

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

CAROLINNE SECCO

**A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE
PARA A CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO E-COMMERCE**

MONOGRAFIA

**PONTA GROSSA
2013**

CAROLINNE SECCO

**A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE
PARA A CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO E-COMMERCE**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Engenharia de Produção, do Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Dr. Eloiza Aparecida Silva Avila de Matos.

PONTA GROSSA

2013

	<p>Ministério da Educação UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CAMPUS PONTA GROSSA Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação Curso de Especialização em Engenharia de Produção</p>	 <p>UTFPR UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ</p>
---	--	--

TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Monografia

A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE PARA A CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO E-COMMERCE

por

Carolinne Secco

Esta monografia foi apresentada no dia 07 de Dezembro de 2013 como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Flavio Trojan (UTFPR)

Membro

Prof. Dr. Eloiza Aparecida Silva Avila de Matos

(UTFPR)

Orientadora

Visto do Coordenador:

Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de Resende

Coordenador I CEEP
UTFPR – Câmpus Ponta Grossa

“A insatisfação é uma chance para o progresso: O ser humano progride quando utiliza o descontentamento como matéria-prima para exercer sua criatividade e engenhosidade”.

PERFECT LIBERTY

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, pela proteção e por ter me amparado em todos os momentos;

Ao meu marido Thiago pelo apoio, incentivo e amor incondicional;

A minha orientadora Prof. Dr. Eloiza Aparecida Silva Avila de Matos, pelo auxílio e contribuição;

A todos os que, direta e indiretamente, contribuíram para a elaboração deste trabalho o meu sincero agradecimento.

RESUMO

SECCO, Carolinne. **A gestão da inovação em equipe de alta performance para criação e desenvolvimento do e-commerce.** 2013. 28. Monografia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2013.

O Comércio Eletrônico, considerado o canal mais moderno e simples de vendas, a princípio, apresenta-se como uma necessidade na atual conjuntura, quando as empresas primam pela simplificação em todos os setores. Os resultados positivos em detrimento às chamadas lojas presenciais animam cada vez mais empresários sob o argumento de que o ambiente de vendas deve ocorrer primeiramente na Internet e através dela, aproveitando todo o seu potencial. Desta forma, torna-se uma prioridade investir em gestão de marketing, através de pesquisa, monitoramento e interação através das redes sociais. Já em relação ao consumidor, uma necessidade atual é de que essas empresas tentem minimizar os problemas que ainda são gerados através do chamado sistema de e-commerce (senhas de cartões, prazos de entrega, etc). Nesse cenário devem ser desenvolvidas estratégias para fortalecer o comércio eletrônico, principalmente quando da constituição de microempresas, que procuram se livrar dos encargos de uma empresa tradicional. Como as expectativas são boas, algumas alternativas para o fortalecimento e a garantia da segurança devem ser consideradas antes do investimento em tecnologia e formação de equipes de vendas, principalmente, no sentido de fidelizar os clientes. Essa pesquisa apresenta-se através de uma revisão bibliográfica, aborda o método dedutivo, caracteriza-se como sendo de natureza básica e em relação à forma de abordagem do problema apresenta-se como quali-quantitativa. Visa analisar as ferramentas de gestão de inovação para maximizar o desempenho da equipe de alta performance do e-commerce.

Palavras-chave: Equipe de Alta Performance. Comércio eletrônico. Vendas on-line. Gestão de Vendas.

ABSTRACT

SECCO, Carolinne. **Innovation management in high performance team for creation and development of e-commerce.** 2013. 28. Monograph - Federal Technological University of Paraná. Ponta Grossa, 2013.

The Electronic Commerce, considered the most modern and simple sales channel, the principle is presented as a necessity in the current climate, when companies are conspicuous by simplification in all sectors. The positive results over the attendance stores calls encouraging more entrepreneurs under the argument that the sales environment should occur primarily on the Internet and through it, taking advantage of its full potential. Thus it becomes a priority to invest in marketing management through research, monitoring and interaction through social networks. In relation to the consumer, a current need is that these companies try to minimize the problems that are still generated through the calling of the e-commerce system (passwords cards, delivery, etc.). In this scenario strategies should be developed to strengthen e-commerce, especially when the establishment of micro-enterprises, looking to get rid of the burden of a traditional company. Since expectations are good, some alternatives to strengthen and guarantee of safety should be considered before investing in technology and training sales teams, especially in the sense of customer loyalty. This research is presented through a literature review, addresses the deductive method, is characterized as being basic in nature and in relation to how to approach the problem presents itself as qualitative and quantitative. Aims to analyze the management tools of innovation to maximize the performance of high performance team of e-commerce.

Keywords: High Performance Team. E-commerce. Online sales. Sales Management.

LISTA DE ABREVIATURAS

CE– Comércio Eletrônico

BBS – Bulletin Board System

IBOPE– Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

UOL– Universo On-Line

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SEBRAE– Serviço de Apoio à Micro Empresa

SIM–Sistema de Informação de Marketing

TEX – Total Express

TI – Tecnologia da Informação

WMS–Ware House Management System

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Desafios do processo de alto crescimento.....23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	10
1.2 OBJETIVO.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivo Específico.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL.....	18
2.2 PÓS-VENDA COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO.....	23
2.3 O PAPEL DO CONSUMIDOR.....	25
2.4 GUIA DE E-COMMERCE.....	27
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os significativos avanços da ciência, trazidos pela tecnologia e viabilizados pelo marketing, criam e desenvolvem incontáveis bens e serviços à disposição dos consumidores.

É consenso entre os autores pesquisados que jamais, em qualquer época da civilização, as pessoas tiveram tantas opções à sua disposição no mercado ao alcance através da internet.

Novos produtos e serviços estão sendo desenvolvidos e lançados pelas empresas, e os consumidores estão cada vez mais envolvidos por uma gama de bens clamando por serem consumidos.

Schweriner (2011, p. 58) explica que “a globalização, de fato, diminui barreiras, uma vez que os produtos estão disponíveis em qualquer lugar e a qualquer momento para que os consumidores comparem, avaliem e comprem”. O autor destaca que o avanço tecnológico, assim como pode representar vantagem competitiva para organizações que acompanham as tendências é uma constante ameaça para aquelas que atuam com tecnologia defasada.

Com as novas tecnologias, como a internet, o processo de comunicação tradicional sofreu mudanças significativas, adquirindo novos aspectos. Conforme observa Limeira (2011, p. 161), “a comunicação não se dá na forma tradicional de um-para-muitos, mas sim de muitos-para-muitos, já que os internautas podem se comunicar com inúmeras pessoas ao mesmo tempo”. É nesse sentido, segundo o autor, que a informação é transmitida e pode ser vivenciado pelo emissor simultaneamente.

Neste viés e ainda com base no autor, entende-se que o ambiente da internet não é uma simulação ou imitação do mundo real, mas é uma alternativa a ele, chamada de mundo virtual, onde se vivenciam atividades experienciais diferentes do mundo real. É nesse cenário que o usuário se auto-orienta e escolhe sua forma de navegação, adquirindo maior liberdade de escolha e maior controle sobre o processo de comunicação.

Ainda sobre esse campo especificado por Limeira (2011), salienta-se que a comunicação se dá em tempo real, ocorrendo a sincronidade, ou seja, o tempo de

resposta é imediato, similar ao da comunicação face a face. Assim, as noções de tempo e espaço foram alteradas, com a ruptura dos limites e barreiras físicas e temporais à comunicação e, no caso, vendas.

Também é consenso nessa nova era que o meio eletrônico mantém um ritmo de forte expansão no Brasil ante desaceleração do varejo tradicional. Surge então uma nova tônica, ou seja, a rentabilidade. Em momento de crescimento, mas mesmo em face à conjuntura internacional algumas empresas apostam na integração das lojas físicas e online, enquanto outras se dedicam apenas à operação eletrônica, adotando a cobrança de frete.

Conforme registra a agência Reuters (2013), através de matéria da Revista Exame, dentro do esforço de tornar os custos mais racionais, os varejistas também vêm mudando a política de promoções para fretes, com base na percepção de que a cobrança de tarifa não impede a venda. Ofertas de pagamento de compras em prazos longos também diminuem.

Já a Revista Veja (2013) apresenta relatório da e-bit, empresa especializada em informações de e-commerce, apontando que o comércio eletrônico no Brasil cresceu 24% no primeiro semestre deste ano na comparação com o mesmo período de 2012.

De acordo com o estudo, os 34,5 milhões de pedidos feitos através da internet entre janeiro e junho de 2013 renderam o equivalente a 12,7 bilhões de reais. Ainda de acordo com o relatório, o e-commerce brasileiro deve faturar até o final deste ano 28 bilhões de reais, 25% a mais do que o registrado em 2012.

Entre os produtos mais comprados na rede estão itens da categoria de moda e acessórios (13,7%). Em seguida, aparecem os eletrodomésticos (12,3%), cosméticos e produtos de perfumaria e cuidados pessoais (12,2%), itens de informática (9%) e livros e assinaturas de revistas (8,9%).

O comércio eletrônico no Brasil ganhou 3,9 milhões de novos consumidores, número menor do que o registrado em 2012, quando 4,64 milhões de pessoas fizeram a sua compra pela primeira vez na internet. A maior parte desses novos clientes digitais é mulher (55%) e está na faixa dos 25 aos 49 anos (67%). Ainda segundo o levantamento, muitos dos novos compradores vêm da classe C, possuem ensino fundamental e médio e ganham em torno de 3.000 reais.

O relatório também revela que o número de usuários que têm utilizado dispositivos móveis para fazer compras aumentou nos último ano. De acordo com

números atuais apresentados pelo relatório, em junho deste ano, 3,6% de todas as transações foram realizadas a partir de smartphones ou tablets. Em 2012, apenas 1,3% das compras foi realizada por meio desses aparelhos.

Outro estudo (IBOPE, 2013) aponta que 86% de internautas das principais regiões metropolitanas do país já fizeram compras pela internet. Esse trabalho foi desenvolvido pelo IBOPE e-commerce com usuários que representam 80% do consumo do país ou cerca de 45,77 milhões de usuários de internet ativos. Realizada em outubro de 2013, foram ouvidos 406 entrevistados do painel de e-consumers do IBOPE e-commerce, nas nove principais regiões metropolitanas do Brasil, mais o interior do Sul e Sudeste.

De acordo com esses números, o segmento de e-commerce ainda prevalece entre as classes AB, com 65% de sua representatividade, sendo que 18% delas moram em São Paulo e 16% no Rio de Janeiro e Belo Horizonte. A maioria das pessoas ainda se sente mais segura em comprar por meio de computadores ao invés de smartphones e tablets, apesar de a mobilidade impulsionar o crescimento do e-commerce.

O estudo também demonstra que a comodidade foi o fator positivo mais apontado pelos entrevistados, com 93% de citações. Melhores preços e a variedade na escolha dos produtos também foram itens muito citados, com 85% e 66% das respostas, respectivamente.

O principal problema apontado por 84% dos internautas que compram pela internet foi o fato de o consumidor não poder ver os produtos ou experimentá-los. Na sequência, para 56% dos entrevistados, o ponto negativo é a possibilidade de não recebimento do produto. Por fim, para 54% a falta de opção para agendar a entrega do produto.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as ferramentas de gestão de inovação para maximizar o desempenho da equipe de alta performance do e-commerce.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear o estado da arte da gestão da inovação em equipes de alta performance frente as novas tecnologias de vendas;
- b) Estudar modelos e ferramentas de gestão da inovação utilizada por microempresas;
- c) Abordar a atuação do comércio eletrônico no cenário nacional para analisar quais características favorece a equipe comercial para obter sucesso nesse meio.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nos dias atuais, com tantas mudanças e novas demandas, exige, dos indivíduos, habilidades e atitudes diferentes das observadas em épocas anteriores.

Este trabalho pretende focar na equipe de alta performance apresentando aspectos ligados ao comércio eletrônico e sua situação no mercado atual, que exige otimização e investimentos em tecnologia da informação.

As facilidades e a rapidez com que hoje se tem acesso à informação criaram a necessidade de trabalhar na formação de um sujeito que precisa, antes de tudo, ser crítico e ativo. Precisa saber pensar sobre tudo o que chega até ele e qual a melhor forma de trabalhar eficiente e eficazmente, tanto no que diz respeito à equipe de trabalho, quanto na sociedade em âmbito generalizado.

Assim, pretende-se abordar o presente tema pela necessidade de aprimoramento dos profissionais que estão no mercado e daqueles que nele pretendem ingressar, além de apresentar inovações tecnológicas inseridas na área comercial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As mudanças que ocorrem no cenário de competitividade e inovação tecnológica das atividades empresariais aceleram o entendimento de que certas práticas precisam mudar através da criação de um sistema no qual produtos que causam o menor dano também custem menos.

As empresas têm mudado sua forma de atuação basicamente pela concentração de mercado que traz a necessidade de diminuição de custos, terceirização, atuação em novos mercados e atendimentos a clientes de diferentes culturas. Esse movimento é o que se convencionou chamar de globalização, processo que impõe a necessidade de modernização da gestão das empresas como um todo, inclusive pela melhoria da gestão de vendas e pela profissionalização de equipes.

O acesso à informática, conforme explica Silva (2012, p. 139), é um dos resultados da globalização, já que facilita o processo de implantação de novos sistemas de controle e acompanhamento da força de vendas. Por outro lado tem provocado grande mudança nas relações de trabalho em alguns setores, promovendo o aumento da taxa de desemprego, distanciamento nas relações e consequente introspecção e mecanização das pessoas.

A aquisição de sistemas fechados e não mais produtos e serviços isolados causam impactos diretos em áreas como a administração de canais de venda; estratégias de relacionamento múltiplas; vendas de sistemas; responsabilidade social e formas de gerenciamento de marketing.

Stanton e Spiro (2000) afirmam que, em relação à estratégia, por exemplo, a ampliação dos canais de vendas surge da necessidade de aplicar a cobertura de atuação e em alguns casos diminuir custos.

O investimento em tecnologia faz-se necessário também para atender um canal em franco crescimento nos últimos anos, que são as vendas via internet. Isso tem exigido estratégias na administração de vendas, pois permite acesso a serviços, informações e recursos (KALAKOTA; WHINSTON, 1997). Esse canal tem o potencial de revolucionar a forma de operação e ganhos significativos para as empresas.

A visão de Silva (2012, p. 139) é de que o impacto desse canal está na necessidade de reinvenção dos processos de venda e consequente redução de

custos operacionais, o que pode levar à redução ou realocação de funções que até então não agregavam valor ao processo.

Segundo Choi, Stahl e Winston (1997), uma das regras do TI (Tecnologia da Informação) é crescer em projetos para atender canais como os que existem ou existirão na internet.

Conforme assinala Atheniense (2010), em meados da década de 90, com o surgimento da internet doméstica no Brasil e com a ampliação de seu uso, anteriormente restrito à esfera institucional, facilitou-se o compartilhamento de informações pessoais e empresariais que transitavam pela rede, surgindo assim, em todas as áreas do conhecimento, a necessidade de evoluir seguindo as inovações tecnológicas e de tornar acessíveis os conteúdos.

Almeida Filho (2010, p. 24) destaca que a informática não é uma ciência nova, assim como a Internet também não é um meio de comunicação criado na última década do século XX, ao contrário do que pareça, ou mesmo do que possam afirmar. Apesar dos computadores se comunicarem entre si desde a década de 50 do século passado, somente a partir dos anos 90 é que temos sua utilização maciça no Brasil.

De acordo com o manual Usabilidade na Web (MORVILLE, 1998), a Web é um meio direcionado aos usuários, em que estes adotam estratégias de busca de informações para economizar tempo. Nesse sentido, os usuários tendem a buscar informações de forma linear, podendo reconhecer as pistas que apontam para as informações procuradas e ter prazer de seguir a trilha.

Ainda com base na obra Usabilidade na Web, no capítulo sobre Navegação e Arquitetura da Informação, é aconselhável a alocação de recursos adequados para o web site, projetando a melhor arquitetura da informação possível. Assim, quanto mais natural o designer, maior a probabilidade de retorno dos usuários ao site.

Desta forma, qualquer tipo de navegação dinâmica precisa ser fácil de operar. Para tanto, é preciso reduzir a poluição visual, não devendo ser fornecidas várias áreas de navegação para os mesmos tipos de links. Categorias duplicadas ou indistinguíveis complicam a interface, fazendo com que os usuários precisem pensar muito para entender a ordem.

Os elementos navegacionais devem ajudar na consistência, tido como conceito fundamental na navegação. Modificar a navegação é como remover os degraus enquanto os usuários ainda estão no meio do caminho; quando chegam

não é o que esperavam. Destaca o autor que, quando a navegação muda drasticamente de uma página para outra, as pessoas precisam desviar sua atenção do uso do site para descobrir como utilizá-la.

A abertura dos mercados, em particular no caso do Brasil, oportunizou para as empresas a divulgação e a comercialização de seus produtos em todos os cantos do mundo. Por outro lado, o consumidor tem cada vez mais acesso à informação, onde quer que ele esteja, a mais ampla e variada gama de produtos e serviços à sua disposição.

Assim, é importante estudar o comportamento do consumidor e acompanhar o cliente após a efetivação da venda, para que, em uma organização, se possa apresentar maior valor em suas ofertas aos consumidores e diferenciar seus produtos e serviços de seus concorrentes.

Este trabalho pretende focar na equipe de alta performance apresentando aspectos ligados ao comércio eletrônico e sua situação no mercado atual, que exige otimização e investimentos em tecnologia da informação.

Conforme registra Mazzei (2011), o pensamento sistêmico trouxe uma nova visão para a organização administrativa, pois cada organização passou a ser vista como um sistema aberto que interage com o meio onde está inserida, por meio dos aspectos “entrada” e “saída”.

Segundo essa abordagem destacada pela autora, toda organização recebe seus recursos (informações, matéria-prima, pessoas, máquinas, dinheiro, cultura, etc.), que são processados internamente (processo de produção de produtos e serviços) e voltam a se relacionar com o ambiente por meio de seus produtos e serviços finais, e por último, voltam para a organização em forma de respostas sobre os produtos finais e/ou processos organizacionais, num processo contínuo.

Assim, o sistema corresponde às etapas de entrada, processamento, saída, e retorno (retroalimentação). Dessa forma, a organização passa a ser influenciada e a influenciar o meio onde está inserida (MAZZEI, 2011, p.9).

Para Silva (2012, p. 48), conceitualmente, vendas é o método pelo qual são distribuídos produtos e serviços por meio de contatos pessoais ou via sistemas considerando princípios éticos e de preços estabelecidos nas relações do mercado em que se atua.

Nessa estrutura, o que temos de mais comum é de um lado uma empresa produzindo e/ou comercializando algo e do outro lado o consumidor na busca pela satisfação da sua necessidade, como resultado dessas forças

na negociação temos o preço, ou seja, eu estou disposto a lhe vender algo no preço que você está disposto a pagar. Finalmente, um conjunto incontável dessas relações formam os mercados e esses as economias. (SILVA, 2012, p. 48)

Silva (2012) reitera que vender é uma atividade que exige do profissional grande conhecimento tanto do produto ou serviço que representa como uma grande capacidade de relacionamento.

Ainda o autor registra algumas situações que mostram as principais mudanças na área de vendas ultimamente:

- Cada vez mais as pessoas estão aprendendo a administrar seus recursos financeiros e estão aprendendo a trabalhar com o crédito que está disponível para evitar gastos excessivos.

- O marketing está cada vez mais arrojado e eficiente, utilizando diferentes canais para propaganda. Um exemplo disso são sites que estudam o comportamento dos seus usuários. Isso tem despertado novas necessidades e, conseqüentemente, mudado o padrão de consumo e de relação entre o profissional de vendas e o mercado;

Esse novo padrão tem exigido dos profissionais de vendas uma maior preocupação com o planejamento, um entendimento maior de Administração Mercadológica, uma organização maior de sua carteira de clientes, a busca pela formação continuada e uma preocupação com a imagem da empresa que representa.

Dentro de uma visão do empreendedorismo, conforme registra Silva (2010, p. 3), os conceitos e fundamentos das áreas de administração empreendedora e empreendedorismo modificam-se sensivelmente à medida que muda a forma como o fenômeno é observado.

Silva (2012) destaca a visão de Schumpeter (1947) ao apresentar as características do empreendedor afirma esse profissional desconstrói as regras preestabelecidas pelo mercado, tendo em vista que essas mudanças de regras estão associadas à aplicação de criatividade e à inovação.

Para tanto, é importante que a empresa tenha definido qual o modelo do negócio. Segundo Serra, Santos e Ferreira (2010, p. 560), o modelo do negócio é a forma como a empresa vai competir no mercado, usar os seus recursos, estruturar as suas relações como os fornecedores e interagir com os clientes. Em última

análise, o modelo de negócio evidencia todas as atividades que definem como a empresa compete no mercado, o que ela faz e o que não faz.

Como exemplo citado pelos autores de modelo de negócios distintos, destaca-se o fato de a Amazon vender livros apenas na internet, enquanto empresas como a FNAC, a Barnes & Noble ou a Saraiva (e a maioria das livrarias tradicionais) vendem principalmente por meio dos seus canais tradicionais (lojas), além da internet.

Há ainda o exemplo da norte-americana Dell Computers, que vende os computadores somente pela internet, enquanto outras empresas como a HP, Compac ou a IBM vendem, sobretudo no varejo, ainda que permitam que o cliente faça sua encomenda diretamente no site da companhia.

A Dell também desenvolveu um modelo significativamente novo, em que o cliente encomenda online, os fornecedores recebem de imediato essa informação e em cerca de uma semana o cliente terá, por exemplo, seu computador entregue em sua casa.

2.1 COMÉRCIOS ELETRÔNICO NO BRASIL

De acordo com Gomes (2002), as muitas vantagens proporcionadas pelo Comércio Eletrônico (CE) devem ser levadas em consideração pelos administradores, como opção aos canais de venda tradicionais e como futuro do comércio. Isso quer dizer que as empresas brasileiras ainda não utilizam plenamente as várias possibilidades oferecidas pela Tecnologia de Informação em seus negócios.

No sentido de que ainda há um campo oportuno de negócios a ser explorado, destacam-se as seguintes vantagens com a adoção do CE:

A adoção de processos de CE permite que as empresas alcancem: (a) desempenhos mais efetivos: através de melhor qualidade, maior satisfação dos clientes e melhores processos de tomada de decisão; (b) maior eficiência econômica: traduzida por menores custos e (c) interações mais rápidas: alta velocidade, interação otimizada ou mesmo em tempo real, com clientes, parceiros de negócios e fornecedores (KALAKOTA e WHINSTON, 1997, p. 4).

Os autores enumeram algumas vantagens do CE que devem ser consideradas como estratégias competitivas:

- a) Permitir a diferenciação de produtos da empresa no mercado em que atua; possibilitar relacionamento mais estreito com clientes;
- b) Eliminar intermediários ou então acrescentá-los, na medida em que contribuam com informações estratégicas para a realização da venda;
- c) Permitir estratégias inovadoras através de incremento tecnológico.

Para Trepper (2001, p. 17), o modelo desenvolvido na Internet pode revolucionar a cadeia de valor das empresas, na medida em que estas descobrem novas formas de colocar seus produtos através de canais de CE e renovam processos tradicionais de negócios, incorporando estratégias vencedoras no canal.

O'Brien (2001, p. 175) refere-se ao fato de que o crescimento das tecnologias da Internet durante a década de 1990 produziu um enorme impacto sobre os produtos, de modo que clientes e fornecedores tornaram-se parte ativa do processo de antecipar e interagir com as modificações estabelecidas pela empresa e não apenas serem participantes passivos da recepção da mídia eletrônica.

A revista Harvard Business Review Brasil (Harvard Business Review. Out 2011 p. 67, 68) apresenta uma entrevista com Marcos Monteiro, presidente da TEX, que se torna imprescindível para o entendimento do processo inicial do comércio eletrônico no Brasil.

Intitulada "Do courier ao e-commerce", a entrevista mostra como o negócio de prestação de serviços de entregas expressas, porta a porta, de pequenas encomendas, como representante da empresa americana de Courier UPS, transformou-se em Total Express (TEX).

Depois de passar a década de 90 se especializando em vendas de catálogo, TV e BBS (a precursora da internet), a companhia se transformou em uma das principais transportadoras de encomendas para sites de comércio eletrônico – canal de vendas que cresce a taxas de 35% e fatura cerca de R\$ 20 bilhões ao ano.

Segundo a entrevista com Monteiro (Harvard Business Review. Out 2011 p. 67), o atendimento a clientes do comércio eletrônico é o principal motor de crescimento da empresa. Há 23 milhões de pessoas visitando esses sites, mas apenas 25% delas compram efetivamente.

É um negócio de grande potencial, mas atuar nesse ramo é para especialistas, reconhece o empresário:

Entrega fracionada é totalmente diferente da logística tradicional. Entregamos por dia mais de 35 mil pacotes. Temos 147 clientes, a maioria varejistas, de diversos setores – menos alimentos. É um serviço mais parecido com o prestado pelos correios (o maior player do segmento de e-commerce no Brasil com 37%; a TEX tem 23%) do que com transporte (Harvard Business Review. Out 2011 p. 67).

Monteiro explica que quando surgiu o Submarino (1999), primeiro site de e-commerce do Brasil, a TEX foi contratada para fazer as entregas. Na época, segundo ele, o submarino acreditava que não precisava ter estoque – vendia primeiro, depois comprava a entregava. Entretanto, não funcionou, pois não dava a velocidade necessária para a venda direta expressa.

No sentido de vislumbrar a sobrevivência da empresa nesse ramo, Monteiro (Harvard Business Review. Out 2011 p. 68) destaca aspectos como capilaridade, altíssima tecnologia para manuseio, controle de entrada e saída, enfim, para o processamento e rastreamento de milhares de pacotes por dia, do cliente ao consumidor final.

Além da entrega, o grupo TEX tem uma empresa de logística que faz armazenagem, “picking & packing” (separar e embalar) e expedição, tratamento das devoluções (descarte, envio para conserto ou reintegração ao estoque em caso de desistência) e gerenciamento de estoque online por meio do sistema WMS (Warehouse Management System).

Quando alguém compra um produto no site do Walmart, por exemplo, o estoque vem direto da China para os armazéns da distribuidora: A Total recebe, passa a ser responsável pela mercadoria, separa, embala e encaminha para a entrega.

Em relação à fórmula e estilos adotados, segundo reportagem da Revista Exame (edição 1039 ano 47 nº 7 - 17/04/13), a nova geração de empreendedores da internet brasileira tem em comum o fato de adaptar, para o Brasil, modelos bem-sucedidos fora do país.

De acordo com a reportagem da Exame, os modelos bem-sucedidos ganham destaque, como, por exemplo, Júlio Vasconcelos, criador do site de compras coletivas Peixe Urbano, ter se espelhado na americana Groupon, e Daniel Topel, da rede de filmes e séries online NetMovies, ter criado uma versão brasileira do Netflix.

A reportagem também registra que são raras as empresas de tecnologia que tentaram a sorte na bolsa de valores, onde faltam investidores dispostos a arriscar nesse tipo de ação. Como resultado, muitas empresas acabam abandonadas pelo

fato de não conseguirem agregar valor. O diretor-geral do grupo UOL, Marcelo Epstein, revelou em 20 de outubro de 2013 à Revista Exame (<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/e-commerce-brasileiro-desiste-de-crescer-a-qualquer-preco>) que o valor das ações a empresa estava tão baixo que optou em sair da bolsa.

Como caso a parte aparece a Amazon, uma inspiração para novas empresas do setor. De acordo com a reportagem, centenas de empresas de internet foram à bolsa prometendo retornos semelhantes aos da Amazon e ficaram pelo caminho.

A reportagem também revela outro exemplo, o do site de compras coletivas Groupon, que levantou 700 milhões de dólares com sua abertura de capital, em 2011. Por outro lado, o desempenho da empresa decepcionou e suas ações já caíram 76% desde então.

Um exemplo bem sucedido apresentado pela Revista Exame edição 1039 ano 47 nº 7 - 17/04/13 é o da Netshoes, que foi fundada em 2000 como uma sapataria de rua no centro de São Paulo e que hoje vende tênis pela internet. A empresa se transformou, na última década, numa das que mais crescem no país. Na média, dobrou de tamanho a cada 12 meses e, nos últimos cinco anos, seu faturamento cresceu 40 vezes. A meta estabelecida para 2013 foi de dobrar de tamanho novamente.

Já a B2W, que reúne as marcas Americanas.com, Submarino e Shoptime e fatura 5,4 bilhões de reais por ano, oferecendo em seus sites livros, vinhos, macarrão, passagens aéreas e geladeiras. A empresa é apontada na reportagem como a número 1 das lojas de comércio eletrônico do Brasil.

Numa outra ponta destaca-se a Nova Pontocom, formada pela união das operações online de Extra, Ponto Frio e Casas Bahia, com um catálogo de aproximadamente 500 mil itens em 30 categorias.

Voltando ao caso específico da Netshoes, com base na Revista Exame (2012), destacam-se alguns aspectos relacionados ao perfil da empresa fundada por Marcio Kumruian, considerada um caso único entre os grandes do comércio eletrônico brasileiro. A empresa vende apenas artigos esportivos e é a única de todas elas a não ter lojas tradicionais. A receita peculiar e o crescimento da empresa colocam-na em evidência nos projetos de grandes investidores.

Conforme revela a reportagem da Revista Exame, em 2010, o fundo americano Tiger Global Management, especializado em empresas de tecnologia,

comprou 30% das ações da Netshoes. A quantia não foi revelada. Registra também que dois anos depois, o Temasek, fundo do governo de Singapura, pagou 135 milhões de reais para ter cerca de 10% das ações.

O Iconiq Capital, um fundo menos conhecido, mas que tem entre seus sócios o fundador do Facebook, Mark Zuckerberg, também entrou para a lista de acionistas da Netshoes. Trata-se da primeira empresa brasileira a listar suas ações na Nasdaq, onde estão às maiores companhias de tecnologia do mundo, entre elas Google, Apple e Amazon. Segundo cálculos iniciais, os acionistas esperam que a empresa valha cerca de 2 (dois) bilhões de reais.

Houve também, especificamente em relação à Netshoes, a terceirização de atendimento para operadoras de call center, através de serviço especializados para troca de produtos.

A fórmula de crescimento da Netshoes é apresentada pela Revista Exame como uma combinação de tecnologia com alto investimento em marketing, citando aporte dos investidores Tiger e Temasek para a campanha de divulgação incomum para uma empresa do tamanho da Netshoes.

A Netshoes gasta muito em publicidade online, chegando a ser considerada a maior anunciante da internet brasileira em 2011. Também investe em anúncios na TV aberta, algo que nenhum de seus concorrentes fazia.

Para atrair visitantes para seu site, a Netshoes usa um programa que reconhece o perfil de cada usuário. Ao perceber que um internauta se interessa por boxe, por exemplo, esse programa usa os espaços publicitários comprados pela Netshoes em diversos sites para oferecer luvas.

Ao mesmo tempo, a Netshoes passa pelos mesmos desafios de empresas que vêm de períodos de alto crescimento (quando grandes promessas combinam com crescimento e rentabilidade). Ao se tornar grande a Netshoes adquiriu todos os defeitos que suas concorrentes antigas tinham (inclusive a tendência a perder dinheiro, como vem ocorrendo nos últimos dois anos, onde o prejuízo foi de 2,2 bilhões de reais).

A Figura a seguir relaciona os desafios que as empresas enfrentam quando passam por um processo de alto crescimento.

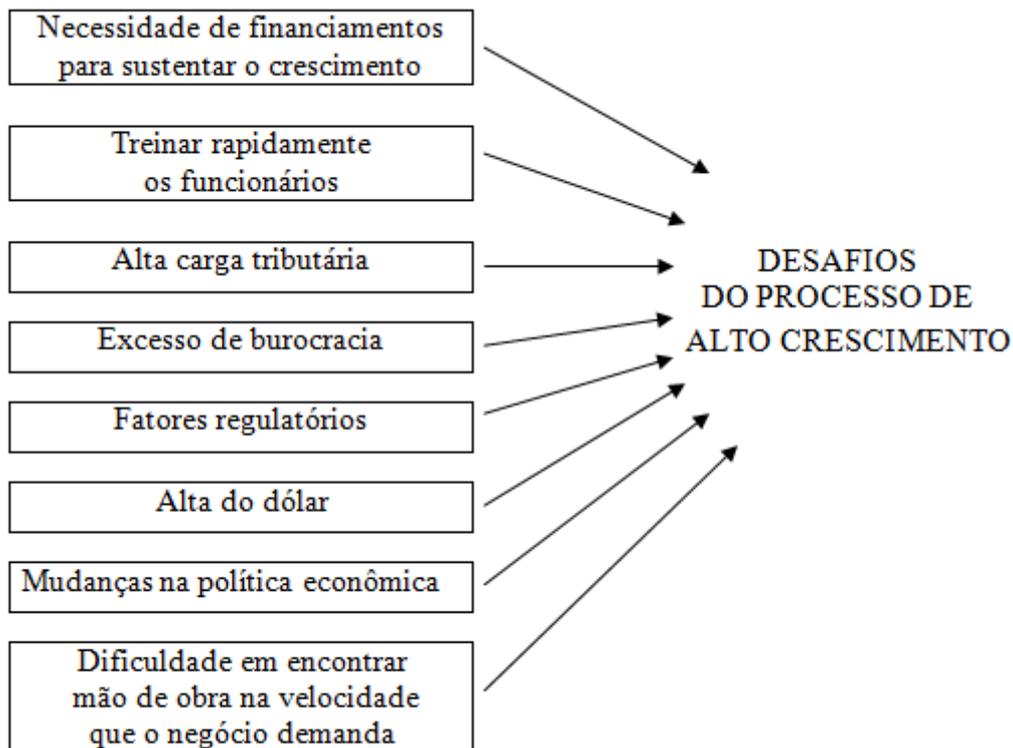


Figura 01 – Desafios do processo de alto crescimento
Fonte: Autora (2013)

Nesse contexto, o desempenho da empresa depende da pressão que as forças competitivas fazem sobre a rentabilidade do setor. Quando a empresa explora seu poder de mercado ela apresenta um desempenho superior.

Para Fleck (2004, p. 85) o sucesso nos negócios depende do desenvolvimento de duas habilidades para chegar ao desempenho excepcional. A primeira habilidade diz respeito à capacidade da empresa exercer prolongado poder no mercado e a segunda refere-se à capacidade da empresa para projetar processos organizacionais que permitam capturar, explorar e reconfigurar recursos valiosos, para assim moldar seu ambiente de negócio.

Uma empresa obtém desempenho acima do normal quando por meio de seus recursos ela gera um valor econômico superior ao esperado pelos seus proprietários.

2.2 PÓS-VENDA COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO

Para evitar reclamações e insatisfação com a venda, o Serviço de Apoio às Pequenas e Micros Empresas (Sebrae, 2010), enfatiza que para muitas empresas o

atendimento não acaba no momento em que o consumidor adquire o produto. Uma estratégia de marketing começa a ganhar cada vez mais espaço entre o setor comercial, ou seja, o pós-venda.

No entendimento do Sebrae (2010), o relacionamento da empresa com o cliente deve se dar desde o momento da venda até a utilização total do produto, pois se o produto der algum problema, a empresa tem que ter um canal de comunicação para atender esse cliente.

O pós-venda é uma ferramenta eficaz na fidelização do cliente. Isto porque, a empresa demonstra responsabilidade pelo produto que vendeu ao ligar para seu consumidor confirmando a entrega e a qualidade de seu serviço. No entanto, o pós-venda não é somente o contato posterior à venda para verificar a satisfação do cliente, pois também existem os canais de relacionamento como o Serviço de Atendimento aos Clientes (SAC).

A recomendação do Sebrae, especificamente sobre o pós-venda, é de que a empresa deve dar assistência do produto que vendeu, e isso não compreende somente o período de garantia. Assim, segundo a entidade, o consumidor deve ter a opção da assistência autorizada, ou seja, a empresa tem que ter condições não somente de saber sobre os problemas dos seus produtos, mas condições de solucioná-los.

Outra recomendação é de que toda a empresa, independente de tamanho e segmento, aplique o serviço de atendimento ao cliente em seu atendimento, no caso também para prestação de serviços.

O Sebrae esclarece também que muitas empresas se mostram resistentes ao serviço de pós-venda por acharem que o custo seja elevado. No entanto, chama a atenção para o fato de que conquistar um novo cliente custa entre quatro a oito vezes mais caro que fidelizar outro. Isto porque, um cliente fiel tende a consumir cada vez mais dentro da empresa do que um cliente novo, ainda em fase de aprovação do serviço.

Entre os serviços mais importantes do setor de pós-venda destacam-se o SAC, o cadastro atualizado do cliente, garantia e a avaliação do cliente sobre o produto, seja por telefone ou virtualmente.

Segundo artigo de Altermann (2012), as ferramentas disponíveis na internet possibilitam a aproximação de empresas e consumidores, algo que é até mais importante no pós-venda do que em qualquer outro momento.

Nos dias atuais, segundo o autor, são duas as principais ferramentas comuns e acessíveis que poderão ser utilizadas por empresas de qualquer porte: e-mail e mídias sociais.

Para o autor, o e-mail é uma ferramenta bem comum no pós-venda do e-commerce, afinal, eles já têm os dados cadastrais do usuário e já estão habituados a usar esta ferramenta, mas esta tarefa não é tão simples para empresas que não trabalham muito com ferramentas online. Desta forma, o autor lembra que, antes de qualquer coisa, o mais importante é conseguir captar formas de contato com os seus clientes, seja por telefone, e-mail, twitter, enfim, tudo que for considerado útil.

As mídias sociais oferecem suporte, dicas e sugestões. A recomendação é que seja feito um perfil oficial apenas para ouvir comentários e interagir com as pessoas que já compraram na sua loja.

O autor sugere ainda que, ao invés de importunar as pessoas no seu perfil oficial respondendo comentários alheios, pode-se usar um segundo perfil e oferecer uma ferramenta rápida e acessível para ajudar os clientes.

Tendo em vista que ocorrem compartilhamentos de opiniões nas redes sociais, a sugestão é de que a ferramenta deve ser utilizada para fixação do trabalho de pós-venda, com o único objetivo de melhorar a opinião dos consumidores sobre a marca ou serviço prestado.

2.3 O PAPEL DO CONSUMIDOR

De acordo com Schweriner (2006), quanto ao Brasil em particular, as condições socioeconômicas são favoráveis ao consumo e representam muitas oportunidades de negócio, mas apenas para aqueles que souberem sobreviver no mercado. É preciso conhecer seu consumidor, seus costumes, hábitos, necessidades e desejos.

O estudo do comportamento do consumidor está intimamente relacionado com a Gestão de Marketing, que implica em ações e decisões orientadas para o mercado. O mercado pode ser definido como conjunto de pessoas e/ou organizações cujas necessidades podem ser satisfeitas por produtos ou serviços e que dispõem de renda para adquiri-los (DIAS, 2003, p. 3).

Conforme registra Schweriner (2006), o estudo do comportamento do consumidor é uma disciplina acadêmica e uma ciência social aplicada que visa explicar como e por que os indivíduos, os grupos ou as organizações tomam

decisões em troca de seus recursos, como tempo e dinheiro, por produtos e serviços.

Ainda segundo o autor, entender o comportamento do consumidor é a primeira responsabilidade do profissional de marketing, e o planejamento estratégico de marketing é o processo gerencial de decisão sobre objetivos, estratégias, programas e investimentos.

Oferecer produtos e soluções ajustadas a cada consumidor não é ainda uma realidade possível para muitas empresas, por causa da complexidade e dos custos envolvidos. Assim, a solução é direcionar a atenção e os esforços para um grupo escolhido de consumidores, que será o público-alvo da empresa. Escolha do público-alvo é a primeira decisão estratégica de marketing (SCHWERINER, 2006, p. 60).

Dentro dessa visão de Schweriner (2006), para escolher esse público-alvo, utiliza-se a estratégia de segmentação, que é a identificação e a seleção de grupos de consumidores relativamente homogêneos, com características similares entre si e que reagem às estratégias de marketing de modo distinto em relação a outros grupos.

Para entender e explicar o comportamento do consumidor, Schweriner (2006) atenta para criação de um método para adquirir conhecimento sobre como e por que as pessoas compram e usam produtos. Na literatura de marketing, é proposto um método, o Sistema de Informações de Marketing (SIM), que vem a ser o conjunto de ferramentas e procedimentos utilizados para coleta, armazenamento, processamento, análise e difusão de informações, visando apoiar as decisões e ações de marketing.

As reclamações registradas nas diversas entidades de proteção e defesa do consumidor têm revelado que o pós-venda é um grande problema nas relações de consumo. Entende-se por pós-venda inúmeros tipos de reclamações como: garantia, defeitos, troca, serviço de atendimento ao consumidor, assistência técnica e entrega de produtos.

Por outro lado, o resultado da pesquisa realizada pelo Portal do Consumidor (ligado ao Departamento de Proteção ao Consumidor do governo federal), em março de 2012, ratifica o quanto esse setor gera problemas para os usuários do site. Nessa ocasião, identificamos que esse conjunto de serviços liderava o ranking de queixas (44,6%).

2.4 GUIA DE E-COMMERCE

A Associação Paulista das Agências Digitais – APADi- organizou e publicou em 2012, em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - Sebrae-SP, o Guia de e-Commerce APADi, uma publicação gratuita para orientar o empreendedor a entrar em um negócio eletrônico de maneira profissional.

Criado a partir da experiência de um comitê formado por alguns dos principais especialistas do Brasil, que juntos já desenvolveram mais de 400 lojas virtuais, o Guia apresenta de maneira integrada e num único local um passo a passo didático de como montar o negócio, explicando ao empreendedor por onde começar e a que prestar atenção em cada momento do projeto: planejamento, plataforma e tecnologia, integrações, comunicação visual, gestão de conteúdo, operações e logística, serviços financeiros e marketing digital.

O Guia foi feito por agências digitais e especialistas que implementam e gerenciam e-commerce. Juntos já desenvolveram mais de 400 projetos. A APADi acredita que o Guia é um marco de maturidade do segmento e contribuirá para a diminuição da taxa de mortalidade de lojas virtuais. A versão digital é gratuita e pode ser lida na web, tablets e celulares. O link do guia é http://www.apadi.com.br/uploads/2013/03/Guia_eCommerce_APADi_2013_web.pdf.

De acordo com o guia da APADi, um erro comumente encontrado é o empreendedor que esquece, por conta da interface tecnológica, que do outro lado da tela do computador tem um ser humano e ele é a razão da sua existência. Um dos maiores desafios de qualquer e-commerce é tornar o contato mais próximo, mais quente, mais humano e proporcionar uma experiência de compra eletrônica inesquecível para o cliente.

Outra dica é ter muito cuidado nas escolhas que faz de parceiros, especialmente na área de tecnologia e logística. Deve ser feita de forma criteriosa, analisando-os de forma funcional e estratégica, além de entrevistar os clientes atuais destes parceiros para entender como estão sendo atendidos.

O sucesso de uma boa empresa de e-commerce está muito conectado a esta paixão pelo cliente e uma excelência na execução de tecnologia e de operações. Certamente, os e-commerces que vão prevalecer no mercado brasileiro serão os que investirem no cliente, tecnologia e operações.

Ainda segundo o guia de e-commerce da APADi, a maioria das pessoas que decide abrir uma loja virtual acredita erroneamente que o maior custo está na compra ou aluguel da plataforma de e-commerce que vai dar suporte às operações.

A APADi também revela que, na maioria dos casos, para que o empreendedor tenha um negócio de sucesso, este valor deve corresponder a algo em torno de 15 a 20% do total investido. E a maior dificuldade não está propriamente na escolha da plataforma e sim nas outras tarefas, tais como operação, gestão e logística, além da necessidade de um bom planejamento e plano de negócios.

Abrir uma loja virtual é praticamente à mesma coisa que um novo negócio no varejo tradicional. A principal diferença é o meio de acesso aos produtos/serviços que estão à venda, por isso o planejamento deve ser feito com a mesma dedicação.

Segundo a APADi, se o empreendedor já possui loja física e pretende entrar no comércio eletrônico, o processo de planejamento torna-se mais fácil do que aquele de uma marca inexistente, que deseja iniciar suas operações essencialmente online. Na maioria das vezes, uma marca já estabelecida possui um plano de negócios e é necessário somente revisá-lo, considerando o estudo mais aprofundado nas variáveis do mundo digital.

Serra, Santos e Ferreira (2010, p. 76), reforçam essa ideia no sentido de que além da análise externa relacionada à concorrência, a análise interna é essencial para o estabelecimento da devida estratégia. Segundo os autores, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva requer que a empresa analise seus recursos únicos e competências que a distinguem da concorrência.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas negociações comerciais é de suma importância que as regras de comportamento, bem como direito e deveres, sejam respeitadas e cumpridas. Na ética empresarial essas infrações provocam um impacto negativo na reputação de uma companhia ou das equipes que a compõe.

Também no ambiente virtual os valores e crenças das empresas repercutem diretamente nas relações com seus clientes, fornecedores e com a própria sociedade. Por isso, a importância da prática do pluralismo, pois ela tem difundido informações e agregado valor nas relações e no planejamento comercial.

Faz-se necessário que todas as informações estejam apresentadas de forma clara aos atendentes, encarregados, supervisores, enfim, a toda organização. Mesmo no tocante aos pontos positivos, ganha importância o fato de a organização trabalhar de forma clara e transparente no processo de planejamento e negociação para com os usuários, visando reduzir queixas e reclamações na Promotoria de Proteção e Defesa do Consumidor.

Por outro lado, o conhecimento do mercado, das regras, das pesquisas dirigidas a empresas e aos usuários, além de saber das falhas da concorrência, ajuda de forma definitiva na consolidação dos serviços ofertados, de modo a garantir a credibilidade e a permanência da prestadora de serviços no mercado com qualidade e respeito aos direitos dos usuários.

A elaboração de técnicas de relacionamento com o cliente só pode ser levada a efeito após o conhecimento de todos os pontos relacionados ao processo de gestão empresarial.

A otimização de resultados econômicos e o fornecimento de suporte nas ações de gestão asseguram, de forma permanente, os interesses da empresa, tendo em vista a competitividade e instabilidade verificadas na realidade empresarial que ameaçam ou mesmo oferecem oportunidade à sobrevivência da empresa, dentro de uma visão sistêmica.

Portanto, torna-se cada vez mais necessário o recrutamento de pessoas com visão ampla de empresa e que, além de enxergarem as dificuldades, proponham soluções e, através dos métodos aqui expostos, possam ajudar no controle dos objetivos e na somatória de ações que visam ao lucro e a sobrevivência da empresa face à concorrência.

Uma importante contribuição ao progresso organizacional, portanto, passa pelos investimentos necessários no setor de pós-venda, o que possibilita seu equilíbrio diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional, bem como controlar as ações estratégicas.

Assim, gestão e controladoria não devem ser desassociadas, com o único objetivo de atender aos interesses empresariais e garantir o cumprimento de metas estabelecidas entre dirigentes, funcionários e colaboradores.

Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA FILHO, José Carlos de Araújo. **Processo eletrônico e teoria geral do processo eletrônico**. - Rio de Janeiro: Forense, 2010.
- ALTERMANN, Dennis. **Marketing Digital para o pós-venda**. Disponível em <<http://www.midiatismo.com.br/midias-sociais/marketing-digital-para-pos-venda>>. Acesso em 10 Nov. 2013.
- APADi. **Guia E-Commerce**. Disponível em <http://www.apadi.com.br/uploads/2013/03/Guia_eCommerce_APADi_2013_web.pdf>. Acesso em 08 Nov. 2013.
- ATHENIENSE, Alexandre. **A justiça brasileira e o processo eletrônico**. Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro, Belo Horizonte, ano 17, n. 65, p. 69-84, jan/mar 2009.
- CHOI, Soon-Young; STAHL, Dale; WHINSTON, Andrew. **The economics of electronic commerce**. Indianápolis: McMillan Technical Publishing, 1997.
- DIAS, Roberto Sergio. **Gestão de marketing**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- EXAME, Revista Exame. Edição 1039 ano 47 nº 7 - 17/04/13.
- FLECK, Denise L. **Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: Insights das Histórias da General Electric e da Westinghouse**. RAC, Edição Especial 2004, p. 79-106.
- GOMES, Einstein Randal Pereira. **Comércio eletrônico no Brasil: estágio de utilização por parte das maiores empresas da região sul do país**. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRG. Porto Alegre, 2002.
- HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL. Volume 89, nº 13 – Out. 2011.
- KALAKOTA, R. & ROBINSON, M. **E-Business: estratégias para alcançar sucesso no mundo digital**. Tradução de Carlos Alberto Picanço de Carvalho. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAZZEI, Bianca Burdini. **Conceitos da administração e ética empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MORVILLE, Peter. **Arquitetura de Informação na World Wide Web**. Primeira Edição, Fevereiro de 1998. ISBN: 1-56592-282-4.

O'BRIEN, J. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

SCHWERINER, Mario Ernesto René; LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

SCHWERINER, Mario Ernesto René; LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2011.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2010).

SERRA, Fernando A. Ribeiro; SANTOS, João Carlos; FERREIRA, Manuel Portugal. **Administração empreendedora e qualidade**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, Juliano Mario da. **Administração de vendas**. Centro Universitário de Maringá – PR, 2012.

STANTON, William; SPIRO, Rosann L. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

TREPPER, Charles. **Estratégias de E-commerce**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Outros sites consultados:

EXAME. E-commerce brasileiro desiste de crescer a qualquer preço. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/e-commerce-brasileiro-desiste-de-crescer-a-qualquer-preco>>. Acesso em 15 Nov. 2013.

VEJA ABRIL. E-commerce brasileiro cresce 24% no primeiro semestre. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/e-commerce-brasileiro-cresce-24-no-primeiro-semester>>. Acesso em 13 Nov. 2013.

IBOPE. IBOPE e-commerce traça o perfil do consumidor brasileiro online. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/ibope-e-commerce-traca-o-perfil-do-consumidor-brasileiro-online/81327/>>. Acesso em 07 Nov. 2013.