dos fatores habilitadores identificados com as características de empresas que possuem um tempo de atuação no mercado considerado acima da média.

4.1 Análise dos resultados

Do total de empresas que comercializam produtos/serviços on-line, 94,9% foram representadas por PMEs e 5.1% por startups. Essas empresas relataram em sua maioria que preferem divulgar/comercializar seus produtos/serviços nas redes sociais com 87.5%, seguido pela escolha do marketplace, com 60%, como mostrado na Figura 4.1.

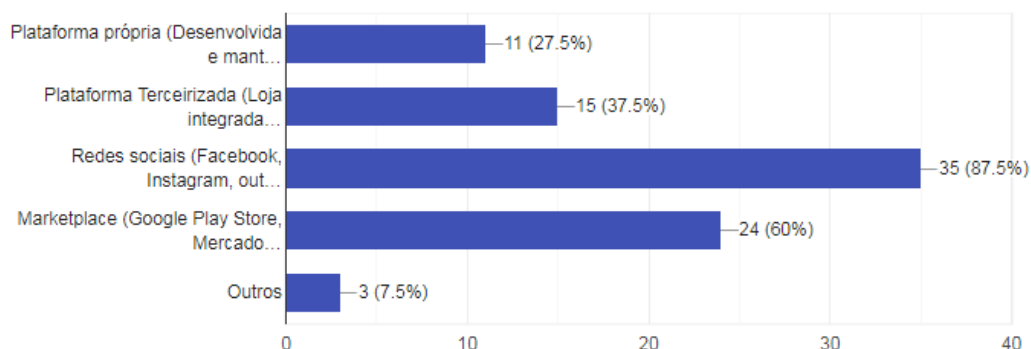


Figura 4.1: Plataformas que as empresas divulgam/comercializam produtos/serviços on-line. (Fonte: Autoria própria, 2019)

A maioria das empresas consultadas na pesquisa possuem de 1 a 6 anos de atuação no mercado, representando 33,3%, logo após temos as empresas com até 1 ano de atuação, com 28,2%. As organizações com mais de 6 anos de atuação, representaram 25,6% do total de entrevistados. Os gestores em sua maioria, informaram possuir nível de conhecimento em tecnologia da informação considerado razoável, com 46,2%, como mostrado na figura 4.2.

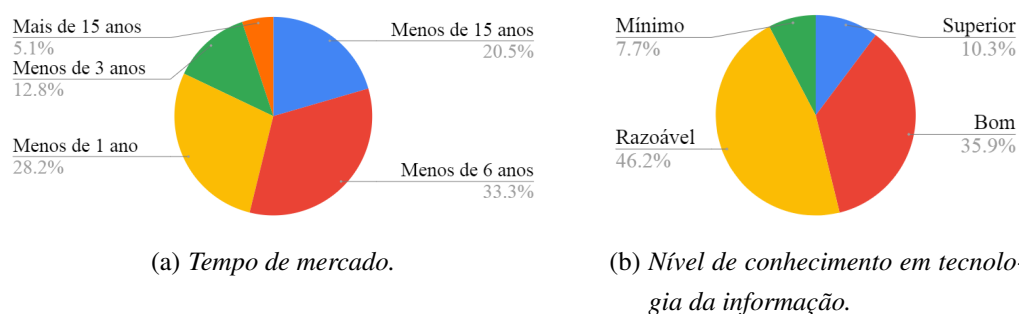


Figura 4.2: Questões 8 e 10. (Fonte: Autoria própria, 2019)

As empresas em sua maioria terceirizam alguma função específica, recurso ou infraestrutura de TI, representando 61,5%, o restante, 38,5% optam por não terceirizar. A maior parte delas, 64,1%, informaram que não utilizam o método cross docking para o gerenciamento de estoque de sua empresa, o que já era esperado, pois a maioria delas atua no mercado de desenvolvimento de software e na área de prestação de serviços.

Grande parte das empresas, representando 56,4%, relataram que mapeiam o perfil do consumidor e atuam em um mercado de nicho, segmentado. Os empresários/gestores entrevistados, em sua maioria, com 61,5%, realizam a análise ambiental e promovem estudos de redesenho (pivotar) dos processos da empresa regularmente.

Dentre as organizações, 59% informaram que utilizam algum instrumento indicador que monitora e acompanha o nível de desempenho (KPIs, satisfatório, ou insatisfatório) e o nível de atingimento dos objetivos organizacionais (KRIs), 41% não utilizam instrumento indicador em sua empresa. A maioria das empresas consultadas, 72,5%, não estão inseridas em alguma comunidade empresarial, seja ela cooperativa ou associativa.

A maior parte das organizações, com 79,5%, atuam na criação de conteúdo relevante e o distribui em redes sociais e campanhas de e-mail marketing. 61,5% dos entrevistados fazem o acompanhamento durante o período de pós-venda, monitorando o feedback dos clientes na internet, tanto em redes sociais como sites de reclamação, para poder melhorar um produto/serviço.

Foi constatado que as pessoas que possuem nível de conhecimento em tecnologia da informação “Bom” ou “Superior”, estão, em sua maioria em empresas que possuem maior tempo de mercado, ou seja, acima de 3 anos de atuação. A maioria das pessoas que declaram possuir nível de conhecimento em tecnologia da informação “razoável” estavam presentes em empresas com menos de 1 ano de atuação. As empresas com mais de 15 anos de atuação possuem pessoas com nível de conhecimento em tecnologia da informação considerado “bom”, conforme a figura 4.3.

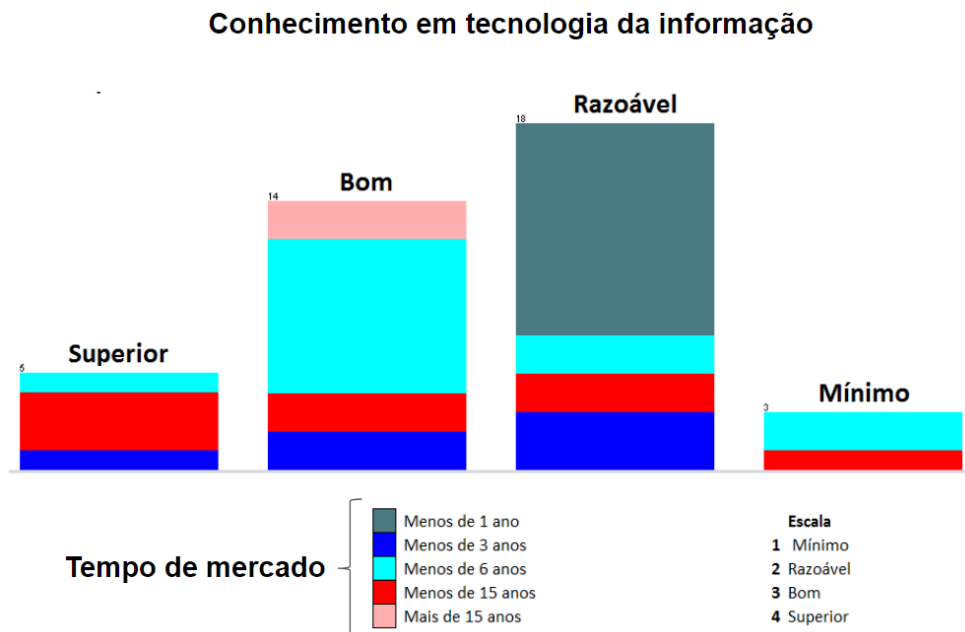


Figura 4.3: *Conhecimento em TI X Tempo de mercado.* (Fonte: Autoria própria, 2019)

As empresas que utilizam algum instrumento indicador que monitora e acompanha o nível de desempenho (KPIs, satisfatório, ou insatisfatório) e o nível de atingimento dos objetivos organizacionais (KRIs) são as que possuem maior tempo de mercado. As empresas com menos de 1 ano de atuação estão em sua maioria no grupo que não utilizar nenhum instrumento indicador, conforme mostrado na figura 4.4.

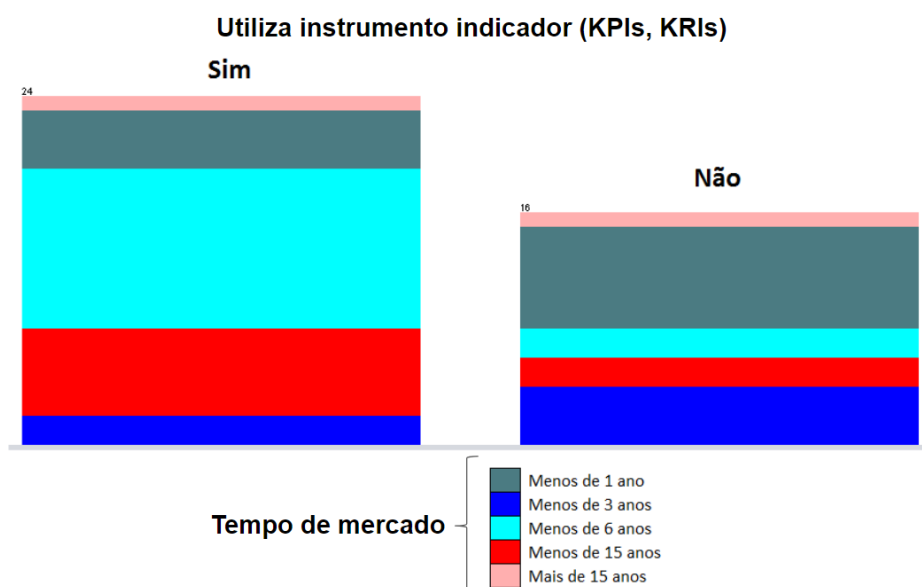


Figura 4.4: *Utiliza instrumento indicador (KPIs, KRIs) X Tempo de mercado.* (Fonte: Autoria própria, 2019)

As pessoas que informaram possuir nível de conhecimento em tecnologia da

informação “Superior” utilizam algum instrumento indicador (KPIs, KRIs) em sua empresa, como demonstrado na figura 4.5. Todos os entrevistados que possuem nível de conhecimento em TI “mínimo” não utilizam instrumento indicador (KPIs, KRIs) em suas empresas.

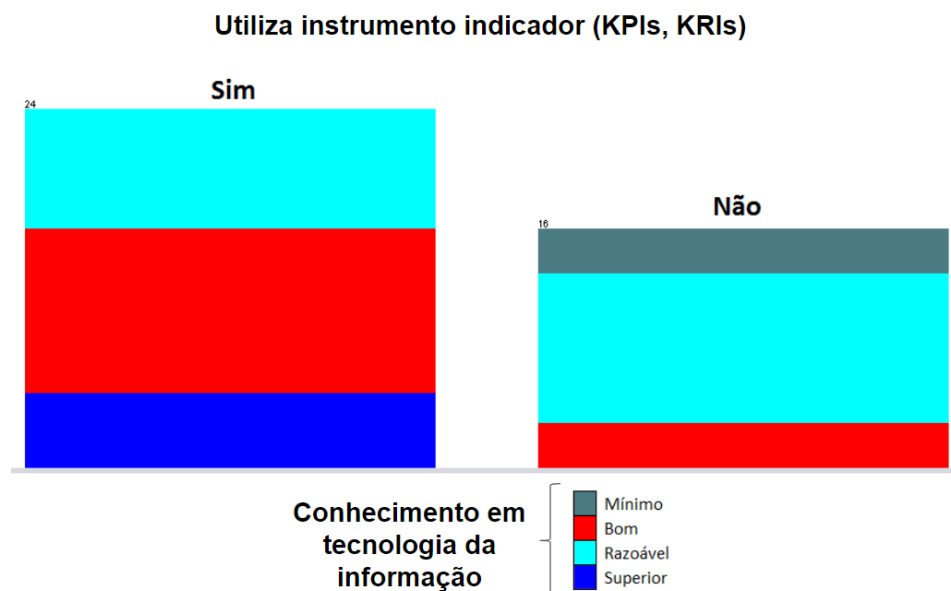


Figura 4.5: *Utiliza instrumento indicador (KPIs, KRIs) X Conhecimento em TI. (Fonte: Autoria própria, 2019)*

As pessoas com nível de conhecimento em TI “Superior” estão presentes no grupo que cria conteúdo relevante e o distribui em redes sociais e campanhas de e-mail marketing, como descrito na figura 4.6. Por outro lado, a maioria das pessoas com nível de conhecimento em TI “mínimo” não cria conteúdo relevante e o distribui em redes sociais e campanhas de e-mail marketing.

Cria conteúdo relevante e o distribui em redes sociais e campanhas de e-mail marketing

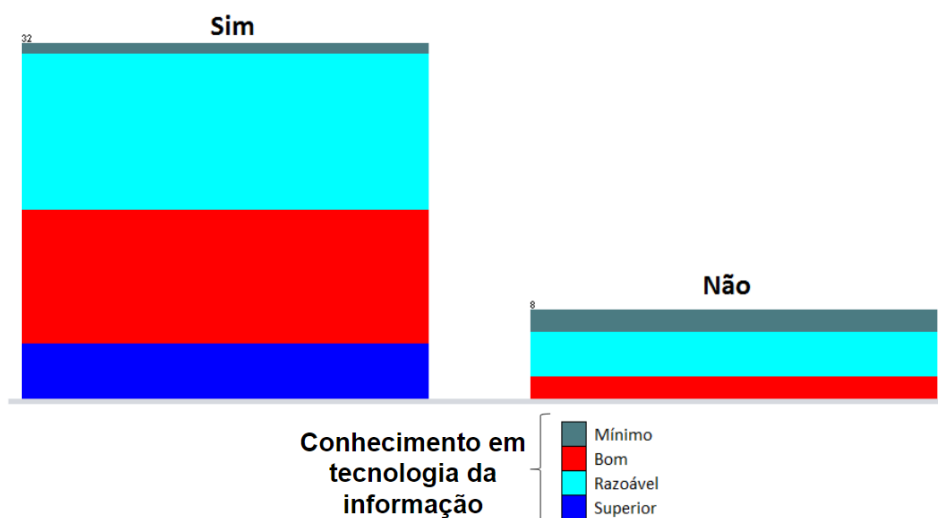


Figura 4.6: *Cria conteúdo relevante e o distribui em redes sociais e campanhas de e-mail marketing X Conhecimento em TI. (Fonte: Autoria própria, 2019)*

Na figura 4.7 é mostrado que as empresas com maior tempo de mercado, em sua maioria, fazem o acompanhamento durante o período de pós-venda, monitorando o feedback dos clientes na internet, tanto em redes sociais como sites de reclamação, para poder melhorar um produto/serviço. Já as empresas com menos de 1 ano de atuação não fazem esse acompanhamento.

Faz o acompanhamento durante o período de pós-venda

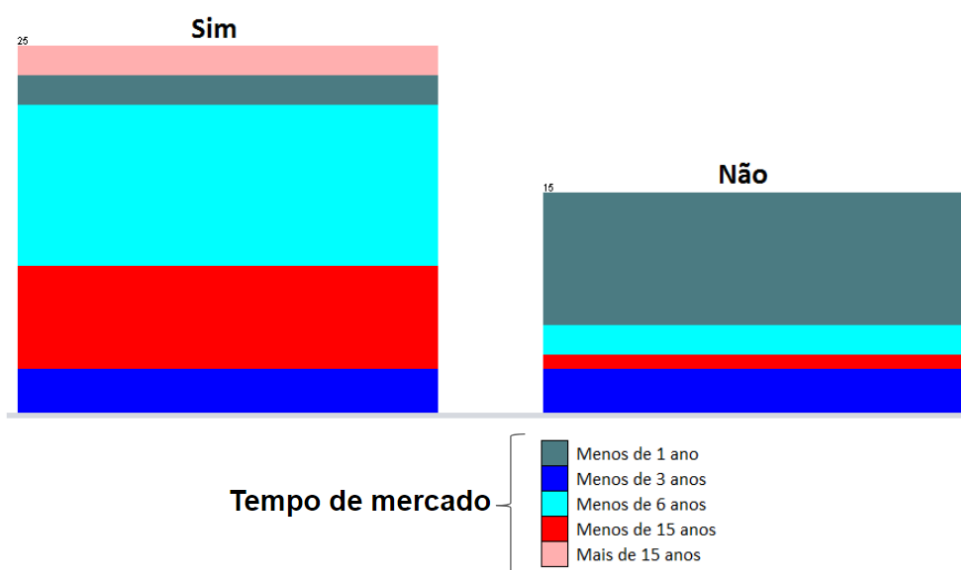


Figura 4.7: *Faz o acompanhamento durante o período de pós-venda X Tempo de mercado. (Fonte: Autoria própria, 2019)*

Na figura 4.8 podemos ver a comparação das variáveis “empresas que terceirizam alguma função específica, recurso ou infraestrutura de TI”, representado pelas duas colunas e “empresas que realizam a análise ambiental e promovem estudos de redesenho dos processos” representado pelas cores azul e vermelho. A pesquisa mostrou que a maioria das empresas que terceirizam alguma função específica, recurso ou infraestrutura de TI, realizam a análise ambiental e promovem estudos de redesenho dos processos.

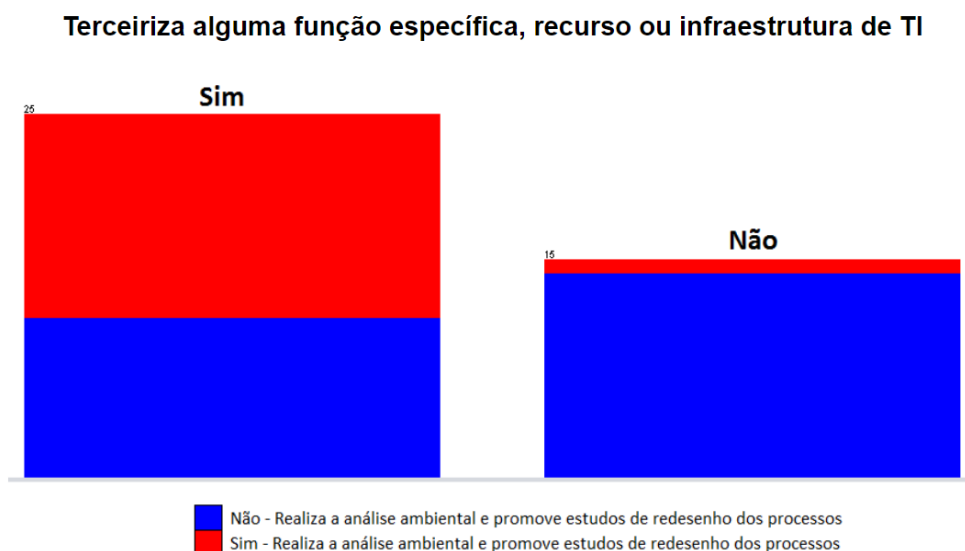


Figura 4.8: *Terceirização e estudos de redesenho dos processos.*
(Fonte: Autoria própria, 2019)

Conforme a figura 4.9, foi identificado que as empresas que realizam a análise ambiental e promovem estudos de redesenho dos processos também utilizam, em sua totalidade, algum instrumento (indicador) que monitora e acompanha o nível de desempenho (KPIs, satisfatório ou insatisfatório) e o nível de atingimento dos objetivos organizacionais (KRIs).

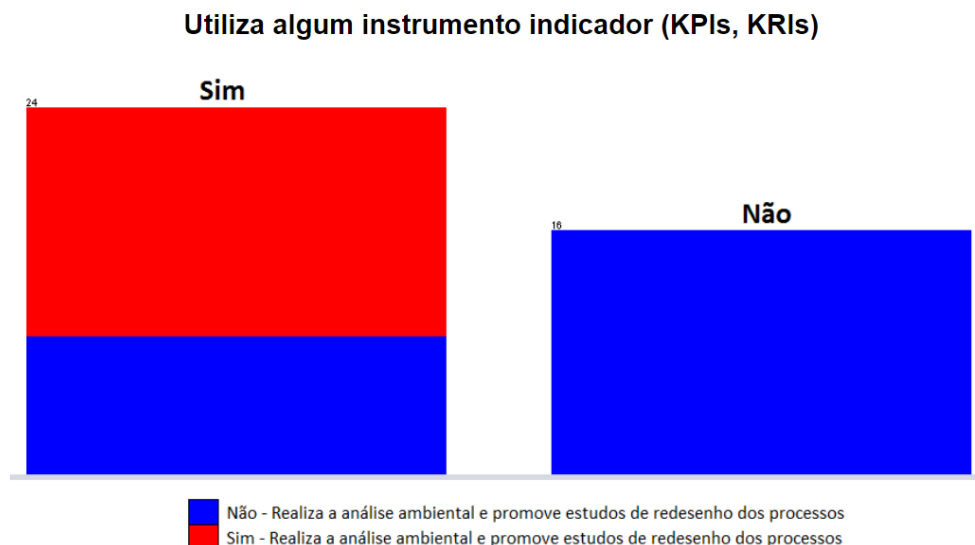


Figura 4.9: *Utiliza algum instrumento indicador (KPIs, KRIs) X Promove redesenho dos processos. (Fonte: Autoria própria, 2019)*

4.2 Discussão dos resultados

Através dos dados, observa-se que as pessoas que possuem nível de conhecimento em tecnologia da informação “Bom” ou “Superior”, estão, em sua maioria em empresas que possuem maior tempo de atuação no mercado, o que evidencia que o fator habilitador “conhecimento em tecnologia da informação”, citado na seção 2.8.1, exerce influência nas empresas que atuam de forma eletrônica.

As empresas que utilizam algum instrumento indicador que monitora e acompanha o nível de desempenho (KPIs, satisfatório, ou insatisfatório) e o nível de atingimento dos objetivos organizacionais (KRIs) são as que possuem maior tempo de atuação no mercado. Essa informação reforça a tese de que o fator habilitador “indicador de desempenho”, citado na seção 2.8.7 deste estudo, contribui para um resultado satisfatório da organização. Efetuar a gestão da empresa utilizando indicador de desempenho (KPIs, KRIs) será um diferencial competitivo, e um fator crucial para a sobrevivência e crescimento no cenário em que a concorrência está cada vez maior e os clientes mais exigentes.

As pessoas que informaram possuir nível de conhecimento em tecnologia da informação “Superior” utilizam algum instrumento indicador (KPIs, KRIs) em sua empresa, essas pessoas também estão presentes no grupo que cria conteúdo relevante e o distribui em redes sociais e campanhas de e-mail marketing. O que mostra que, quanto maior o conhecimento em TI, presente nos empresários/gestores, mais habilitado estará essa organização para tomar decisões, seja para utilizar novas ferramentas ou manipular as que já existam na organização.

De acordo com a pesquisa, a maioria das empresas com menos de 1 ano de atuação não fazem o acompanhamento durante o período de pós-venda, monitorando o feedback dos clientes na internet, tanto em redes sociais como sites de reclamação, para poder melhorar um produto/serviço, como dito pelo Sebrae, na seção 2.2, que as empresas são iniciadas com falta de planejamento e deficiências de gestão.

A maioria das empresas com mais de 3 anos de atuação no mercado faz o acompanhamento durante o período de pós-venda, monitorando o feedback dos clientes na internet, tanto em redes sociais como sites de reclamação, para poder melhorar um produto/serviço. Desta forma, é evidenciado que o fator habilitador “melhoria contínua”, seção 2.8.6, pode influenciar de forma positiva uma organização.

As empresas que realizam a análise ambiental promovendo estudos de redesenho dos processos, em sua maioria, são as que terceirizam alguma função específica, recurso ou infraestrutura de TI, descrito na seção 2.8.2. O que mostra que as empresas que possuem o fator “melhoria contínua”, citado na seção 2.8.6, optam por terceirizar alguma função/recurso e assim se dedicar a outras atividades chave. A terceirização pode melhorar o desempenho das empresas que não têm conhecimentos ou não querem gastar seus recursos internos em certas áreas.

Conclusão

Este trabalho teve como objetivo principal identificar quais são os fatores habilitadores candidatos para definição de um modelo de negócio eletrônico para empreendimentos de pequeno e médio porte que atuam no segmento de tecnologia da informação. Inicialmente efetuou-se uma revisão da literatura sobre os empreendimentos de pequeno e médio porte - PME, a definição sobre os negócios digitais, o modelo de negócio segundo a abordagem de Alexander Osterwalder, partindo-se posteriormente para a etapa de coleta de dados fundamentada primordialmente na pesquisa com uso de questionários.

A revisão da literatura mostrou que não há uma definição amplamente aceita sobre as PMEs no Brasil e a literatura continua com dificuldades em defini-las. Ainda assim, o princípio fundamental das definições circula em torno do conceito utilizado pelo Sebrae e da legislação específica do país, que é utilizada pela Receita Federal e está na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas.

O número de empresas que divulga/comercializa produtos/serviços online é cada vez maior, mostrando que é uma oportunidade de negócio dinâmica e interessante, mas isso não quer dizer que seja simples manter um negócio online. O tempo de vida útil das empresas que comercializam seus produtos online é bem menor se comparado às empresas físicas. Desta forma, ganham cada vez mais relevância as discussões sobre as condições que levam a esse resultado, no sentido de garantir que não venham a acontecer com tanta frequência.

O trabalho realizado ao longo deste estudo permitiu alargar os conhecimentos teóricos relacionadas aos fatores que exercem influência em uma empresa, sejam eles fatores específicos, externos e internos. Os fatores externos à empresa apresentam variáveis situacionais que podem facilitar ou inibir o empreendedorismo na inicialização e durante o ciclo de vida da PME. Fatores externos macroambientais não são controláveis e o sucesso da PME geralmente depende da capacidade do empresário de lidar com eles. O ambiente interno inclui todos os fatores específicos da empresa que são influenciados por ações específicas praticados por ela, incluindo a disponibilidade de recursos e habilidades pessoais para exercer funções empresariais e o uso efetivo de recursos dentro da empresa.

Os fatores habilitadores estão ligados às características específicas de cada

negócio. Em contrapartida, existem autores que não estudam aspectos do negócio em si, mas sim traços de personalidade do dirigente do empreendimento ou seus hábitos e práticas que podem levar ao sucesso do negócio. Como por exemplo a orientação empreendedora do dirigente da empresa que será composta por algumas características que influenciam positivamente o sucesso do empreendimento, dentre elas, a adaptação à mudança, iniciativa, propensão a assumir riscos e capacidade de aprender.

A revisão bibliográfica identificou alguns fatores habilitadores, dentre eles, o conhecimento de tecnologia da informação por parte dos empresários/gestores; a terceirização de funções específicas, recursos ou infraestruturas de TI; o uso dos marketplaces; o gerenciamento do estoque com a utilização do método cross docking; atuar em um mercado de nicho, segmentado; utilizar instrumento indicador que monitora e acompanha o nível de desempenho (KPIs, satisfatório, ou insatisfatório) e o nível de atingimento dos objetivos organizacionais (KRIs) e por fim, realizar a análise ambiental e promover estudos de redesenho, para garantir assim a melhoria contínua dos processos da empresa. A atuação de cada influenciador vai depender do ramo de atividade da empresa, uma vez que cada negócio possui suas características específicas.

O estudo mostrou que alguns fatores habilitadores identificados estão presentes em parte das empresas que participaram da pesquisa. Como por exemplo, as empresas com gestores que possuem nível de conhecimento em tecnologia da informação “Bom” ou “Superior”, ou que utilizam algum instrumento indicador que monitora e acompanha o nível de desempenho (KPIs, satisfatório, ou insatisfatório) e o nível de atingimento dos objetivos organizacionais (KRIs), estão, em sua maioria, em empresas que possuem maior tempo de mercado. As pessoas que informaram possuir nível de conhecimento em tecnologia da informação “Superior” utilizam algum instrumento indicador (KPIs, KRIs) em sua empresa e as organizações com maior tempo de mercado, em sua maioria, fazem o acompanhamento durante o período de pós-venda, monitorando o feedback dos clientes na internet.

Este trabalho contribui com a comunidade acadêmica ao estudar os fatores habilitadores candidatos para definição de um modelo de negócio eletrônico para empreendimentos de pequeno e médio porte que atuam no segmento de tecnologia da informação. Ou seja, buscou-se destacar a importância dos fatores relacionados ao sucesso, ainda que de forma parcial. Além disso, este trabalho contribui ao meio acadêmico pela abordagem utilizada, uma vez que a pesquisa buscou obter a visão dos proprietários em detrimento da experiência dos usuários, essa mais frequentemente utilizada na avaliação da atuação das empresas.

5.1 Limitações

Uma das limitações da pesquisa utilizada é inerente ao uso dos questionários como estratégia de pesquisa. Trata-se da baixa representatividade de empresas estudadas frente ao todo. Ou seja, o estudo de 55 casos, e casos estes somente brasileiros, apresenta-se como uma deficiência do trabalho.

5.2 Trabalhos futuros

Na sequência do presente trabalho surgiram alguns aspectos que se revelaram interessantes para uma abordagem mais detalhada. De seguida, são referidos sumariamente aqueles que poderão vir a ser objeto de futura investigação:

- Para trabalhos futuros seria interessante identificar como surgem e como se formam novos modelos de negócios nos diferentes setores da economia.
- Poderá desenvolver este trabalho numa perspetiva mais abrangente, selecionando para tal, uma amostra estatisticamente significativa, que poderia abranger PMEs que atuam de forma eletrônica em uma região geográfica maior.

Referências Bibliográficas

- [1] ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. Atlas, São Paulo, sixth edition, 2010. Pág. 41.
- [2] CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo. Dando asas ao espírito empreendedor**. Saraiva, São Paulo, second edition, 2007. Pág. 15.
- [3] DA COSTA, M. D. **Implantação de e-commerce em médias empresas - conhecimentos específicos necessários aos profissionais de marketing**. 2017. Trabalho de Conclusão do Curso - Especialização em Marketing Digital e Comércio Eletrônico. Universidade do Sul de Santa Catarina.
- [4] DA MOTTA, M. P. **Geografia dos domínios de internet no brasil**. *Revista Brasileira de Inovação*, 12(2):311–344, jul 2013. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE.
- [5] DA S. GUIMARÃES, A. B.; DE CARVALHO, K. C. M.; PAIXÃO, L. A. R. **Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas**. *Radar - Tecnologia, Produção e Comércio Exterior*. IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 55:21–26, feb 2018.
- [6] DAHLQVIST, J.; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. **Initial conditions as predictors of new venture performance: A replication and extension of the cooper et al. study**. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1:1–17, 2000. Jönköping International Business School.
- [7] DE ANDRADE MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas, São Paulo, sixth edition, 2005.
- [8] DE ARAUJO, J. B.; ZILBER, S. N. **Adoção de e-business e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços**. *Gestão & Produção*, 20(1):147–161, 2013. Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

- [9] DOCUSIGN. **Negócios digitais: tudo o que você precisa saber!** <https://www.docusign.com.br/blog/negocios-digitais-2/>, jul 2018. Online; acessado em 28/05/2019.
- [10] DRUBSCKY, L.; BOLINA, L.; SOUZA, T. **Marketing digital para MPEs**. Rock Content, 2018. Manual sobre marketing de Conteúdo no mercado brasileiro.
- [11] ECOMMERCENEWS. **Tempo médio de vida de lojas virtuais é de apenas três meses no brasil.** <https://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/tempo-medio-de-vida-de-lojas-virtuais-e-de-apenas-tres-meses-no-brasil/>, 2014. Online; acessado em 14/05/2019.
- [12] ECOMMERCESCHOOL. **Pesquisa profissionais de ecommerce.** <http://www.ecommerceschool.com.br/Pesquisa-Profissionais-de-Ecommerce-Ecommerce-School-2011.pdf>, aug 2011. Online; acessado em 26/06/2019.
- [13] EQUINIX. **A era da interconectividade.** <https://hbrbr.uol.com.br/a-era-da-interconectividade/>, may 2019. Harvard Business Review. Online; acessado em 10/05/2019.
- [14] FILHO, J. R. **Definição e implantação de kpis para auxiliar a gestão de uma empresa de softwares.** aug 2017. Trabalho de Conclusão de Curso - Engenharia de Produção. Universidade Federal de Uberlândia - UFU.
- [15] FONSECA, A. N.; LOPES, L. **Estudo comparativo sobre comércio eletrônico nas pequenas e médias empresas no brasil e união europeia**, may 2016. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - Governo Federal.
- [16] FREITAS, C. **O caso b2w: comércio eletrônico e consumo.** *Revista Jurídica - UNICURITIBA*, 2(35):297–316, 2014.
- [17] GUZMÁN, J.; SANTOS, F. J. **The booster function and the entrepreneurial quality: An application to the province of seville.** *An International Journal*, 13(3):211–228, 2001.
- [18] HENRIQUES, P. F. **Análise do processo de desenvolvimento de um modelo de negócio e-commerce numa pme.** Master's thesis, oct 2012. Ciclo de Estudos Integrados Conducentes ao Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial. Universidade do Minho - Escola de Engenharia.

- [19] IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no brasil.** <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>, 2003. Estudo sobre as Micro e Pequenas Empresas de comércio e serviços no brasil, relativo ao ano 2001. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Online; acessado em 15/12/2018.
- [20] KAZIMOTO, P. **Assessment of factors affecting small businesses performance in tanzania.** 2009. Faculty of Business - Univesity of Arusha.
- [21] KRAUSS, S.; FRESE, M.; FRIEDRICH, C. **Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern african small business owners.** *European Journal of Work and Organization Psychology*, 14(3):315–344, 2005.
- [22] KUNENE, T. R. **A critical analysis of entrepreneurial and business skills in smes in the textile and clothing industry in johannesburg, south africa.** nov 2008. Faculty of Economic and Management Sciences - University of Pretoria.
- [23] LAM, C. **Quais são as diferenças entre modelo e plano de negócio.** <https://exame.abril.com.br/pme/quais-sao-as-diferencas-entre-modelo-e-plano-de-negocio/>, 2015. Online; acessado em 05/05/2019.
- [24] LIGTHELM, A. A.; CANT, M. C. **Business success factors of SMEs in Gauteng : a proactive entrepreneurial approach**, volume 311. Bureau of Market Research, 2002. Collaborators: University of South Africa and Bureau of Market Research. Pág. 5.
- [25] LIRANI, H. R. **Fatores críticos de sucesso da pequena empresa: um levantamento em empresas do setor de varejo de são carlos/sp.** Master's thesis, Escola de engenharia de São Carlos - Programa de pós-graduação em engenharia de produção., 2014. Dissertação para título de Mestre em Engenharia de Produção.
- [26] LUNARDI, G. **12 dados que comprovam o crescimento do e-commerce no Brasil.** <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/12-dados-que-comprovam-o-crescimento-do-e-commerce-no-brasil/>, 2018. Online; acessado em 01/05/2019.
- [27] MACEDO, M. A.; LEZANA, A. G. R.; FILHO, N. C.; CAMILLO, M. G. D. **Bussines model canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis.** 2013. X SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

- [28] MORRIS, M.; ZAHRA, S. **Adaptation of the business concept over time: The case of historically, disadvantaged south african owner/managers.** *Journal of Small Business Management*, 38:92–100, jan 2000.
- [29] MOTLAGH, S. M.; SABEGH, M. A. J. **Critical factors influencing the performance of e-business in smes.** *Journal of Business and Management*, 3:18–22, 2012. Graduate School of Management - Multimedia University.
- [30] MOURAO, P. R.; OLIVEIRA, A. **Determinantes regionais da sobrevivência e da mortalidade das empresas: o caso português.** *Revista Brasileira de Economia de Empresas.*, 10(2):15–37, 2010. Editora Universa. Universidade Católica de Brasília.
- [31] NEWTRADE. **Cresce a vida útil dos sites de e-commerce no Brasil.** <https://newtrade.com.br/varejo/vida-util-dos-sites-comerciais-no-pais-e-de-185-dias/>, 2017. Online; acessado em 14/05/2019.
- [32] NOVAVAREJO. **A receita de sucesso do e-commerce de nicho.** <https://portalnovarejo.com.br/2016/08/receita-sucesso-e-commerce-nicho/>, 2016. Online; acessado em 18/05/2019.
- [33] OLIVEIRA, R. **Vantagens do marketplace para PMEs.** <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/vantagens-do-marketplace-para-pmes/>, 2018. Online; acessado em 27/11/2018.
- [34] OSTERWALDER, A. **The business model ontology a proposition in a design science approach.** PhD thesis, Universite de Lausanne Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, 2004. Licencié en Sciences Politiques.
- [35] OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios.** Alta Books, Rio de Janeiro, 2011. Pág. 16-45.
- [36] PARMENTER, D. **Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.** John Wiley & Sons, third edition, 2015. Pág. 1-14.
- [37] PIMENTA, M. **Modelos de negócio para e-commerce.** <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/modelos-negocio-commerce/>, 2013. Online; acessado em 11/12/2018.
- [38] PONPEU, I. **KPIs: entenda o que são e quais os mais importantes para sua PME.** <https://apreendedorismo.locaweb.com.br/gestao-e-negocios/>

- [kpis-entenda-o-que-sao-e-quais-os-mais-importantes-para-sua-pme/](#), 2019. Online; acessado em 28/05/2019.
- [39] PORTER, M. E. **Strategy and the internet**. *Harvard Business Review*, 79(3):62–78, 2001.
- [40] RAUCH, A.; FRESE, M. **Human capital of small scale business owners and business success: A longitudinal study of moderators and mediators**. *ICSB World Conference*, 2000. Pág. 2.
- [41] SANTAROSA, R. **A inatividade das lojas virtuais: Uma análise do comércio eletrônico à luz da inovação**. Master's thesis, Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2016. Dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.
- [42] SBVC. **Cresce a vida útil dos sites de e-commerce no Brasil**. <http://sbvc.com.br/vida-util-e-commerce>, 2017. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. Online; acessado em 25/09/2019.
- [43] SEBRAE. **Causa Mortis - O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf, 2014. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Online; acessado em 14/05/2019.
- [44] SEBRAE. **Pequenas e Médias Empresas no Brasil - Conceito e Principais instituições de Apoio aos Pequenos Negócios**. <http://ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Brasil-uv-abril-20162.pdf>, 2016. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Online; acessado em 27/03/2019.
- [45] SEBRAE. **Como construir um modelo de negócio para sua empresa**. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>, 2018. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Online; acessado em 27/04/2019.
- [46] SEBRAE. **Conheça as vantagens de vender seus produtos em um marketplace**. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-vantagens-do-e-marketplace-para-os-pequenos-negocios,3f6402b5b0d36410VgnVCM1000003b74010aRCRD>, 2019. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Online; acessado em 13/12/2018.

- [47] SEBRAE. **Taxa de conversão: entenda como transformar usuários em clientes.** <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/taxa-de-conversao-o-grande-desafio-do-e-commerce,0eec538981227410VgnVCM2000003c74010aRCRD>, feb 2019. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Online; acessado em 27/04/2019.
- [48] SEBRAE.; DIEESE. **Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa.** http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf, 2013. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Online; acessado em 12/05/2019.
- [49] SEGUIR, J. S. **Como reduzir custos na empresa: cross docking é alternativa.** <https://comunidadesebrae.com.br/blog/como-reduzir-custos-na-empresa-cross-docking-e-alternativa>, 2018. Comunidade SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Online; acessado em 13/02/2019.
- [50] STEPHEN L. MUELLER, A. S. T. **Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness.** *Journal of Business Venturing*, 16:51–75, jan 2001.
- [51] TAN, P. J.; SHARMA, R. S.; THENG, Y.-L. **Effective e-commerce strategies for small online retailers.** *Int. J. Electronic Business*, 7(5):445–472, 2009. Wee Kim Wee School of Communication and Information - Nanyang Technological University.
- [52] TREVISAN, G. L.; MONTEIRO, S. D. **O marketing de conteúdo, o inbound marketing e suas confluências à ciência da informação.** 2017. VII Seminário em Ciência da Informação - SECIN. Universidade Estadual de Londrina - UEL.
- [53] VIEIRA, H. C.; DE CASTRO, A. E.; JÚNIOR, V. F. S. **O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes.** *XVIII SEMEAD Seminários em Administração*, sep 2010.
- [54] VIVIERS, S.; EEDEN, S. V. **Identifying small business problems in the south african context for proactive entrepreneurial education.** p. 2–4, jul 2001. 11th global Int-Ent conference: Kruger national park.
- [55] WALKER, A.; BROWN, E. **What success factors are important to small business owners?** *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 22(6):577–594, dec 2004.

- [56] ZYNGER, S. **A importância do marketplace para micro e pequena empresa.** <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/importancia-do-marketplace/>, aug 2017. Online; acessado em 13/12/2018.

Cronograma

Tabela A.1: *Cronograma*

	2018					2019											
ATIVIDADES	a	s	o	n	d	j	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d
Levantamento bibliográfico	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Fichamentos				x	x												
Pré projeto					x	x	x	x									
Fatores candidatos								x	x	x	x	x	x				
Redação monografia									x	x	x	x	x	x	x	x	
Aplicação questionário															x	x	
Análise dos resultados																x	
Defesa																	x
Divulgação																	x

Ordem cronológica dos meses: a = agosto, s = setembro, o = outubro, n = novembro, d = dezembro, j = janeiro, f = fevereiro, m = março, a = abril, m = maio, j = junho, j = julho, a = agosto, s = setembro, o = outubro, n = novembro, d = dezembro.

Questionário

Caro empresário/gestor, estou realizando um estudo que pretende identificar fatores habilitadores para definição de um modelo de negócio eletrônico para empresas do arranjo produtivo local. O questionário visa identificar o quanto sua empresa está aderente a esses fatores. Para o êxito desta pesquisa é essencial que o questionário seja respondido na íntegra, até o dia 07 de novembro de 2019. Será mantida a confidencialidade com respeito a todas as informações fornecidas.

O número de empresas que divulga/comercializa produtos/serviços online é cada vez maior, mostrando que é uma oportunidade de negócio dinâmica e interessante, mas isso não quer dizer que seja simples manter um negócio online. Pesquisas mostram que o tempo de vida útil das empresas que comercializam seus produtos online é bem menor se comparado às empresas físicas.

Há inúmeros fatores considerados habilitadores para definição de um modelo de negócio eletrônico, a começar pelo posicionamento estratégico. Em geral, os fatores candidatos a potencializar o negócio no ambiente eletrônico estão presentes em áreas específicas da empresa, em práticas e processos, ou em funções de negócio, considerados como chaves para o sucesso de uma organização.

Esta pesquisa faz parte do Trabalho Final de Curso do Bacharelado em Sistemas de Informação (Instituto de Informática da Universidade Federal de Goiás). Todas as informações coletadas servirão única e exclusivamente para subsidiar as análises do trabalho acadêmico. Portanto, será mantida a confidencialidade e a divulgação ficará restrita aos grandes números (agregados), ou seja, sem a necessidade de vincular à sua empresa.

Ao final da pesquisa, o resultado será disponibilizado a todos que responderem este questionário.

Orlando da Cruz Pereira Júnior
Graduando em Sistemas de Informação - INF/UFG
Orientador: Prof. Dr. Eliomar Araújo de Lima
Telefone: (62) 98478-1195
E-mail: orlando_junior@discente.ufg.br

SEÇÃO 1

1- Nome (Opcional)

2- E-mail

3- Empresa (Opcional)

4- Cargo que ocupa na empresa

5- Celular ou telefone de contato (Opcional)

6- A empresa comercializa seus produtos/serviços em canais eletrônicos (e-commerce)?

() Sim - Prossiga na seção 2, da pergunta 7 a 19.

() Não - Prossiga na seção 3, da pergunta 7 a 16.

SEÇÃO 2 - Comercializa produtos/serviços em canais eletrônicos (e-commerce)

7- Tipificação da Empresa/Organização?

- ☐ PME
- ☐ Grande porte
- ☐ Startup
- ☐ Fintech
- ☐ Encubadora/Aceleradora

8- Tempo de mercado

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Menos de 3 anos
- ☐ Menos de 6 anos
- ☐ Menos de 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

9- Área de Atuação da Empresa

- ☐ Desenvolvimento de soluções de ERP, SIG, BPM
- ☐ Suporte Técnico e Infraestrutura de TI
- ☐ Assessoria e consultoria em TI
- ☐ Outsourcing (BPO, KPO, ...)
- ☐ Desenvolvimento de soluções Fullstack
- ☐ Desenvolvimento de soluções mobile
- ☐ Desenvolvimento de soluções de CRM, BI
- ☐ Desenvolvimento de soluções de Cloud, Big Data, Data Science, Machine Learning e Deep Learning
- ☐ Certificadora/Homologadora
- ☐ Capacitação e Qualificação profissional
- ☐ Mentoring e/ou Coaching
- ☐ Comércio de suprimentos de informática
- ☐ Outro: _____

10- Como você avalia seu nível de conhecimento em tecnologia da informação?

- ☐ Mínimo
- ☐ Razoável
- ☐ Bom
- ☐ Superior

11- A empresa terceiriza alguma função específica, recurso ou infraestrutura de TI?

- ☐ Sim
- ☐ Não

12- Em quais plataformas a empresa divulga/comercializa produtos/serviços on-line?

- ☐ Plataforma própria (Desenvolvida e mantida pela empresa)
- ☐ Plataforma Terceirizada (Loja integrada, WIX, Tray, outros)
- ☐ Redes sociais (Facebook, Instagram, outros)
- ☐ Marketplace (Google Play Store, Mercado Livre, B2W, outros)
- ☐ Outros.

13- Utiliza a modalidade Cross-docking na empresa, em que, por meio de um acordo com fornecedores, a loja vende antes de comprar e estabelece o prazo de entrega, considerando o tempo de reposição do fornecedor?

- ☐ Sim
- ☐ Não

14- A empresa mapeia o perfil de seu consumidor e atua em um mercado de nicho, segmentado?

- ☐ Sim
- ☐ Não

15- Realiza a análise ambiental e promove estudos de redesenho (pivotar) dos processos da empresa regularmente?

- ☐ Sim
- ☐ Não

16- A empresa utiliza algum instrumento (indicador) que monitora e acompanha o nível de desempenho (KPIs, satisfatório ou insatisfatório) e o nível de atingimento dos objetivos organizacionais (KRIs)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

17- A empresa faz parte de alguma comunidade empresarial, seja ela cooperativa ou associativa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

18- A empresa atua na criação de conteúdo relevante para o seu público alvo e o distribui por meio de blogs, redes sociais e campanhas de e-mail marketing?

- ☐ Sim
- ☐ Não

19- A empresa faz o acompanhamento durante o período de pós-venda, monitorando o feedback dos clientes na internet, tanto em redes sociais como em sites de reclamação, para poder melhorar um produto/serviço?

- ☐ Sim
- ☐ Não

SEÇÃO 3 - Não comercializa produtos/serviços on-line

7- Tipificação da Empresa/Organização?

- ☐ PME
- ☐ Grande porte
- ☐ Startup
- ☐ Fintech
- ☐ Encubadora/Aceleradora

8- Tempo de mercado

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Menos de 3 anos
- ☐ Menos de 6 anos
- ☐ Menos de 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

9- Área de Atuação da Empresa

- ☐ Desenvolvimento de soluções de ERP, SIG, BPM
- ☐ Suporte Técnico e Infraestrutura de TI
- ☐ Assessoria e consultoria em TI
- ☐ Outsourcing (BPO, KPO, ...)
- ☐ Desenvolvimento de soluções Fullstack
- ☐ Desenvolvimento de soluções mobile
- ☐ Desenvolvimento de soluções de CRM, BI
- ☐ Desenvolvimento de soluções de Cloud, Big Data, Data Science, Machine Learning e Deep Learning
- ☐ Certificadora/Homologadora
- ☐ Capacitação e Qualificação profissional
- ☐ Mentoring e/ou Coaching
- ☐ Comércio de suprimentos de informática
- ☐ Outro: _____

10- Como você avalia seu nível de conhecimento em tecnologia da informação?

- ☐ Mínimo
- ☐ Razoável
- ☐ Bom
- ☐ Superior

11- A empresa terceiriza alguma função específica, recurso ou infraestrutura de TI?

- ☐ Sim
- ☐ Não

12- A empresa trabalha de forma que não precisa armazenar produtos em estoque por muito tempo (just-in-time)?

☐ Sim

☐ Não

13- A empresa mapeia o perfil de seu consumidor e atua em um mercado de nicho, segmentado?

☐ Sim

☐ Não

14- Realiza a análise ambiental e promove estudos de redesenho (pivotar) dos processos da empresa regularmente?

☐ Sim

☐ Não

15- A empresa utiliza algum instrumento (indicador) que monitora e acompanha o nível de desempenho (KPIs, satisfatório ou insatisfatório) e o nível de atingimento dos objetivos organizacionais (KRIs)?

☐ Sim

☐ Não

16- A empresa faz parte de alguma comunidade empresarial, seja ela cooperativa ou associativa?

☐ Sim

☐ Não