

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

MARCELO BERGESCH KLEIN

**~~UM PLANO DE NEGÓCIO INOVADOR~~
EMCOMPRAS.COM: ELABORANDO UM MODELO DE NEGÓCIOS
PARA UMA PLATAFORMA DIGITAL DE PROMOÇÕES**

SÃO LEOPOLDO

2016

Marcelo Bergesch Klein

**EMCOMPRAS.COM: ELABORANDO UM MODELO DE NEGÓCIOS
PARA UMA PLATAFORMA DIGITAL DE PROMOÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para aprovação no MBA
em Gestão Estratégica de Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador(a): Prof. Ms. Giulio Palmitessa

São Leopoldo

2016

“As metas indicam o quê, quanto e quando se deseja atingir;
a estratégia responde como chegar lá.”

(KOTLER, 1994, p. 87)

RESUMO

A presente monografia irá detalhar a elaboração de um modelo de negócio para estruturação de um serviço que disponibilizará uma plataforma digital focada em reunir, organizar e promover anúncios de produtos e serviços com preços promocionais de microempreendedores individuais (MEIs) e de micro e pequenas empresas (MPEs) locais através da Internet. Para isso, serão apresentadas informações acerca da ferramenta *Business Model Canvas*, do perfil dos MEIs e das MPEs e, bem como os problemas enfrentados por elas. Também serão demonstrados estudos sobre o perfil dos consumidores brasileiros, sobre o comportamento das gerações Y e Z, retenção de talentos, além de dados sobre a utilização da Internet no Brasil e no mundo e as principais tendências e projeções. Todo este estudo foi realizado através de pesquisas dos tipos bibliográfica, documental e de levantamento, sendo a última dividida em duas partes: por enquete (*survey*) e por entrevista em profundidade. Ao final serão demonstrados os resultados da análise realizada, relacionando os assuntos abordados com os dados obtidos através das pesquisas, e apresentados os detalhes da elaboração através da ferramenta *Business Model Canvas* de um modelo de negócios alinhado com o cenário econômico atual. Sendo assim, o trabalho em questão poderá dar amparo à elaboração do modelo de negócio de outras empresas que desejam iniciar suas atividades na Internet ou que já o fazem e desejam aprimorar sua visão sobre o assunto em questão.

Palavras-chave: modelo de negócio para a Internet, microempreendedores individuais (MEIs), micro e pequenas empresas (MPEs), perfil do consumidor brasileiro.

ABSTRACT

This monograph will detail the development of a business model for structuring a service that will provide a digital platform focused on gathering, organizing and promoting advertisements for products and services with promotional prices of local individual micro entrepreneurs and micro and small enterprises (MSEs) over the Internet. For this, will be presented information about the Business Model Canvas tool, the profile of MEIs and MSEs, as well as the problems faced by them. Also will be presented studies about the Brazilian consumers profile, on the behavior of generations Y and Z, talent retention, as well as data about the use of the Internet in Brazil and in the world and the main trends and projections. All this study was conducted through research of literature types, documentary and survey, the latter being divided into two parts: a survey and in-depth interview. At the end it will be shown the results of the analysis, listing the issues discussed with the data obtained through the research and presented the preparation of details through the business model canvas tool of a business model in line with the current economic scenario. Thus, the job in question could give support to the development of the business model of other companies who want to start their activities on the Internet or who already do and want to enhance their view on the subject in question.

Key-words: business model for Internet, micro entrepreneurs. micro and small enterprises (MSEs), Brazilian customer profile.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Definição do Problema.....	7
1.2 Delimitações do Trabalho.....	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo Geral	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 Justificativa.....	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 O Perfil das Micro e Pequenas Empresas (MPEs).....	12
2.2 O Perfil dos Microempreendedores Individuais (MEIs).....	14
2.3 Gestão de Estoque.....	17
2.3.1 Definição, Justificativa e Objetivos da Gestão de Estoque.....	17
2.3.2 Custos Relacionados aos Estoques.....	19
2.3.3 Previsão das Demandas	22
2.4 O Perfil do Consumidor Brasileiro.....	23
2.5 O Comportamento das Gerações Y e Z.....	24
2.6 A Utilização da Internet no Brasil e no Mundo	27
2.7 Retenção de talentos	30
2.7.1 Teoria dos Fatores de Higiene-Motivação.....	31
2.7.2 Teoria da Pirâmide das Necessidades	32
2.7.3 Mudanças ocorridas nas organizações	33
2.8 <i>Business Model Canvas</i>	34
3 METODOLOGIA	36
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1 Pesquisa por enquete (<i>survey</i>)	40
4.2 Pesquisa de entrevista em profundidade.....	43
4.3 Considerações gerais	48
4.4 Panorama geral das pesquisas de levantamento.....	48
4.5 Gerações Y e Z representam a maioria	50
4.6 Geração das pessoas que buscam flexibilidade no trabalho.....	51
4.7 O perfil do consumidor brasileiro.....	52
4.8 Consumidores pacientes que planejam suas compras.....	52

4.9 Entrevistados conectados às redes sociais	53
4.10 Principais produtos e serviços com preços promocionais já adquiridos..	54
4.11 Forma de pesquisa preferida pelos consumidores.....	55
4.12 Utilização da Internet para os mais diversos fins	56
4.13 Entrevistados que não gostam de ser incomodados.....	57
4.14 A influência dos filhos na hora de seus pais comprarem	58
4.15 Abrangendo o máximo possível de MEIs e MPEs	59
4.16 Parcerias com MEIs e MPEs.....	59
4.17 Parcerias com as empresas responsáveis pelas mídias locais.....	60
4.18 A importância das MPEs para a economia brasileira.....	60
4.19 Os MEIs de hoje são as MPEs de amanhã	60
4.20 Problemas típicos enfrentados por MEIs e MPEs	62
4.21 Oportunidade de mercado: auxílio para manutenção de <i>websites</i> e perfis nas redes sociais	63
4.22 Oportunidade de mercado: auxílio na gestão dos estoques.....	65
5 MODELO PROPOSTO	65
5.1. Apresentação do serviço EmCompras.com	69
5.1.1 Sobre o serviço	69
5.1.2 Serviços disponibilizados	71
5.2. Características inovadoras do serviço EmCompras.com	73
5.2.1 Exclusividade do serviço	73
5.2.2. Valorização dos colaboradores de talento.....	76
5.3. Macroprocesso de funcionamento	79
5.3.1 Fase 1 – Oferecimento do serviço aos estabelecimentos do município	80
5.3.2 Fase 2 – Divulgação à população do município	82
5.3.3 Fase 3 – Venda dos produtos e serviços anunciados	83
5.3.4 Fase 4 – Cobrança e obtenção de <i>feedback</i>	83
5.3.5 Fase 5 – Suporte pós-venda	84
7 CONCLUSÃO	85
REFERÊNCIAS.....	86

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresentará os detalhes da elaboração de um modelo de negócio para estruturação de um serviço que disponibilizará uma plataforma digital focada em reunir, organizar e promover anúncios de produtos e serviços de microempreendedores individuais (MEIs) e de micro e pequenas empresas (MPEs) locais com preços promocionais através da Internet.

Serão apresentadas informações sobre o mercado de plataformas digitais de comunicação e venda de produtos, a ferramenta *Business Model Canvas*, o perfil dos MEIs e das MPEs, bem como os principais problemas enfrentados por elas, como por exemplo, a falta de uma gestão de estoques adequada, assunto este que foi tratado em um capítulo à parte. Também serão demonstrados estudos sobre o comportamento dos consumidores brasileiros e das gerações Y e Z, sobre a retenção de talentos, além de dados sobre a utilização da Internet no Brasil e no mundo, sendo que os estudos foram realizados através de pesquisas dos tipos bibliográfica, documental e de levantamento, sendo a última dividida em duas partes: por enquete (*survey*) e por entrevista em profundidade.

Em seguida serão demonstrados os resultados da análise realizada, relacionando os assuntos abordados com os dados obtidos através das pesquisas, demonstrando as principais conclusões obtidas, as quais evidenciam a viabilidade do projeto.

Ao final será demonstrado o detalhamento referente à elaboração de um modelo de negócios alinhado com o cenário econômico e social atual utilizando-se a ferramenta *Business Model Canvas*, além das principais características do novo serviço que será lançado, bem como suas estratégias para conquistar seu espaço em um mercado repleto de propostas similares citando inclusive os objetivos e as principais formas de negócio das empresas líderes de mercado.

1.1 Definição do Problema

Atualmente vivemos em um mundo globalizado onde a concorrência entre as empresas tem se mostrado cada vez mais acirrada, tornando ainda mais necessária a elaboração de estratégias eficientes, especialmente diante da atual crise econômica mundial. Um dos meios mais tradicionais para aumentar as vendas de

uma empresa é a realização de ações promocionais, tanto é que, conforme Bandeira (1997), mesmo em uma data tão tradicional e propícia para as vendas como o Dia das Mães as empresas apostam praticamente todos os seus esforços na realização promoções. Porém, conforme os dados apresentados através da pesquisa aplicada, boa parte das empresas possui uma quantidade considerável de produtos em estoque que poderiam ser colocados em promoção, mas não o fazem por diversas razões, como por exemplo, falta de espaço físico ou tempo para elaboração de ações promocionais.

Ao mesmo tempo, existe uma quantidade considerável de consumidores que buscam economizar seu dinheiro na hora de adquirir um produto ou serviço, os quais têm utilizado cada vez mais a Internet para este fim, usufruindo todos os seus benefícios e facilidades. Para se ter uma ideia dos números envolvidos, segundo um estudo da agência de mídia social *We Are Social* mais de 54% da população brasileira (aproximadamente 110 milhões de pessoas) usa a Internet para alguma finalidade, o que a coloca em 3º lugar no ranking mundial, sendo que 47% da população (em torno de 96 milhões de pessoas) têm perfis em redes sociais. Quando o assunto é compras mais de 36% (cerca de 73 milhões de pessoas) a utilizam para comprar produtos e serviços na Internet.

No âmbito mundial os números também são bastante expressivos: a rede de computadores chega a 42% da população do planeta, o que representa cerca de 3 bilhões de um total 7,2 bilhões de pessoas, sendo que 67% delas (mais de 2 bilhões de pessoas) possuem perfis em redes sociais ou serviços de mensagens.

Com base nas informações descritas acima, e tendo conhecimento que não existe no mercado qualquer serviço como o que está sendo proposto, surgiu a ideia de lançar um novo serviço que disponibilizará uma plataforma digital focada em reunir, organizar e promover anúncios de produtos e serviços de microempreendedores individuais (MEIs) e de micro e pequenas empresas (MPEs) locais com preços promocionais através da Internet, facilitando a vida dos consumidores na hora de comprar e dos MEIs e MPEs na hora de vender.

1.2 Delimitações do Trabalho

O assunto tratado neste trabalho é bastante amplo e permite que diversas formas de análise diferentes sejam realizadas. Sendo assim, visando delimitar a

pesquisa em questão, a presente monografia será focada em traçar o perfil das micro e pequenas empresas brasileiras nos dias atuais, visto que elas serão os consumidores diretos do serviço a ser lançado. Também serão analisados estudos específicos do perfil atual do consumidor brasileiro, especialmente os que fazem parte das chamadas Geração Y e Geração Z, além de pesquisas específicas dos consumidores online, com o objetivo de construir um modelo de negócio que seja ao mesmo tempo inovador e sustentável economicamente, obtendo maiores índices de retorno de investimento (ROI).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um modelo de negócio para estruturação de um serviço que disponibilizará uma plataforma digital focada em reunir, organizar e promover anúncios de produtos e serviços de microempreendedores individuais (MEIs) e de micro e pequenas empresas (MPEs) locais com preços promocionais através da Internet.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os seguintes objetivos específicos foram definidos a fim de permitir que o objetivo geral citado no item anterior seja satisfeito:

- Apresentar informações sobre o perfil dos MEIs e das MPEs, bem como os principais problemas enfrentados por estes tipos de empresa, como por exemplo, a falta de uma gestão de estoque adequada;
- Detalhar o perfil dos consumidores brasileiros, especialmente daqueles que fazem parte das gerações Y e Z;
- Descrever o serviço inovador que será lançado, citando seu foco, público-alvo, desafios que serão enfrentados, riscos, oportunidades de crescimento;
- Apresentar dados sobre o mercado atual de websites promocionais, citando, por exemplo, os objetivos e as principais formas de negócio das empresas líderes de mercado;

- Elaborar a apresentação do serviço a seus compradores e usuários finais de maneira simples e eficiente, além do processo de venda do serviço, suas características, etc.;
- Identificar um modelo de comunicação e marketing alinhado ao perfil do público-alvo.

1.4 Justificativa

Conforme detalhado ao longo desta monografia, existe uma grande demanda da população brasileira por produtos e serviços com preços promocionais. Além disso, as pessoas têm utilizado cada vez mais a Internet para os mais diversos fins, especialmente as que fazem gerações Y e Z que são muito conectadas à rede de computadores, a qual não para de crescer no Brasil e no mundo.

Também foi possível verificar que os MEIs e as MPEs enfrentam sérias dificuldades devido ao acúmulo de atividades dentro da empresa, como por exemplo, gestão de estoque inadequada, falta de tempo para elaboração de ações de marketing eficientes, desatualização com relação a notícias e tendências de mercado, dentre outras que acabam prejudicando diretamente seus negócios.

Desta forma, entende-se que uma plataforma digital focada em reunir, organizar e promover anúncios de produtos e serviços de MEIs e MPEs locais com preços promocionais através da Internet será amplamente aceita e utilizada pela população na hora de comprar, e pelos MEIS e MPEs na hora de vender, visto que o serviço EmCompras.com atuará como um parceiro comercial para ajudar a resolver alguns de seus problemas, além de não existir atualmente nenhuma empresa disponibilizando um serviço como este.

Os estudos realizados neste TCC visam auxiliar o desenvolvimento de um modelo de negócios para outras empresas que desejam iniciar suas atividades na Internet ou que já o fazem e desejam aprimorar sua visão sobre o assunto em questão, visto que foram durante a elaboração deste TCC foram avaliadas teorias e analisados estudos atualizados acerca de assuntos de extrema importância para as empresas da atualidade. Além disso, os resultados desta monografia serão utilizados pelos administradores da organização para a gestão do serviço durante seu ciclo de vida e as ideias apresentadas através dele serão atualizadas sempre que forem identificadas novas oportunidades de evolução, tornando-o um

documento vivo que servirá como referência para futuras necessidades da organização.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O Perfil das Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

Segundo a pesquisa Perfil do Microempreendedor Individual (novembro, 2015), realizada pelo Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), o Brasil tem quase 9 milhões de micro e pequenas empresas (MPEs), as quais totalizam 99% dos negócios do país e que representam:

- 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do país;
- 52% dos empregos de carteira assinada;
- 40% dos salários pagos.

Estes números demonstram a grandeza dos pequenos negócios para a economia brasileira, os quais são divididos da seguinte maneira, conforme os critérios da Lei Complementar 123/2006:

Quadro 1 – Classificação das empresas no Brasil

Classificação	Faturamento
Microempreendedor Individual	Faturamento anual até R\$ 60 mil
Microempresa	Faturamento anual até R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte	Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões
Pequeno Produtor Rural	Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões

Fonte: Sebrae.

Segundo Schell (1995), as pequenas empresas apresentam algumas características que lhe permitem responder às oportunidades mais rapidamente e atender a mercados pequenos e fortemente especializados:

- a) Possuem um pequeno número de empregados;
- b) Apresentam uma estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos e grande concentração de autoridade em uma ou poucas pessoas;
- c) Ocupam um espaço bem definido no mercado em que atuam;

- d) Normalmente não há diferenciação entre os assuntos particulares do(s) dono(s) da empresa e os assuntos da empresa em si;
- e) Existe predominância absoluta do capital privado nacional.

Moreira (2004), por sua vez, cita que as micro, pequenas e médias empresas brasileiras geralmente são de propriedade de um único indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas, administradas pelo(s) próprio(s) proprietário(s), seu capital é financiado basicamente pelo(s) proprietário(s), em geral apresentam uma área de operações limitada à de sua localização ou, no máximo, à região onde fica localizada, além de sua atividade produtiva não ocupar uma posição de destaque. Estas características informais trazem algumas dificuldades às empresas, tanto é que conforme os estudos atuais quase metade delas (48,2%) não sobrevive por mais do que três anos no mercado brasileiro.

Segura, Sakata e Riccio (2003) citam os principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas são: a existência de informações financeiras inadequadas, falta de controle adequado das demandas por serviços, falta de uma gestão de estoques adequada, gastos administrativos excessivos, volume de vendas insuficiente, problemas de marketing e vendas, política de preços inadequada ou defasada, falta de um sistema de controle de custos, mão-de-obra inadequadamente qualificada, e chefias e gerências sem treinamento adequado.

Por possuírem recursos limitados, os principais canais de comunicação utilizados pelas MPEs são as redes sociais, rádios locais, panfletos, veículos de som e o próprio boca a boca. Conforme um estudo realizado pela Deloitte, cerca de 70% das empresas utilizam as mídias sociais, sendo que o principal problema enfrentado por elas é a falta de tempo para manter as informações atualizadas e, desta forma, manterem-se próximas de seus clientes.

Um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) relacionou as 5 principais características das MPEs brasileiras:

- a) Possuem pouco capital investido;
- b) Muitas delas são criadas e fechadas diariamente;
- c) O quadro societário e/ou funcional geralmente envolve familiares e amigos;
- d) Como a estrutura organizacional é simplificada, as decisões acabam recaindo sobre uma ou poucas pessoas;

- e) As informações que fazem parte dos controles de contabilidade são de baixa qualidade.

Figura 1 - Principais obstáculos que impedem a utilização das mídias sociais pelas MPEs:



Fonte: Pesquisa Mídias Sociais nas Empresas (2010).

2.2 O Perfil dos Microempreendedores Individuais (MEIs)

Microempreendedor Individual é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário, sendo que suas atividades podem faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano, podendo ter até um funcionário fixo registrado em carteira. Além disso, a pessoa não pode ter participação em outra empresa como sócio ou titular.

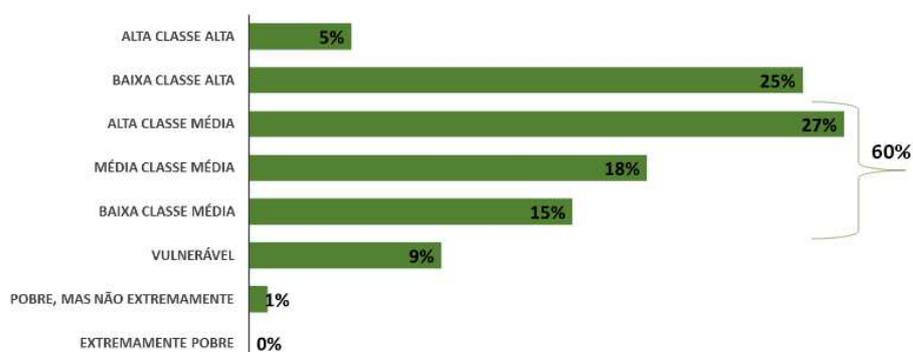
A maioria dos microempreendedores individuais que existem hoje no Brasil (45%) eram empregados com carteira assinada antes de se tornarem empresários. Além disso, o perfil do MEI é bastante heterogêneo, mas tem se tornado mais qualificado, sendo que a maioria tem uma visão empresarial e deseja crescer, conforme demonstrado pelos gráficos abaixo, os quais fazem parte do estudo Perfil do Microempreendedor Individual (nov/2015) realizado pelo SEBRAE.

Figura 2 - Principais ocupações anteriores dos microempreendedores individuais:



Fonte: Perfil do Microempreendedor Individual (Sebrae).

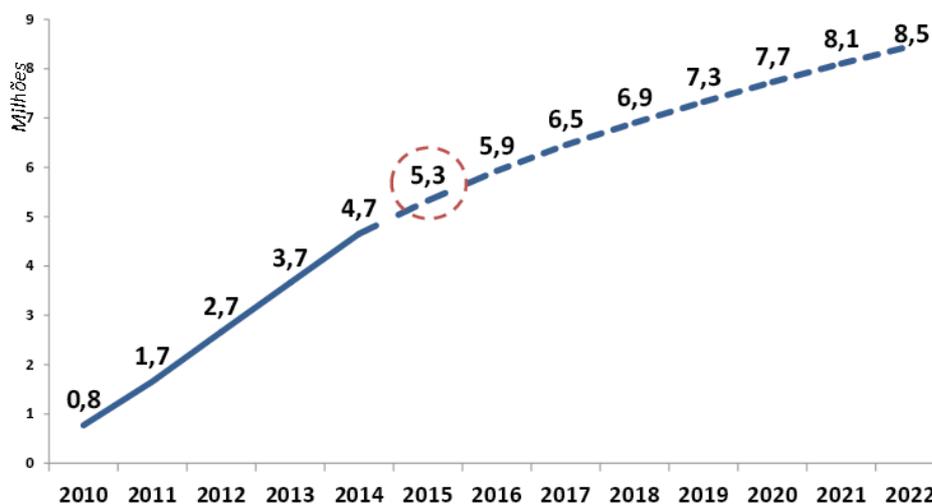
Figura 3 - Classe econômica dos microempreendedores individuais brasileiros:



Fonte: Perfil do Microempreendedor Individual (Sebrae).

Conforme demonstrado pelo gráfico abaixo, espera-se um crescimento considerável deste tipo de empresa nos próximos anos, da mesma forma que vem ocorrendo até este momento. Conforme o estudo do SEBRAE, os principais fatores que levam a criação deste tipo de empresa são sair da irregularidade (42% dos entrevistados), obter benefícios do INSS (31% dos entrevistados) e a possibilidade de emitir notas fiscais (11% dos entrevistados).

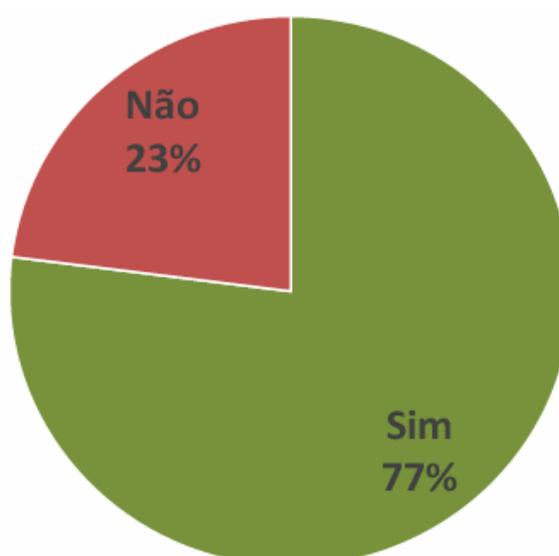
Figura 4 - Projeção de crescimento de MEIs no Brasil para os próximos anos (em milhões):



Fonte: Sebrae, a partir dos dados da Receita Federal.

Após terem regularizado a situação de sua empresa através da criação de uma MEI, 55% dos entrevistados informaram que seu faturamento aumentou, 52% disse que o controle financeiro melhorou e 54% afirmou que seus investimentos foram ampliados. Com estes números positivos, a maioria informou que pretende ver sua empresa crescer a tal ponto que ela se torne uma microempresa.

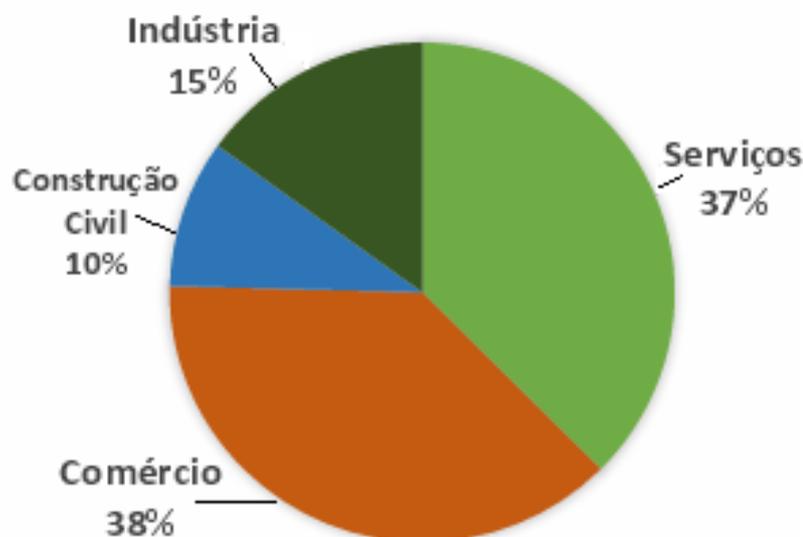
Figura 5 - Distribuição setorial dos MEIs no Brasil:



Fonte: Perfil do Microempreendedor Individual (Sebrae).

A maioria dos MEIs existentes hoje no Brasil (75%) faz parte dos setores de comércio e de serviços, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Figura 6 - Distribuição setorial dos MEIs no Brasil:



Fonte: Sebrae, a partir dos dados da Receita Federal.

2.3 Gestão de Estoque

Segundo os cientistas, desde a pré-história o ser humano já estocava alimentos para consumi-los posteriormente, conforme suas necessidades, especialmente nos dias em que a caça não lhe rendia os frutos desejados. Da mesma forma, as empresas também necessitam de estoques para utilizá-los no futuro, conforme suas necessidades e estratégias.

Mas afinal, o que pode ser considerado como estoque de uma empresa?

2.3.1 Definição, Justificativa e Objetivos da Gestão de Estoque

Existem diversos conceitos que poderiam responder a esta pergunta, os quais variam conforme o autor estudado, mas de maneira geral o termo pode ser definido como um conjunto de produtos acabados ou materiais que a empresa possui para utilização no processo de produção de seus produtos/serviços. Exemplos: matéria-prima, material em processamento, material semiacabado, material auxiliar,

administrativo, de manutenção, além de suprimentos variados, inclusive os de escritório.

Os conceitos acerca da definição do termo estoque são variados, mas a ideia de que uma empresa precisa obrigatoriamente de estoque para realizar suas atividades é comum entre todos os autores estudados. Dias (1995), por exemplo, comenta que é impossível que uma empresa trabalhe sem a existência de um estoque, pois ele funciona como um “amortecedor” entre os estágios da produção até a venda final. Slack (2009), por sua vez, diz que o estoque existe devido às incertezas envolvendo as previsões pela demanda dos produtos que a empresa comercializa, caso contrário, se o fornecimento de qualquer item ocorresse exatamente quando fosse necessário, não haveria necessidade de estocá-lo.

A necessidade de cumprir os prazos de entrega, manter a operação da empresa em funcionamento contínuo e as incertezas acerca da demanda pelos produtos comercializados pela empresa são os principais motivos para a existência dos estoques na visão de Viana (2002). Para Ballou (1993), os principais objetivos dos estoques são a melhoria no nível de serviço prestado, o incentivo às economias na produção, compras e transporte, a proteção contra aumentos de preços e a proteção frente às incertezas relacionadas às demandas.

Os estoques possibilitam uma economia de escala através da compra ou produção em lotes econômicos e da flexibilidade do processo produtivo, além de permitir a neutralização de atrasos no fornecimento de materiais e da sazonalidade dos materiais. Eles proporcionam maior segurança em ambientes incertos, visto que a empresa pode entregar os produtos em estoque na hora em que seus clientes necessitarem, caso contrário existe o risco deles procurarem outros fornecedores para suprir suas necessidades.

Silva (2001) comenta que sem um estoque adequado é possível que o próprio processo de produção possa parar e os pedidos atrasarem, o que causaria sérios problemas para a empresa devido à insatisfação dos clientes. Apesar disso, muitas empresas não realizam uma gestão de estoque adequada. As micros, pequenas e médias empresas, por exemplo, geralmente não possuem funcionários qualificados à sua disposição para desempenhar esta função, sendo que muitas vezes a mesma pessoa acumula várias atividades diferentes dentro da empresa.

Pode-se identificar uma ideia que é consensual entre todos os autores estudados: a empresa deve buscar o equilíbrio entre a demanda e o estoque,

minimizando o capital imobilizado e permitindo que ele possa ser investido de outras maneiras que podem trazer mais lucro à empresa. Desta forma, surge a necessidade de realizar uma gestão de estoque adequada.

Conforme Viana (2000), a gestão de estoque pode ser definida como o conjunto de atividades executadas pela empresa com o objetivo de buscar o equilíbrio entre o capital investido na forma de estoque e a demanda por seus produtos, sempre com eficiência e buscando o menor custo possível. Dias (2009), por sua vez, comenta que a gestão de estoque tem como principal objetivo a otimização dos investimentos da empresa, buscando manter os recursos imobilizados em constante equilíbrio.

Para Ballou (1993), a gestão dos estoques permite a melhoria dos níveis de serviços prestados ao consumidor, a possibilidade de economia de escala durante a realização de compras e proteção contra aumento de preços, especialmente nos períodos de inflação.

Visando a obtenção do equilíbrio entre estoque e demanda, Viana (2000) comenta que é necessário realizar as seguintes atividades:

- a) Impedir a entrada no estoque de materiais que não são necessários;
- b) Coletar e organizar as informações gerenciais relacionadas ao seu controle;
- c) Identificar e definir parâmetros para cada material estocado;
- d) Definir a quantidade de materiais que devem ser comprados;
- e) Analisar e acompanhar a evolução do estoque na empresa;
- f) Ativar sempre que necessário o setor de compras da organização;
- g) Retirar do estoque materiais obsoletos e que não podem mais ser comercializados.

Uma gestão de estoque adequada permite que a empresa garanta a disponibilidade de seus produtos aos consumidores, ao mesmo tempo em que investe em estoques apenas o capital realmente necessário, com o objetivo de racionalizar os custos de armazenagem e manutenção.

2.3.2 Custos Relacionados aos Estoques

Existem diversas classificações acerca dos custos relacionados aos estoques. Para Dias (1993), todos os materiais estocados envolvem custos, independente do seu tipo, como por exemplo, deterioração e obsolescência dos produtos, seguros,

juros, salários dos funcionários, depreciação dos preços, aluguel das instalações e outras contas relacionadas, como água, eletricidade, etc. Segundo ele, estes custos podem ser agrupados em:

- a) Custos com edificação: aluguel, impostos, luz e conservação;
- b) Custos de manutenção: deterioração, obsolescência e equipamento;
- c) Custos de capital: juros e depreciação;
- d) Custo com pessoal: salários e encargos sociais.

O autor ainda comenta que o custo do estoque é proporcional ao volume de estoque e dos materiais que são estocados, pois quanto maiores forem os materiais, maior será o espaço físico necessário para seu armazenamento, assim como mais equipamentos e funcionários para movimentar estes materiais armazenados.

Para Slack (2009) a maior desvantagem dos estoques é seu custo, e mantê-los representa um risco devido à deterioração e obsolescência dos produtos armazenados. Por outro lado, a vantagem de sua existência é que a empresa pode entregar os produtos na hora em que seus clientes precisarem. O autor classifica os custos relacionados ao estoque da seguinte maneira:

- a) Custo de colocação de pedido: relacionado às atividades necessárias para a realização do pedido dos materiais que compõem o estoque;
- b) Custos de desconto de preços: relacionado aos custos adicionais envolvidos em pequenos pedidos, da mesma forma que a solicitação de grandes pedidos pode envolver descontos variados;
- c) Custo de falta de estoque: relacionado à falta de produtos em estoque, ou seja, se faltarem produtos comercializados aos consumidores existe o risco deles trocarem de fornecedor, e se faltarem produtos para áreas internas da produção existe o risco da do processo seguinte ficar ocioso.
- d) Custo de capital de giro: relacionado ao fato de existir um intervalo de tempo entre os pagamentos realizados aos fornecedores e os pagamentos recebidos dos compradores, sendo que neste período é necessário manter os níveis de estoque adequados, gerando custos de oportunidade e com juros pagos por empréstimos, visto que o capital não pode ser investido de outras formas.
- e) Custo de armazenamento: relacionados à estocagem dos materiais, locação do espaço físico, água, energia elétrica, seguro das mercadorias, etc.

- f) Custo de obsolescência: relacionado à possibilidade dos materiais estocados se tornarem obsoletos, deteriorados ou danificados.

Ballou (2012) considera que os custos de estoque podem ser divididos em três grandes grupos:

- a) Custo de manutenção de estoque: relacionado a todos os custos necessários para manter os materiais estocados por um determinado período de tempo, além dos riscos existentes relacionados à obsolescência, possíveis danos e até mesmo furtos do material estocado. O autor também comenta que os custos estão diretamente ligados à quantidade de material estocado, pois quanto maior a quantidade, maiores serão os custos envolvidos;
- b) Custos de pedido: relacionado às atividades necessárias para a reposição do material no estoque da empresa;
- c) Custo de falta: relacionado às perdas caso exista demanda por itens que estão em falta no estoque, sendo subdivididos em custo de venda perdida (nas situações em que o cliente cancela seu pedido) e custo de atrasos (quando a entrega ao cliente é atrasada até que o produto demandado esteja disponível no estoque).

Para Pozo (2010) existem três tipos diferentes de custos relacionados ao estoque:

- a) Custo do pedido: relacionado às atividades necessárias para a reposição do estoque, sendo agrupados em custos fixos e variáveis:
 - a. Fixos: salários e encargos trabalhistas;
 - b. Variáveis: recursos utilizados para entregar o pedido.
- b) Custo de manutenção de estoque: relacionado aos custos para armazenar os materiais, como por exemplo, aluguel, contas de eletricidade e água, impostos, seguros, realização de controles complexos, aquisição de equipamentos específicos, obsolescência, deterioração e roubo dos materiais estocados;
- c) Custo por falta de estoque: relacionado às perdas devido à falta de produtos em estoque, como por exemplo, multas previstas em contrato, cancelamento de pedidos realizados e desgastaste da imagem da empresa perante seus clientes.

Dias (1993) ainda comenta que a empresa pode definir a quantidade ideal de cada material a ser estocado, mas isso é possível apenas realizando-se uma previsão da demanda pelos produtos que ela comercializa.

2.3.3 Previsão das Demandas

Para definir os níveis de estoques necessários para cada produto, primeiramente a empresa precisa realizar uma estimativa com o objetivo de tentar prever quantos e quais produtos serão comercializados no futuro, conforme citado por Ballou (1993). O autor ainda comenta que essa atividade é de vital importância para qualquer organização, independente do seu tamanho, pois proporciona informações importantes para serem utilizadas no planejamento de todas as áreas que compõem a empresa.

Segundo o autor, a definição dos níveis de estoque deve considerar as informações relacionadas abaixo, as quais são divididas em dois grandes grupos:

Informações quantitativas:

- a) Quantidade de vendas realizadas no passado para cada produto;
- b) Variáveis diretamente relacionadas às vendas, como por exemplo, incentivos governamentais para construção de casas próprias e a possibilidade de vender materiais de construção;
- c) Variáveis relativamente relacionadas às vendas, como por exemplo, quantidade de habitantes, renda per capita, produto nacional bruto, etc.;
- d) Ações promocionais que podem influenciar as vendas.

Informações qualitativas:

- a) A opinião dos gerentes envolvidos;
- b) A opinião dos vendedores responsáveis;
- c) A opinião dos consumidores;
- d) Os resultados de pesquisas atuais.

2.4 O Perfil do Consumidor Brasileiro

Independente do ramo de atuação, de sua estrutura física, do nível de capacitação de seus funcionários, ou de qualquer outra de suas características, se não existirem consumidores para o produto ou serviço que a empresa comercializa ou pretende comercializar, não haverá negócios.

A identificação do público-alvo que será responsável por consumir os produtos ou serviços de uma determinada empresa não é tarefa uma simples, especialmente em um país tão grande como o Brasil. Segundo Kotler e Keller (2006), o comportamento dos consumidores pode ser influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo que dentre eles os culturais possuem maior poder de influência.

Para Las Casas (2006) público alvo é todo mercado em que se deseja focar sua ação. Ele direciona a elaboração e a divulgação do produto ou serviço, possibilitando que as atividades da empresa sejam voltadas às pessoas certas, evitando o desperdício de tempo e dinheiro.

Identificar o público-alvo de uma empresa no Brasil é tarefa difícil, visto que é um país de proporções continentais e habitado por mais de 204 milhões de pessoas, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Sendo assim, foram avaliados diversos estudos e pesquisas que tentam traçar o perfil do consumidor brasileiro, o qual mudou muito nos últimos anos, especialmente devido ao fortalecimento da economia brasileira que trouxe maior poder aquisitivo à classe C, juntamente com exigências muito maiores por parte dos consumidores.

Conforme dados apresentados por uma pesquisa realizada pela *Kantar Worldpanel*, estas são as principais características que atraem os clientes brasileiros na hora da compra:

- Proximidade 66%;
- Ofertas 62%;
- Limpeza e organização do local 45%;
- Ter bons preços sempre 43%;
- Produtos de qualidade 39%;
- Confiança 37%.

Como pode-se perceber, a comodidade e o preço são os principais fatores que levam os consumidores a comprarem em um determinado estabelecimento comercial, mesmo que ele não esteja sempre limpo e organizado, nem tenha sempre os melhores preços, ou produtos de qualidade, ou que até mesmo não transmita tanta confiança a seus clientes.

Abaixo foram relacionados mais alguns dados importantes sobre o perfil do consumidor brasileiro, os quais foram apresentados no estudo Retratos da Sociedade Brasileira, realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI):

- 91% dos consumidores brasileiros procuram comparar preços antes de realizar uma compra;
- 78% dos brasileiros costuma barganhar o preço antes de comprar um bem de maior valor, como eletrodomésticos, eletrônicos, móveis, veículos;
- 64% costumam esperar por promoções quando vão adquirir bens de maior valor, sendo que esse percentual se mantém estável entre as diversas faixas de renda familiar;
- 50% dos brasileiros estariam dispostos a pagar mais por um bem cuja produção é ambientalmente correta;
- 27% dos brasileiros já realizaram compras por meio da Internet;
- O modo de pagamento preferido pelos brasileiros ao adquirir bens de maior valor ainda é o dinheiro;
- O mercado informal e os produtos piratas são procurados pela maioria dos consumidores brasileiros, mesmo que raramente.

Os dados apresentados pelo estudo acima também deixam claro que o perfil da maioria dos consumidores brasileiros é buscar o melhor preço na hora de comprar produtos e serviços. Na maioria das vezes eles fazem isso através da comparação dos preços praticados pelos estabelecimentos comerciais pesquisados, através da barganha ou mesmo esperando que o preço do produto ou serviço desejado diminua.

2.5 O Comportamento das Gerações Y e Z

Lombardia (2008) cita que a história de cada geração baseia-se nas vivências, nos valores de cada pessoa, na visão de vida que cada uma delas tem,

no cenário sociopolítico em que ela está inserida e na aproximação de idades. Sendo assim, o modo de viver e de ser das pessoas está sob a influência da época e sociedade em que vivem, ou seja, a transição de valores, os cenários sociopolíticos e outros acontecimentos são características capazes de diferenciar uma geração de outra. Ainda segundo o autor, é possível encontrar estudos de perfis de 5 gerações:

- Tradicionais;
- *Baby boomers*;
- Geração X ou *baby busters*;
- Geração Y, *echo boomers* ou geração *Why*;
- Geração Z.

Geração Y

A Geração Y compreende as pessoas que nasceram em meados dos anos 80 até os anos 90 e são chamadas de “os filhos da tecnologia”. Esse grupo é composto basicamente por pessoas que tiveram acesso àquilo que seus pais não puderam devido aos aspectos sociais do período em que nasceram. Elas tiveram acesso à televisão a cabo, jogos eletrônicos (*videogames*), computadores e aproveitaram a toda gama de meios de interatividade, comunicação e diversão. Devido a estas particularidades, seu perfil foi determinado, e ainda a quem os considere, como sendo distraídos, superficiais, insubordináveis e egoístas.

Ávida por inovações, esta geração ficou também conhecida como a geração que tem grande preocupação com a preservação do meio ambiente e que é capaz de estipular maneiras para ser atendida pelas empresas. Lombardia (2008) destaca que ela é mais bem informada e possui um nível de educação mais alto que suas antecessoras. Essas pessoas possuem forte desenvoltura para lidar com aparelhos de comunicação, e se adaptam muito bem em ambientes digitais. É por isto que elas não veem os cenários de mudanças tecnológicas como ameaças.

No âmbito profissional as pessoas da Geração Y vão além de se preocupar com a carreira que a empresa pode lhes oferecer e buscam equilíbrio entre a carreira e a vida pessoal para além das fronteiras da organização. De acordo com Arthur (1995), existe uma necessidade do indivíduo em buscar novas formas para se

adaptar à mudança, de ser mais maleável, proativo, responsável por sua carreira e menos dependente das fronteiras das organizações.

Estes profissionais estão sempre conectados com algum tipo de mídia, preocupam-se com as questões sociais, são mais criadores que receptores, priorizam o lado pessoal ao profissional, são inovadores, gostam de mobilidade, são imediatistas, impacientes, autoorientados, decididos, voltados para resultado e não lidam bem com restrições. Encaram o trabalho como desafio e diversão, prezam pelo ambiente informal com transparência e liberdade, além de buscarem aprendizado constante e não tem medo da rotatividade de empregos.

Geração Z

A chamada Geração Z é composta pelas pessoas que nasceram no início da década de 90 em diante, e por terem sido concebidas quase ao mesmo tempo em que a Internet tornou-se popular, elas são conhecidas como sendo nativas digitais.

Baumaann (2001) comenta que estas pessoas estão formando uma sociedade composta por indivíduos que possuem uma visão diferente acerca do termo sociedade, os quais aparentemente constituem uma geração mais virtual do que real. Uma sociedade líquida na visão do autor.

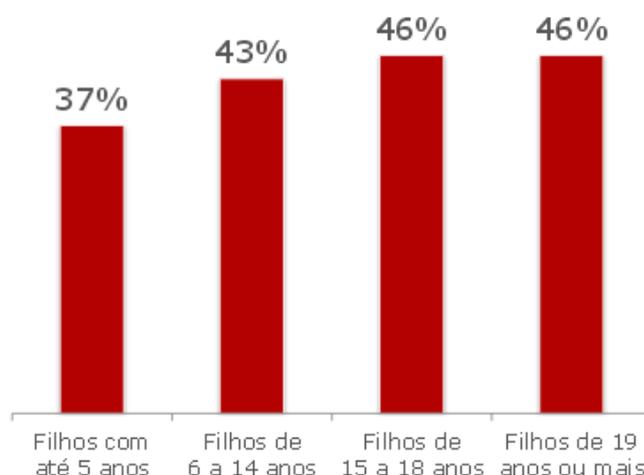
Extremamente conectadas, visto que não conheceram o mundo sem a rede mundial de computadores, estão acostumadas a navegar, compartilhar arquivos e manusear seus *smartphones*. Uma de suas principais características é *zapear* através dos vários canais de televisão, Internet, vídeo game, *smartphone* e *MP3 players*, sendo que daí surgiu o termo Geração Z, do termo *zapping*.

Em geral são indivíduos críticos, dinâmicos, exigentes e que não gostam das hierarquias nem de horários poucos flexíveis, pois não querem abrir mão do seu tempo livre, além disso preferem trabalhar de casa e não acreditam que trabalhar muito represente algo gratificante. Segundo uma pesquisa realizada pela *Randstad Professionals*, empresa holandesa especializada em soluções de trabalho flexível e recursos humanos, 80% dos brasileiros da Geração Z exigem condições de trabalho mais flexíveis.

Os jovens da Geração Z, assim como os da Geração Y, também estão cada vez mais preocupados com a sustentabilidade e dispostos a não pagar por produtos e/ou serviços encontrados gratuitamente na Internet. Apesar de boa parte deles

ainda não estar presentes no mercado de consumo, influenciam seus pais na hora de comprar, fazem pesquisas na Internet e vão às lojas com eles.

Figura 7 – Influência dos filhos na hora de comprar:



Fonte: Ibope.

Ao contrário da Geração Y, a qual cresceu em um momento de economia forte, a Geração Z atual cresceu com o terrorismo, complexidade e volatilidade, então preferem economizar na hora de comprar, pois para elas o futuro é mais incerto do que para as gerações anteriores.

2.6 A Utilização da Internet no Brasil e no Mundo

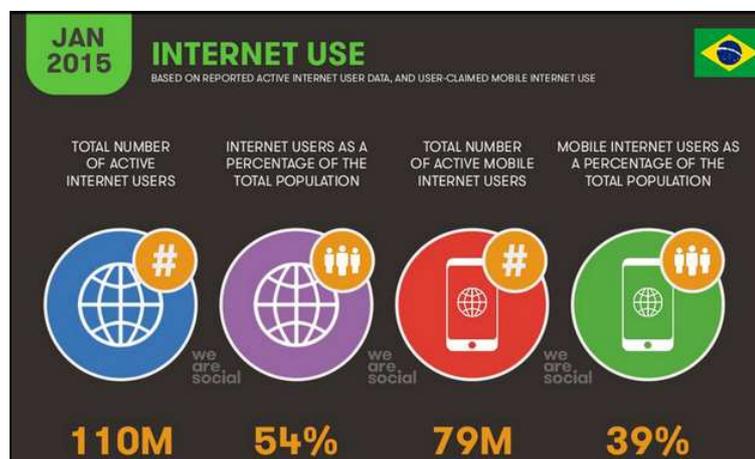
“A Internet, uma grande invenção do século 20, está mudando a civilização do século 21. Seu poder cresce com os cabos de fibra óptica, cujos fios de vidro constituem os nervos da economia mundial.”

(A Internet no Brasil: Origens, Estratégia, Desenvolvimento e Governança, p.29)

Desde que sua utilização deixou de ser exclusividade dos governos e universidades no início da década de 90, a utilização da Internet não para de crescer. Segundo um estudo da agência de mídia social *We Are Social* mais de 54% da população brasileira (aproximadamente 110 milhões de pessoas) usa a rede mundial de computadores para alguma finalidade, o que a coloca em 3º lugar no ranking mundial, sendo que 47% da população (em torno de 96 milhões de pessoas)

têm perfis em redes sociais. Quando o assunto é compras, mais de 36% (cerca de 73 milhões de pessoas) a utilizam para comprar produtos e serviços.

Figura 8 – Uso da Internet no Brasil



Fonte: *We Are Social*.

Segundo dados da agência, os números relacionados não param de crescer ano após ano. A quantidade de usuários da Internet cresceu 10% entre 2014 e 2015, o número de perfis em redes sociais cresceu 12% e o número de usuários de dispositivos móveis aumentou em 15%:

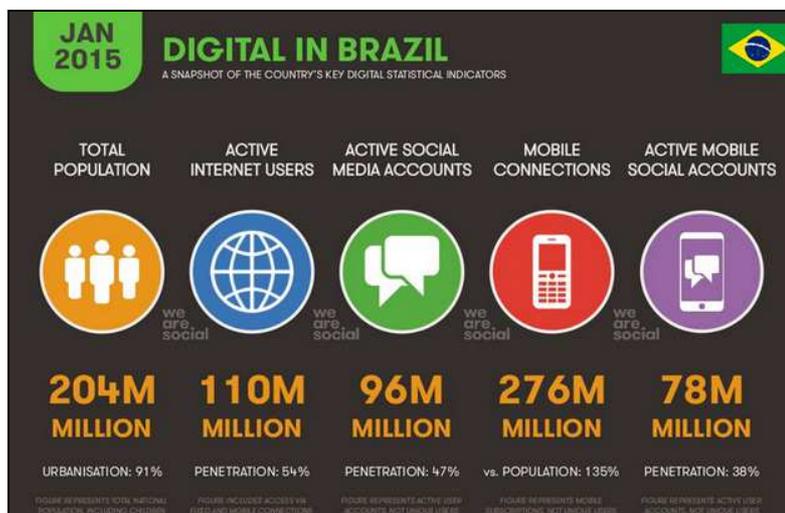
Figura 9 – Crescimento do uso da Internet no Brasil



Fonte: *We Are Social*.

O mesmo estudo mostra o retrato do cenário digital brasileiro, o qual apresenta números expressivos e envolve o fato de existirem mais celulares do que pessoas, conforme os dados apresentados abaixo:

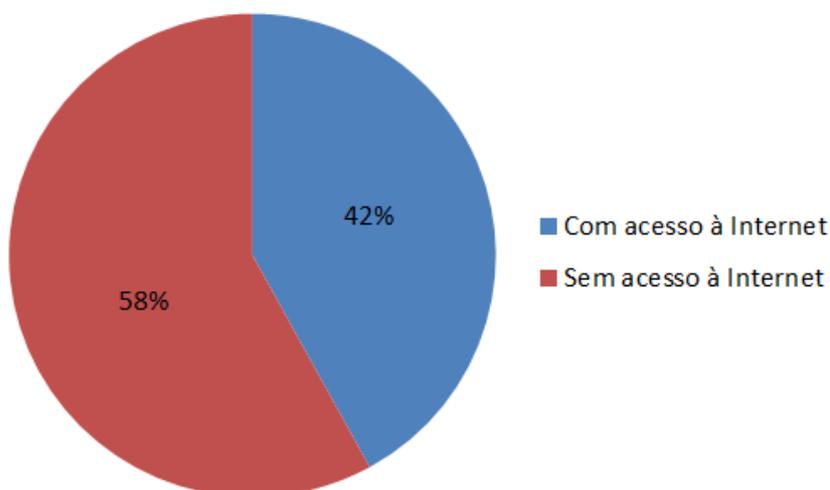
Figura 10 – Retrato do cenário digital brasileiro



Fonte: *We Are Social*.

No âmbito mundial os números também são bastante expressivos. Conforme demonstrado no gráfico abaixo, a Internet chega a 42% da população do planeta, o que representa cerca de 3 bilhões de um total 7,2 bilhões de pessoas, sendo que 67% delas (mais de 2 bilhões de pessoas) possuem perfis em redes sociais ou serviços de mensagens.

Figura 11 – Quantidade de pessoas com acesso à Internet no mundo.



Fonte: *We Are Social*.

Outro estudo, desta vez realizado pela *Cisco Visual Networking Index (VNI)*, informa que em 2016 espera-se que este percentual cresça para aproximadamente 45% da população mundial. Além disso, o estudo também cita que em 5 anos haverá mais dispositivos móveis ligados à Internet do que habitantes no planeta Terra.

2.7 Retenção de talentos

“A organização que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho retornará aos negócios com razoável rapidez. A organização que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará.”

(Lobato et al, 2003, p. 105)

Conforme explicado por Maximiano (2004), a palavra motivação é originada do latim *motivus*, *movere*, que significam mover, movimento ou aquilo que movimenta. Para Chiavenato (1982), motivo é aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico. Bergamini (1997), por sua vez, comenta que nenhuma pessoa pode motivar outra pessoa, pois para ele a motivação é algo intrínseco a cada ser humano e deve ser assimilada como um fenômeno comportamental originado da importância que as pessoas dão a seu trabalho, sendo que cada um de nós possui seu próprio referencial de estima e identidade.

Como pode-se perceber, segundo estes autores as pessoas precisam de algum estímulo para começar a agir em busca de um determinado objetivo, então a motivação torna-se uma necessidade para o sucesso de uma empresa, pois impacta diretamente o desempenho dos funcionários. Para Chiavenato (2000), a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a se expressar é essencial para que elas tenham motivação suficiente para produzir, permitindo assim o sucesso de uma organização. Para o autor a especialização não é a melhor forma de divisão do trabalho e atividades repetitivas diminuem a produtividade, visto que em ambos os casos existem grandes chances dos colaboradores ficarem desmotivados.

Visando entender e ilustrar estas ideias, ao longo dos anos foram elaboradas diversas teorias acerca do tema, sendo que as duas de maior destaque são a Fatores de Higiene-Motivação e a Pirâmide das Necessidades, as quais serão explicadas a seguir.

2.7.1 Teoria dos Fatores de Higiene-Motivação

Criada pelo psicólogo Frederick Herzberg, a Teoria dos Fatores de Higiene-Motivação prega que a motivação dos colaboradores, e conseqüentemente seu nível de rendimento, depende exclusivamente da satisfação no trabalho, a qual é obtida através de dois fatores: higiene e motivação. Para ele as empresas devem se preocupar em proporcionar meios que contribuam para realização de um trabalho de qualidade, e que prevenir a insatisfação é tão importante quanto incentivar a satisfação.

Fatores higiênicos:

A palavra “higiene” refere-se ao sentido dado no meio médico aos termos prevenção e higiene ambiental, e está relacionada ao ambiente em que os colaboradores realizam suas atividades na organização. Conforme explicado por Chiavenato (2000), as condições de trabalho, as políticas da empresa, a forma como ela é administrada, salários e benefícios, segurança no cargo, status e relacionamentos interpessoais são exemplos de fatores higiênicos que influenciam a motivação dos indivíduos. Para Herzberg quando estes fatores não estão presentes ocorre grande insatisfação por parte dos funcionários, e quando estão presentes, não são capazes de motivar os funcionários. Herzberg ainda comenta que a partir do momento em que estes fatores forem satisfeitos, de nada adiantará aumentá-los com o objetivo de motivar mais os colaboradores, mas ao mesmo tempo sua existência diminui as chances de baixas na produtividade.

Fatores motivadores:

Chiavenato (2000) explica que para Herzberg estes fatores impactavam positivamente a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, então por essa razão utilizou o termo “motivação”. Envolvem, por exemplo, o sentimento de realização por desempenhar seu ofício, a ideia de que podem e vão crescer

profissionalmente, além de terem seu trabalho reconhecido dentro da organização. Para Herzberg, desta forma ocorre um aumento de produtividade, além da satisfação dos funcionários.

Figura 12 – Fatores higiênicos e fatores motivacionais:



Fonte: o próprio autor.

2.7.2 Teoria da Pirâmide das Necessidades

Esta teoria foi criada por Abraham Maslow, que assim como Herzberg, também era um psicólogo, mas considerava que a motivação ocorre conforme surgem as necessidades, sendo que elas respeitam uma hierarquia em que primariamente são satisfeitas as necessidades consideradas indispensáveis, como por exemplo, alimentação.

Chiavenato (1982) comenta que apesar de ser complexa, a motivação humana é muito bem ilustrada através da intitulada hierarquia das necessidades da pirâmide de Maslow, em que cada nível da pirâmide representa necessidades diferentes, as quais tornam-se mais sofisticadas à medida em que os níveis crescem:

- a) Necessidades fisiológicas básicas: fome, sede, sexo, excreção, sono, abrigo, etc.;
- b) Necessidades de segurança: sentir-se seguro em sua casa e ter um emprego sem instabilidade, plano de saúde, etc.
- c) Necessidades sociais: afeto, afeição, amor, pertencer a algum, etc.;

- d) Necessidades de autoestima: reconhecimento em geral, tanto profissional como pessoal;
- e) Necessidades de autorealização: ser aquilo que se deseja ser.

Figura 13 – Pirâmide da hierarquia das necessidades:



Fonte: o próprio autor.

2.7.3 Mudanças ocorridas nas organizações

As organizações sempre buscaram atender às exigências do mercado e se procuraram com seus concorrentes, mas já há algum tempo elas também passaram a se preocupar com as pessoas e em como motivar e reter os talentos que fazem parte do quadro de colaboradores. Esta ideia já era prevista por algumas autores, como por exemplo Stewart (1998), o qual afirmava desde o final da década de 90 que as corporações de sucesso fomentariam o crescimento pessoal para atrair os melhores talentos do mercado.

Chiavenato (2005), por sua vez, comenta que no mundo atual o valor das organizações está cada vez mais relacionado ao capital intelectual que possui, sendo que os ativos imobilizados, os quais antes eram considerados como única fonte de valor da empresa, acabam ficando em segundo plano. As empresas devem buscar a priorização do aumento de vantagens competitivas no mercado, incentivando as ideias que são fruto do conhecimento dos colaboradores. Para o autor, o capital intelectual é constituído pelas pessoas que fazem parte de uma organização e pelo conhecimento que elas possuem. Com uma ideia bastante parecida, Souza (2000) afirma que, ao invés dos administradores se preocuparem

com investimentos em tecnologia, os quais também podem ser efetuados por qualquer empresa concorrente, as organizações devem investir seus esforços em identificar, atrair e reter colaboradores de talento.

Oliveira (2000) comenta que os colaboradores talentosos são mais exigentes e que para eles um bom cargo, com salário que pague bem e a possibilidade de desenvolvimento dentro da empresa não significam, necessariamente, satisfação no trabalho. O autor também afirma que quando pessoas assim são identificadas, é indispensável que a empresa continue investindo em seu desenvolvimento, especialmente pelo fato deles possuírem facilidade de aprendizado. Para se ter uma noção da importância deste aspecto, segundo um levantamento realizado pela agência de pesquisas *ICM Unlimited* utilizando os painéis do *LinkedIn*, a maioria dos entrevistados (64%) mudaria de emprego se a empresa que estivesse recrutando oferecesse mais oportunidades de desenvolvimento profissional.

Para possibilitar que a organização envolva pessoas talentosas em seu quadro funcional, Butler e Waldropp (1999) afirmam que primeiramente é preciso atrair e identificar as pessoas certas, vindo em seguida a necessidade da empresa em adequar o trabalho que será realizado às características da pessoa, e por último, é necessário direcionar as pessoas para atividades em que elas serão mais produtivas.

2.8 Business Model Canvas

Conforme dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), quase metade das empresas (48,2%) não sobrevive mais do que três anos no mercado brasileiro. Muitas vezes isso ocorre por falta de planejamento, então o objetivo desta seção é explicar a relação entre plano de negócios, modelo de negócios e a ferramenta *Business Model Canvas*.

Simões (2005) cita que um plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. O autor também comenta que a falta de um plano bem elaborado traz riscos que podem afetar diretamente as chances de sobrevivência de uma empresa no mercado.

O plano de negócios é um documento descritivo que permite o desenvolvimento de ideias sobre como o negócio deve ser conduzido, auxilia no refinamento de estratégias, amplia as possibilidades de identificação de falhas, e examina a viabilidade da empresa sob os pontos de vista o mercadológico, financeiro e operacional.

Muitas vezes ocorre que os planos de negócio, especialmente os de negócios inovadores, são criados sem que esteja definido quem realmente é a empresa, quais valores são criados por ela, como são entregues a seus clientes e o que vão capturar de volta com isso. Em outras palavras, é como se não fosse possível identificar a essência da empresa.

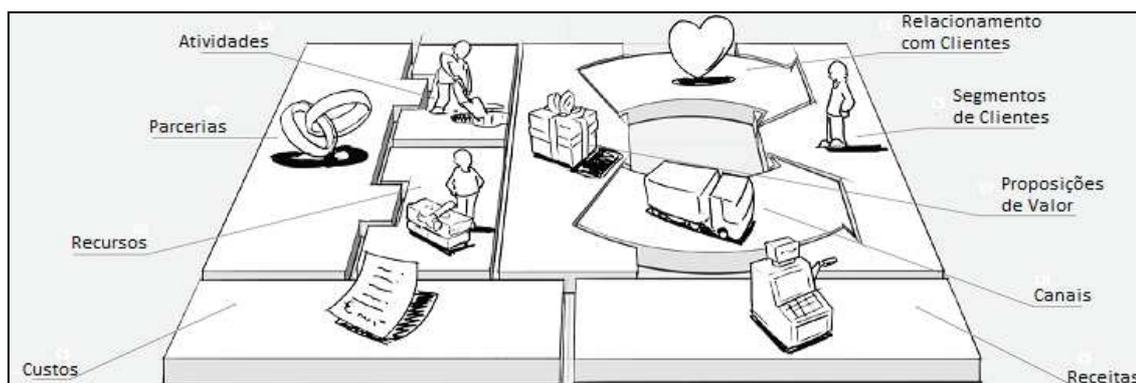
Visando facilitar a criação de um modelo de negócios, o suíço Alex Osterwalder desenvolveu em 2008 a ferramenta *Business Model Canvas* ou Quadro de Modelo de Negócios. Através dela é possível visualizar e identificar mais facilmente aspectos indispensáveis que precisam ser satisfeitos para que o negócio tenha sucesso. Para se ter uma ideia de sua simplicidade, enquanto um plano de negócio é um documento descritivo e longo com dezenas de páginas, o modelo de negócio pode ter uma única página.

Conforme seu criador cita no livro *Business Model Generation*, Inovação em Modelos de Negócios, o *Canvas* é uma ferramenta para descrever, analisar e projetar modelos de negócios. Ele descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização, permitindo ao empreendedor conhecer a essência do seu projeto para, posteriormente, criar um plano de negócios adequado. É uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. Segundo Osterwalder, a análise e definição dos nove itens relacionados abaixo são indispensáveis para o sucesso de um modelo de negócio:

1. Segmentos de clientes: divisões dos clientes de acordo com suas necessidades, costumes ou outro atributo em comum, de forma que possam melhor entender, alcançar e servir esses clientes;
2. Proposta de valor: como a empresa cria valor para um determinado segmento de clientes e se diferencia da concorrência;
3. Canais de distribuição: como uma empresa comunica e entrega a sua proposta de valor para cada segmento de cliente;

4. Relacionamento com os clientes: como a empresa interage com um segmento de cliente;
5. Fluxo de receitas: forma de como uma empresa gera receita através de cada segmento de cliente;
6. Recursos chave: principais recursos necessários para que uma empresa faça seu modelo de negócios funcionar;
7. Atividades chave: atividades essenciais para que o modelo de negócios da empresa funcione corretamente;
8. Rede de parceiros: empresas, instituições e/ou pessoas que são importantes para o funcionamento do modelo de negócio;
9. Estrutura de custos: principais custos decorrentes da operação do modelo de negócios.

Figura 14: *Business Model Canvas*.



Fonte: <http://www.infocomm.org/>

3 METODOLOGIA

Para elaboração desta monografia foram realizadas pesquisas dos tipos bibliográfica, documental e de levantamento, englobando tanto os aspectos quantitativos quanto os qualitativos.

A pesquisa bibliográfica buscou identificar e trazer para este trabalho as mais diversas teorias existentes relacionadas aos assuntos tratados, com o objetivo de desenvolver uma visão mais rica e completa, composta por diversos pontos de vista, conforme os vários autores estudados.

Para realização da pesquisa documental foram consultados *websites* especializados nos assuntos aqui tratados, além de páginas de institutos de pesquisa conhecidos nacionalmente e internacionalmente, sempre priorizando a busca por dados recentes que refletissem a realidade da melhor maneira possível.

Sendo assim, com o objetivo de identificar quais segmentos dentre os diversos existentes devem ser priorizados para que o serviço EmCompras.com tenha maiores chances de conquistar seu espaço no mercado, foram avaliados diversos estudos que tentam traçar o perfil das empresas brasileiras, visto que elas serão os consumidores diretos do serviço que será lançado.

Também foram analisados estudos focados na identificação do perfil do consumidor brasileiro em geral, além de pesquisas direcionadas especificamente nos consumidores online. Desta forma a análise torna-se completa, pois compreende tanto os consumidores diretos do serviço, representados pelas empresas brasileiras que vendem produtos e serviços, como seus consumidores indiretos, que são representados pela população em geral, a qual utilizará o EmCompras.com para obter descontos na hora de comprar.

A pesquisa de levantamento, por sua vez, foi dividida em duas partes distintas: uma realizada no formato de enquete (*survey*) e outra através de entrevista em profundidade. A enquete foi realizada utilizando-se o serviço disponibilizado no *website* www.surveymonkey.com, sendo que 167 pessoas participaram e responderam as 10 questões abaixo utilizando as seguintes possíveis respostas:

1. Sexo:
 - a) Masculino;
 - b) Feminino.

2. Idade:
 - a) Menos de 18 anos;
 - b) 18 a 24 anos;
 - c) 24 a 35 anos;
 - d) 35 a 45 anos;
 - e) 45 a 60 anos;
 - f) Acima de 60 anos.

3. Estado civil:

- a) Solteiro(a);
 - b) Casado(a);
 - c) União estável.
4. Em que município você mora?
- a) São Sebastião do Caí;
 - b) Gravataí;
 - c) Outro (informar no quadro de comentários).
5. Você faz parte de alguma rede social como *Facebook, Instagram, Twiter, LinkedIn, etc.*?
- a) Sim;
 - b) Não.
6. Como você costuma comprar produtos e serviços?
- a) Compro impulsivamente, logo que surge a vontade de comprar o produto ou serviço desejado;
 - b) Planejo a compra, logo que surge a vontade de comprar o produto ou serviço desejado;
 - c) Prefiro aguardar até que algum estabelecimento faça promoção do produto ou serviço desejado;
 - d) Outro (informar no quadro de comentários).
7. Você já comprou algum produto ou serviço em promoção na sua cidade?
Se sim, de que tipo?
- a) Alimentação;
 - b) Arte e artesanato;
 - c) Artigos infantis;
 - d) Decoração;
 - e) Eletrodomésticos;
 - f) Eletrônicos (celulares, artigos para informática, etc.);
 - g) Esportes;
 - h) Imóveis;
 - i) Livros e papelaria;
 - j) Música, games e filmes;
 - k) Roupas, calçados, bolsas, etc.;

- l) Saúde e beleza;
 - m) Turismo (hotéis, passagens aéreas, pacotes de viagem, etc.);
 - n) Veículos e acessórios para veículos;
 - o) Outro (informar no quadro de comentários).
8. Como você prefere pesquisar os preços de produtos e serviços que deseja comprar?
- a) De loja em loja (presencialmente);
 - b) Através da Internet (remotamente via computador, celular, *tablet*, etc.);
 - c) Através de publicidade impressa (panfletos, folders, etc.);
 - d) Através do rádio;
 - e) Por indicação de amigos;
 - f) Outro (informar no quadro de comentários).
9. Você usa a Internet para alguma finalidade? Se sim, qual?
- a) Entretenimento;
 - b) Estudo;
 - c) Notícias;
 - d) Relacionamento com amigos;
 - e) Trabalho;
 - f) Outro (informar no quadro de comentários).
10. O que mais te incomoda na publicidade via Internet?
- a) *Banners* em páginas da Internet;
 - b) Janelas em páginas da Internet (*POP-UPS*);
 - c) E-mails promocionais que FORAM solicitados;
 - d) E-mails promocionais que NÃO FORAM solicitados (*SPAM*);
 - e) Anúncios no *Facebook*;
 - f) Outro (informar no quadro de comentários).

A outra parte da pesquisa de levantamento foi realizada no formato de entrevista em profundidade com 10 proprietários de estabelecimentos comerciais que representam possíveis futuros clientes do EmCompras.com, sendo:

- 1 restaurante *self service*;
- 2 lojas de calçados, roupas e artigos esportivos;

- 1 loja de jogos eletrônicos (*videogames*) e materiais relacionados;
- 1 corretora de seguros;
- 1 revenda de veículos usados;
- 1 barbearia estilizada;
- 1 lanchonete de alimentos naturais;
- 1 restaurante de alimentos naturais/funcionais;
- 1 clínica de massoterapia.

Foram realizadas as seguintes 5 perguntas aos entrevistados:

1. Como surgiu a ideia de abrir o seu negócio?
2. Alguma vez você já colocou algum produto e/ou serviço em promoção?
3. Você planeja colocar algum produto e/ou serviço em promoção no futuro?
4. Você já fez algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento?
5. Você planeja fazer algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento no futuro?

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é detalhar os dados coletados através das pesquisas realizadas nos formatos de enquete (*survey*) e de entrevista em profundidade, além de demonstrar os resultados obtidos com o relacionamento destes dados com as informações estudadas através das pesquisas bibliográfica e documental.

4.1 Pesquisa por enquete (*survey*)

A primeira parte da pesquisa por levantamento foi realizada através de uma pesquisa no formato de enquete (*survey*) com a participação de 167 pessoas, sendo que os resultados obtidos foram os seguintes:

Quadro 2 – Resultados da pesquisa por enquete (*survey*):

Questão 1 – Sexo		
Opções de resposta	Percentual	Quantidade
Masculino	63,9%	106
Feminino	36,1%	60
Quantidade de respostas dadas:		166
Quantidade de respostas não dadas:		1
Questão 2 - Idade		
Opções de resposta	Percentual	Quantidade
Menos de 18 anos	1,2%	2
18 a 24 anos	16,3%	27
24 a 35 anos	60,2%	100
35 a 45 anos	14,5%	24
45 a 60 anos	6,0%	10
Acima de 60 anos	1,8%	3
Quantidade de respostas dadas:		166
Quantidade de respostas não dadas:		1
Questão 3 - Estado civil		
Opções de resposta	Percentual	Quantidade
Solteiro(a)	57,6%	95
Casado(a)	26,1%	43
União estável	16,4%	27
Quantidade de respostas dadas:		165
Quantidade de respostas não dadas:		2
Questão 4 - Em que município você mora?		
Opções de resposta	Percentual	Quantidade
São Sebastião do Caí	45,7%	75
Gravataí	1,8%	3
Outro (informar no quadro de comentários)	52,4%	86
Se desejar, deixe um comentário:		76
Quantidade de respostas dadas:		164
Quantidade de respostas não dadas:		3
Questão 5 - Você faz parte de alguma rede social como Facebook, Instagram, Twiter, LinkedIn, etc.?		
Opções de resposta	Percentual	Quantidade
Sim	92,8%	154
Não	7,2%	12
Se desejar, deixe um comentário:		23
Quantidade de respostas dadas:		166
Quantidade de respostas não dadas:		1
Questão 6 - Como você costuma comprar produtos e serviços?		
Opções de resposta	Percentual	Quantidade
Compro impulsivamente, logo que surge a vontade de comprar o produto ou serviço desejado	6,7%	11
Planejo a compra, logo que surge a vontade de comprar o produto ou serviço desejado	67,3%	111
Prefiro aguardar até que algum estabelecimento faça promoção do produto ou serviço desejado	32,1%	53
Outro (informar no quadro de comentários)	3,0%	5

Se desejar, deixe um comentário:		9
Quantidade de respostas dadas:		165
Quantidade de respostas não dadas:		2
Questão 7 - Você já comprou algum produto ou serviço em promoção na sua cidade? Se sim, de que tipo?		
Opções de resposta	Percentual	Quantidade
Alimentação	47,9%	78
Arte e artesanato	12,9%	21
Artigos infantis	16,0%	26
Decoração	20,9%	34
Eletrodomésticos	49,7%	81
Eletrônicos (celulares, artigos para informática, etc.)	52,1%	85
Esportes	30,1%	49
Imóveis	6,7%	11
Livros e papelaria	22,7%	37
Música, games e filmes	17,2%	28
Roupas, calçados, bolsas, etc.	73,0%	119
Saúde e beleza	23,9%	39
Turismo (hotéis, passagens aéreas, pacotes de viagem, etc.)	17,8%	29
Veículos e acessórios para veículos	15,3%	25
Outro (informar no quadro de comentários)	2,5%	4
Se desejar, deixe um comentário:		9
Quantidade de respostas dadas:		163
Quantidade de respostas não dadas:		4
Questão 8 - Como você prefere pesquisar os preços de produtos e serviços que deseja comprar?		
Opções de resposta	Percentual	Quantidade
De loja em loja (presencialmente)	20,5%	34
Através da Internet (remotamente via computador, celular, tablet, etc.)	92,8%	154
Através de publicidade impressa (panfletos, folders, etc.)	16,9%	28
Através do rádio	2,4%	4
Por indicação de amigos	22,9%	38
Outro (informar no quadro de comentários)	1,2%	2
Se desejar, deixe um comentário:		6
Quantidade de respostas dadas:		166
Quantidade de respostas não dadas:		1
Questão 9 - Você usa a Internet para alguma finalidade? Se sim, qual?		
Opções de resposta	Percentual	Quantidade
Entretenimento	88,6%	147
Estudo	76,5%	127
Notícias	83,7%	139
Relacionamento com amigos	84,3%	140
Trabalho	80,7%	134
Outro (informar no quadro de comentários)	6,0%	10
Se desejar, deixe um comentário:		11
Quantidade de respostas dadas:		166
Quantidade de respostas não dadas:		1
Questão 10 - O que mais te incomoda na publicidade via Internet?		

Opções de resposta	Percentual	Quantidade
<i>Banners</i> em páginas da Internet	46,7%	78
Janelas em páginas da Internet (<i>POP-UPS</i>)	73,7%	123
E-mails promocionais que FORAM solicitados	10,8%	18
E-mails promocionais que NÃO FORAM solicitados (<i>SPAM</i>)	76,6%	128
Anúncios no <i>Facebook</i>	25,1%	42
Outro (informar no quadro de comentários)	4,8%	8
Se desejar, deixe um comentário:		8
Quantidade de respostas dadas:		167
Quantidade de respostas não dadas:		0

Fonte: pesquisa por enquete (survey).

4.2 Pesquisa de entrevista em profundidade

A segunda parte pesquisa de levantamento foi realizada no formato de entrevista em profundidade com 10 proprietários de estabelecimentos comerciais que representam possíveis futuros clientes do EmCompras.com, sendo que os resultados foram os seguintes:

Quadro 3 – Resultados da entrevista em profundidade:

Entrevistado 01: Proprietário do restaurante <i>self-service</i> Kauffmann
1. Como surgiu a ideia de abrir o seu negócio?
A ideia de abrir o negócio foi de sua esposa, então ele decidiu deixar o emprego que estava apoiá-la na empreitada.
2. Alguma vez você já colocou algum produto e/ou serviço em promoção?
Não, nunca fizeram nenhum tipo de promoção, pois desde que iniciaram suas atividades eles praticam preços mais baixos do que a concorrência. Além disso, ele comentou que por 8 anos almoçou fora de casa e sabe exatamente o que os consumidores querem na hora de comer: preços baixos sempre.
3. Você planeja colocar algum produto e/ou serviço em promoção no futuro?
Não, não pretende.
4. Você já fez algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento?
Não nenhum tipo de publicidade, pois há anos quando precisaram comprar os móveis para o restaurante conheceram um vendedor com produtos de ótima qualidade e muito boas referências, mas que não fazia qualquer tipo de propaganda. Então ele perguntou ao vendedor por que ele não fazia nenhum tipo de publicidade, e o vendedor respondeu que este era o segredo do seu sucesso: utilizar-se apenas da propaganda "boca-a-boca".
5. Você planeja fazer algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento no futuro?

Não, especialmente agora que o Brasil está em um período de crise, pois no entender dele, se o restaurante dele fizesse publicidade agora poderia parecer que estão passando por um período financeiramente bom, o que desgastaria sua imagem.

Após o entrevistado falar isso, o entrevistador fez uma nova pergunta: "E se todos os restaurantes do Caí passassem a anunciar, você também anunciaria?".

O entrevistado respondeu que neste caso faria a propaganda sem problemas, pois não ficaria diferenciado em relação aos demais e também "não ficaria para trás da concorrência".

Entrevistado 02: Proprietário da loja Sandy Calçados

1. Como surgiu a ideia de abrir o seu negócio?

Quando era mais jovem ele gostaria de tornar-se representante comercial, então ele e um amigo iam até Novo Hamburgo comprar calçados para revender em S. S. do Caí, então como seu amigo tinha veículo próprio, ele o convidou para participar da empreitada.

Ele começou a ganhar dinheiro e reinvestir, mas fazia as vendas na sua garagem até o ponto em que um amigo sugeriu uma parceria para abrir uma loja de calçados, sendo que na época só existia uma loja de calçados na cidade.

2. Alguma vez você já colocou algum produto e/ou serviço em promoção?

Sim, sempre estão fazendo promoções concedendo descontos nos preços dos produtos, pois constantemente existe uma quantidade considerável de produtos acumulados no estoque que precisam ser vendidos para aumentar a rotatividade de capital.

3. Você planeja colocar algum produto e/ou serviço em promoção no futuro?

Sim, devido ao problema citado anteriormente, visto que as promoções são as ações que mais vendem produtos na loja. O entrevistado também comentou que se houvesse mais espaço físico na loja, certamente colocaria mais produtos em promoção na loja, mas devido ao espaço limitado não consegue colocar tantos produtos em exposição ao mesmo tempo.

4. Você já fez algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento?

Fazem 4 anúncios por mês, sendo 2 em cada jornal que existe na cidade, e-mails para os clientes cadastrados, outdoors espalhados pela cidade, além de manter atualizados seu website e seu perfil no *Facebook*.

5. Você planeja fazer algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento no futuro?

Sim, continuarão fazendo da maneira que já o que fazem.

Entrevistado 03: Proprietário da loja Gamestok

1. Como surgiu a ideia de abrir o seu negócio?

Por 10 anos ele trabalhou como projetista de armas, mas a empresa não estava bem e ele já estava desmotivado, então como sua esposa tinha experiência com lojas e comércio em geral e ele percebeu que em São Sebastião do Caí não havia nenhuma loja deste ramo, resolveram abrir o negócio.

2. Alguma vez você já colocou algum produto e/ou serviço em promoção?

Sim, sendo que a última foi a Black Friday quando colocaram vários jogos em promoção.

3. Você planeja colocar algum produto e/ou serviço em promoção no futuro?

Sim, pois é um das ações que mais atraem clientes.

4. Você já fez algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento?

Sim, fazem anúncio da loja na parte inferior da comanda de consumação de um dos maiores e mais baratos restaurantes da cidade. Porém, ele comentou que o investimento mais forte que fazem atualmente é em mídias sociais, especialmente no *Facebook*, pois traz muito retorno muito grande para os negócios da empresa. Procuram sempre manter o perfil atualizado e responder a todos os questionamentos que seus clientes e possíveis clientes realizam.

5. Você planeja fazer algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento no futuro?

Sim, investindo cada vez mais nas mídias sociais.

Entrevistado 04: Proprietário da corretora VEC Seguros

1. Como surgiu a ideia de abrir o seu negócio?

Sua mãe já possuía o negócio e ele apenas continuou executando o trabalho dela.

2. Alguma vez você já colocou algum produto e/ou serviço em promoção?

Diretamente não, pois os serviços que vendem são das grandes seguradoras, mas indiretamente o faz, pois cada vez que uma das seguradoras faz uma promoção, ele também acaba sendo beneficiado por elas.

3. Você planeja colocar algum produto e/ou serviço em promoção no futuro?

Não, mas indiretamente repassará a seus clientes as promoções geradas pelas seguradoras.

4. Você já fez algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento?

Algumas vezes anunciaram nos jornais locais do município e em uma única ocasião anunciaram em um calendário anual ao lado de diversos outros anunciantes.

O entrevistado também comentou que possui um perfil no *Facebook*, mas que há tempos não o atualiza. Antigamente ele fazia questão de acessar desejar felicidades aos amigos que estavam fazendo aniversário naquele dia, e que algumas vezes chegou a compartilhar o logotipo da corretora e adicionar pessoas desconhecidas para expor ainda mais sua empresa.

5. Você planeja fazer algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento no futuro?

Continuaram investindo apenas nas mídias sociais, visto que envolvem menor custo.

Entrevistado 05: Proprietário da loja Rui Automóveis

1. Como surgiu a ideia de abrir o seu negócio?

Quando era mais jovem ele vendeu um carro a um amigo e obteve um lucro considerável, então como achou fácil decidiu abrir uma revenda de veículos.

2. Alguma vez você já colocou algum produto e/ou serviço em promoção?

Sim, todos os dias fazem promoção de algum veículo baixando seu preço para deixá-lo abaixo do valor da FIPE.

3. Você planeja colocar algum produto e/ou serviço em promoção no futuro?

Sim, continuarão fazendo as promoções da maneira que fazem.

4. Você já fez algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento?

Já anunciou nos jornais locais da cidade, mas não obteve o retorno esperado. Entende que atualmente já faz publicidade ao informar o preço dos veículos no para-brisas dos mesmos, pois desta forma os clientes já podem identificar o preço dos veículos sem nem mesmo entrar na revenda, inclusive nos finais de semana.

5. Você planeja fazer algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento no futuro?

Prende continuar apenas informando os preços no para-brisas dos veículos.

Entrevistado 06: Proprietário da lanchonete Sucos e Saúde
1. Como surgiu a ideia de abrir o seu negócio?
A proprietária comentou que na cidade não havia nenhuma casa natural, então resolveram abrir uma lanchonete que comercializava alimentos naturais e travesseiros aromáticos. Comentou que também se sente como se estivesse ajudando o mundo, pois disponibilizando um serviço assim as crianças podem alimentar-se melhor, evitando refrigerantes e produtos industrializados. ²
2. Alguma vez você já colocou algum produto e/ou serviço em promoção?
Sim, sempre com a fruta da época. Ela baixa os preços dos produtos por 1 semana, mas depois volta o preço ao normal. Ela entende que promoções deste tipo sempre atraem novos clientes.
3. Você planeja colocar algum produto e/ou serviço em promoção no futuro?
Sim, pois ela entende que ações promocionais sempre atraem novos clientes, além de fidelizar os já existentes. Através das promoções realizadas para um único produto ela acaba vendendo outros produtos aos clientes também. Para elas as promoções são "tudo de bom".
4. Você já fez algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento?
A entrevistada comentou que não costuma fazer nenhum tipo de publicidade e que confia na propaganda "boca-a-boca". Comentou que não tem certeza, mas acha que talvez no início de suas atividades tenha feito alguns panfletos e anúncios em jornais locais, mas como já fazem mais de 20 anos não consegue ter certeza. Ela também comentou que hoje em dia com a existência do Facebook ficou mais fácil de aparecer pra seus clientes e que tem investido nisso.
5. Você planeja fazer algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento no futuro?
Sim, pretende apenas nas mídias sociais.
Entrevistado 07: Proprietário da loja Avenidas Calçados
1. Como surgiu a ideia de abrir o seu negócio?
A loja é familiar e tem 48 anos, sendo que no tempo do seu avô era um armazém e depois sua mãe a transformou exclusivamente em uma loja de calçados há 20 anos. Depois resolveram começar a comercializar marcas relacionadas ao surfe e atualmente trabalham com surf, moda e acessórios.
2. Alguma vez você já colocou algum produto e/ou serviço em promoção?
Sim, fazem todas as promoções possíveis, como por exemplo, no natal, no período da Black Friday, etc.
3. Você planeja colocar algum produto e/ou serviço em promoção no futuro?
Sim, continuarão fazendo da forma que fazem.
4. Você já fez algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento?
Sim, em jornais locais, na rádio comunitária da cidade, carro de som, panfleto e Facebook.
5. Você planeja fazer algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento no futuro?
Sim, apenas nas mídias sociais, visto que o custo é muito baixo e traz muito retorno ao negócio. Na opinião dele o grande retorno se dá principalmente devido à facilidade de acesso às informações que a Internet proporciona.
Entrevistado 08: Proprietário do restaurante funcional Empório Gourmet
1. Como surgiu a ideia de abrir o seu negócio?

<p>A ideia de abrir o restaurante surgiu da necessidade que teve durante sua carreira, quando após 22 anos de trabalho, foi demitido. Como ele e sua esposa já haviam conversado sobre a possibilidade de abrir um restaurante, aproveitaram a oportunidade e abriram o negócio. Inicialmente ele ia abrir um restaurante industrial, mas depois decidiu abrir um restaurante funcional, visto que na cidade não havia nenhum concorrente com uma proposta parecida.</p>
<p>2. Alguma vez você já colocou algum produto e/ou serviço em promoção?</p>
<p>No início de suas atividades o restaurante praticou preços mais baixos para atrair os primeiros clientes e tornar o restaurante conhecido mais rapidamente.</p>
<p>3. Você planeja colocar algum produto e/ou serviço em promoção no futuro?</p>
<p>Sim, planejam iniciar um programa de fidelidade para os clientes com o objetivo de aumentar as vendas, uma vez que já percebeu que o mercado está um pouco retraído, provavelmente devido à crise. A ideia será que a partir de uma quantidade pré-definida de almoços dentro do período de 30 dias o cliente irá obter benefícios, como desconto no preço ou um suco grátis, mas ainda não está bem definido como será feito.</p>
<p>4. Você já fez algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento?</p>
<p>Fazem publicidade apenas no <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>, mas ambos estão desatualizados há bastante tempo, pois como ele precisar realizar todas as atividades da empresa acaba não sobrando tempo para esta atividade.</p>
<p>5. Você planeja fazer algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento no futuro?</p>
<p>Sim, continuará anunciando apenas nas mídias sociais.</p>
<p>Entrevistado 09: Proprietário da barbearia Olam</p>
<p>1. Como surgiu a ideia de abrir o seu negócio?</p>
<p>Questão não respondida.</p>
<p>2. Alguma vez você já colocou algum produto e/ou serviço em promoção?</p>
<p>Sim, há pouco tempo passou a oferecer pacotes (combos) de cortes de cabelo e de barba com os preços mais baixos que eram praticados pela barbearia antigamente. Também no passado participou de uma parceria com a loja Sandy Calçados, um dos estabelecimentos que fazem parte desta pesquisa, sendo que a cada venda realizada na loja de calçados os clientes ganhavam um vale corte de cabelo ou barba.</p>
<p>3. Você planeja colocar algum produto e/ou serviço em promoção no futuro?</p>
<p>Sim, continuará fazendo promoções sempre que identificar uma oportunidade.</p>
<p>4. Você já fez algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento?</p>
<p>Já fez 2.500 panfletos que ele mesmo distribuiu nas residências, mas comentou que deu muito trabalho e que cometeu o erro de informar os preços, o que o impediu de continuar distribuindo os panfletos depois que os preços aumentaram. O entrevistado também falou que possui um perfil no <i>Facebook</i>, no <i>Instagram</i> e um <i>website</i>, mas que para ele as mídias sociais servem apenas como um ponto de encontro para as pessoas e que não as vê como um meio para divulgação de produtos e serviços. Também já foi patrocinador de um evento de skate realizado na cidade.</p>
<p>5. Você planeja fazer algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento no futuro?</p>
<p>Desde o início gostaria de fazer propaganda nos jornais locais, mas devido ao alto custo não ainda não pôde anunciar. Sim, nas mídias sociais e no seu website pessoal, sendo que pretende gerar conteúdo útil que faça as pessoas o visitarem constantemente.</p>
<p>Entrevistado 10: Proprietário da clínica Gustavo Werlang Massoterapia</p>

1. Como surgiu a ideia de abrir o seu negócio?
O entrevistado comentou que atualmente estuda fisioterapia e que desde o início de seus estudos sempre quis abrir um negócio próprio na área. Como ainda não está formado na faculdade, resolveu abrir uma clínica de fisioterapia, a qual não exige que ele seja formado.
2. Alguma vez você já colocou algum produto e/ou serviço em promoção?
Sim, há pouco tempo passou a oferecer pacotes (combos) de sessões de massoterapia com os preços reduzidos.
3. Você planeja colocar algum produto e/ou serviço em promoção no futuro?
Sim, continuará anunciando da maneira que o faz.
4. Você já fez algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento?
Sim, apenas no <i>Facebook</i> .
5. Você planeja fazer algum tipo de publicidade para promover seu estabelecimento no futuro?
Sim, continuará fazendo no <i>Facebook</i> .

Fonte: pesquisa por entrevista em profundidade.

4.3 Considerações gerais

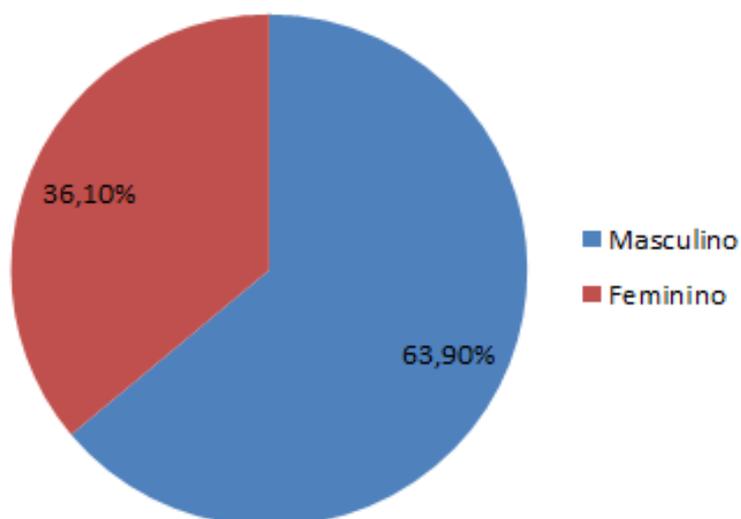
Os resultados obtidos através das pesquisas de levantamento realizadas durante esta monografia foram capazes de demonstrar aspectos importantes a respeito do perfil dos atuais consumidores brasileiros, além de permitir a identificação das particularidades envolvendo os MEIs e as MPEs. Diversas informações estudadas através das pesquisas bibliográfica e documental puderam ser validadas com o auxílio das pesquisas de levantamento, mas também foram obtidos dados inéditos que permitiram a realização de novas constatações sobre os assuntos tratados, conforme detalhado nos subtópicos a seguir.

4.4 Panorama geral das pesquisas de levantamento

A pesquisa via enquete (*survey*) foi realizada com 167 participantes, dentro os quais 107 pessoas (63,9%) são do sexo masculino e 60 pessoas (36,1%) do sexo feminino, sendo que a maioria dos participantes (57,83%) é solteira, e a maior parte deles (46,06%) reside em São Sebastião do Caí, município localizado no interior do Rio Grande do Sul.

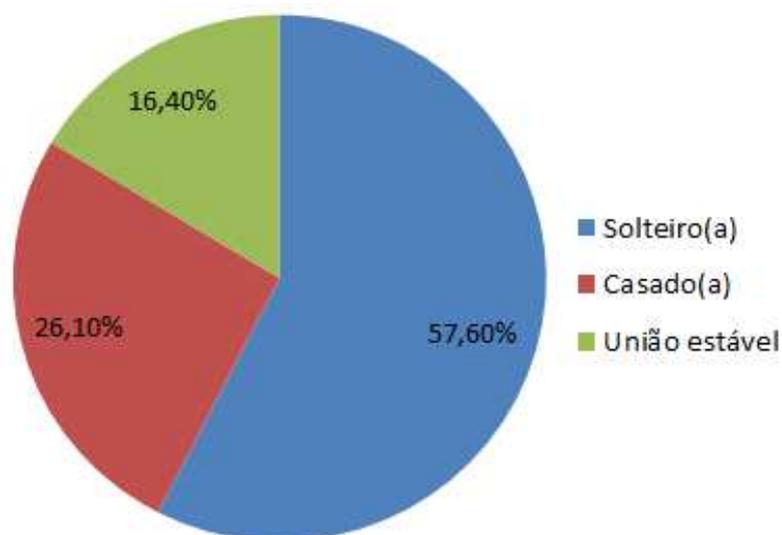
Sendo assim, entende-se que a enquete possui um nível de confiabilidade ainda acentuado, visto que o universo de pesquisa, em sua maioria, compreende consumidores do primeiro município em que o serviço será lançado.

Figura 15 – Gênero dos participantes da enquete:



Fonte: pesquisa por enquete (*survey*).

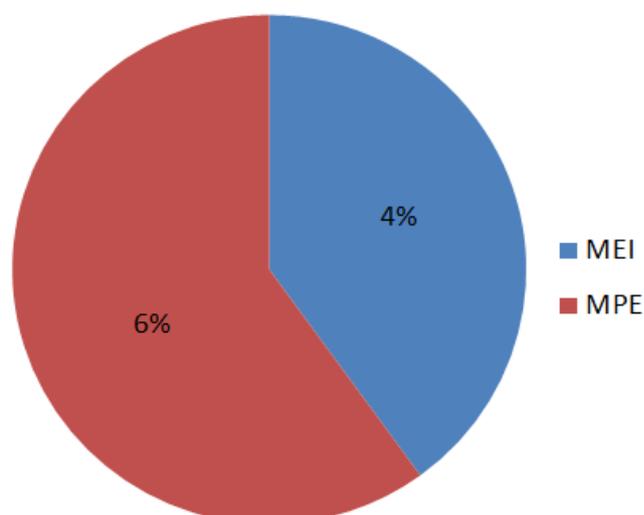
Figura 16 – Estado civil dos participantes da enquete:



Fonte: pesquisa por enquete (*survey*).

A pesquisa realizada através de entrevista em profundidade foi realizada com 10 proprietários de MEIs e MPEs de São Sebastião do Caí, sendo que 4 dos entrevistados (40%) são MEIs e os 6 restantes (60%) são MPEs.

Figura 17 – Classificação das empresas cujos proprietários foram entrevistados:

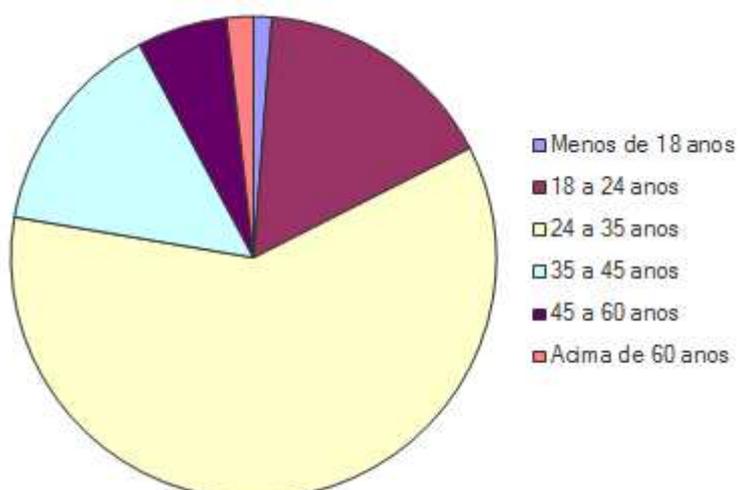


Fonte: pesquisa por enquete (*survey*).

4.5 Gerações Y e Z representam a maioria

Analisando-se os dados obtidos através da pesquisa realizada no formato de enquete (*survey*) é possível identificar algumas características importantes para os objetivos do EmCompras.com, como por exemplo, que a maioria dos participantes (60,2%) tem de 24 a 35 anos, ou seja, fazem parte Geração Y, e que 16,3% deles têm de 18 a 24 anos e fazem parte da Geração Z.

Figura 18 – Idade dos participantes da enquete:

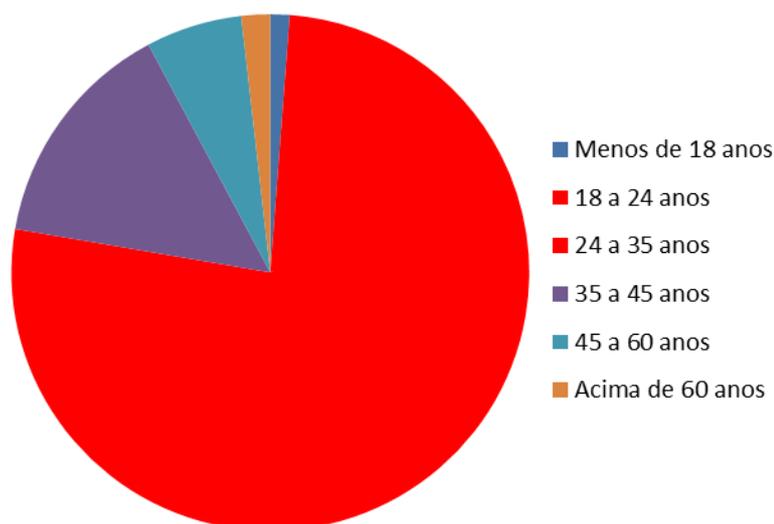


Fonte: pesquisa por enquete (*survey*).

Conforme demonstrado no gráfico abaixo, 76,5% dos entrevistados fazem parte das gerações Y ou Z, reforçando ainda mais a ideia de dar enfoque a estes consumidores. Além disso, foi possível perceber que as pessoas de outras gerações mais antigas também tem usado bastante a Internet para os mais diversos fins.

Desta forma, os resultados da pesquisa por enquete validaram a informação obtida junto a institutos de pesquisa nacionais e internacionais, os quais afirmam que os maiores usuários da Internet são as pessoas que fazem parte das chamadas Geração Y e Geração Z. Além disso, também foi possível constatar que a pesquisa atingiu um dos principais públicos-alvo do EmCompras.com, que são os consumidores que fazem parte destas gerações.

Figura 19 – Participantes da enquete que fazem parte das gerações Y ou Z:



Fonte: pesquisa por enquete (*survey*).

4.6 Geração das pessoas que buscam flexibilidade no trabalho

Conforme uma pesquisa realizada pela *Randstad Professionals*, empresa holandesa especializada em soluções de trabalho flexível e recursos humanos, 80% dos brasileiros da Geração Z exigem condições de trabalho mais flexíveis. Sendo assim, conclui-se que o formato de trabalho proposto pelo serviço EmCompras.com está alinhado com as expectativas desta geração, pois o conjunto de pessoas que atualmente têm até 36 anos de idade representa a maioria dos atuais e futuros profissionais do mercado de trabalho, o que provavelmente facilitará as atividades do EmCompras.com.

4.7 O perfil do consumidor brasileiro

Utilizando-se as informações obtidas através de pesquisas e estudos realizados por organizações nacionalmente e internacionalmente reconhecidas em conjunto com os dados coletados através da pesquisa por enquete (*survey*), foi possível identificar particularidades importantes dos consumidores brasileiros. A maior parte deles compra produtos e serviços atraídos pelo preço e pela proximidade do estabelecimento comercial, sendo que estas características apresentam quase a mesma importância para eles.

Também foi possível identificar que quase todos os consumidores brasileiros (91%) costumam comparar preços antes de comprar, além disso, 78% barganham os preços, 67,3% planejam suas compras e 64% costumam esperar por promoções quando vão adquirir bens de maior valor, sendo que esse percentual se mantém estável entre as diversas faixas de renda familiar. Apesar disso, metade dos consumidores estão dispostos a pagar um valor maior por um bem cuja produção é ambientalmente correta.

Conclui-se assim que a fórmula ideal para atrair o consumidor brasileiro na hora de comprar seria a combinação de proximidade com bons preços e tudo isso de maneira ecologicamente correta, justamente o que o serviço EmCompras.com propõe, pois através dele será possível identificar os melhores preços nos estabelecimentos comerciais locais sem poluir o planeta com queima de combustível para locomoção até os estabelecimentos na hora de pesquisar os preços ou com panfletos de propaganda.

4.8 Consumidores pacientes que planejam suas compras

Através da pergunta “6 - Como você costuma comprar produtos e serviços?” identificou-se que a maioria dos entrevistados (67,30%) planeja as compras que pretende realizar e aproximadamente 32% deles preferem aguardar até que o produto ou serviço entre em promoção, a fim de economizar seu dinheiro na hora de comprar.

Sendo assim, foi possível validar as informações obtidas através do estudo Retratos da Sociedade Brasileira, realizado pela Confederação Nacional da Indústria

(CNI), o qual afirma que 64% costumam esperar por promoções quando vão adquirir bens de maior valor.

Figura 20 – Modos de consumo dos entrevistados:

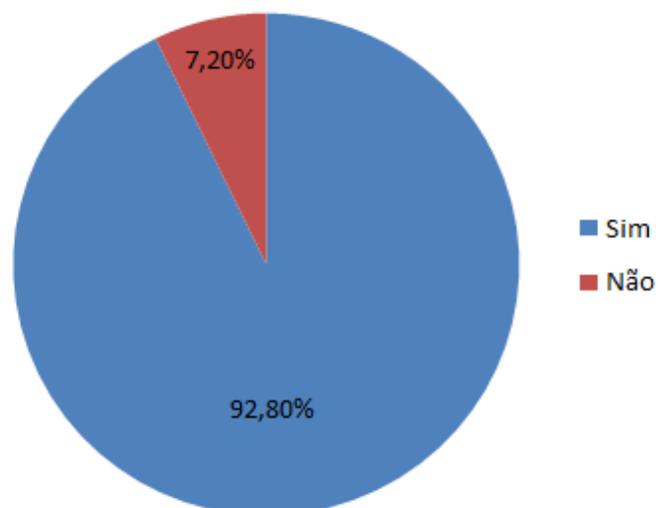


Fonte: pesquisa por enquete (*survey*).

4.9 Entrevistados conectados às redes sociais

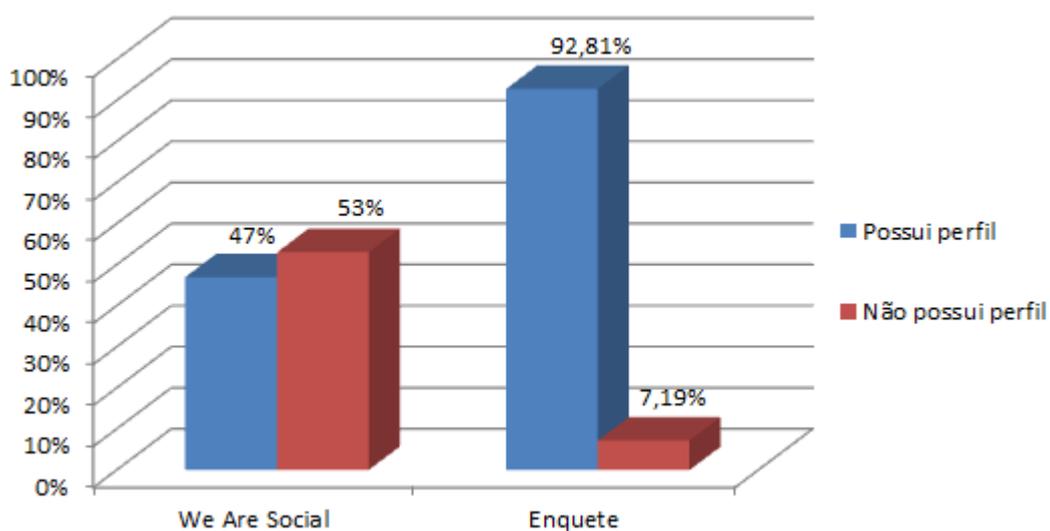
As respostas obtidas através da questão “5 - Você faz parte de alguma rede social como *Facebook, Instagram, Twiter, LinkedIn, etc.?*” foi possível constatar que aproximadamente 93% dos entrevistados possuem perfil em redes sociais, sendo que este valor ficou bem acima das pesquisas citadas nesta monografia. A agência de mídia digital *We Are Social*, por exemplo, publicou um estudo afirmando que 47% da população brasileira (em torno de 96 milhões de pessoas) possuem perfis em redes sociais, e que 67% da população (mais de 2 bilhões de pessoas) possuem perfis em redes sociais ou serviços de mensagens.

Figura 21 – Entrevistados que possuem perfis em redes sociais:



Fonte: pesquisa por enquete (*survey*).

Figura 22 – Comparativo entre a pesquisa realizada pela agência *We Are Social* e a pesquisa por enquete no que se refere à quantidade de pessoas que possuem perfil em redes sociais:



Fonte: resultados da enquete e da agência *We Are Social*.

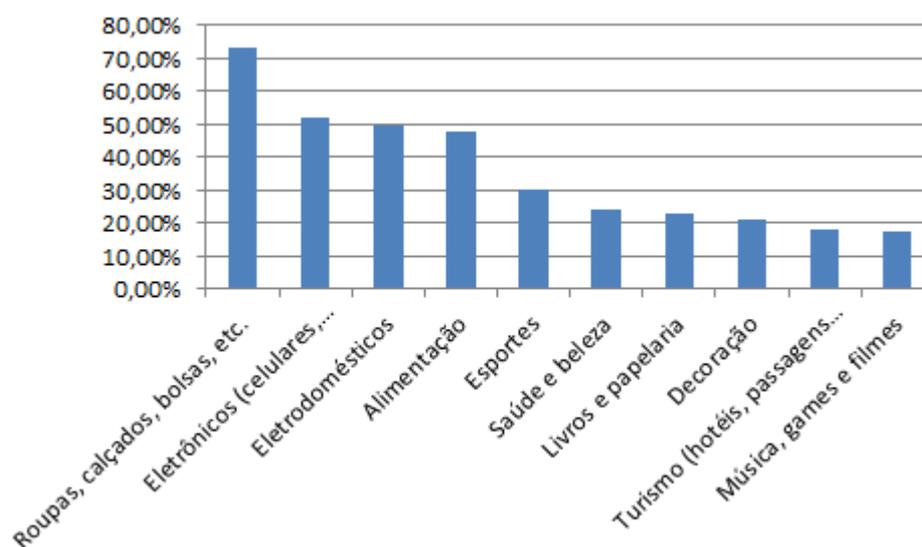
4.10 Principais produtos e serviços com preços promocionais já adquiridos

Com a pergunta “7 - Você já comprou algum produto ou serviço em promoção na sua cidade? Se sim, de que tipo?” foi possível identificar os principais produtos e serviços com preços promocionais já adquiridos pelos entrevistados, sendo que a

maioria (73%) respondeu roupas, calçados, bolsas, etc., seguido pelos eletrônicos (52,10%), eletrodomésticos (49,70%), alimentação (47,90%) e esportes (30,10%).

Sendo assim, conclui-se que estes representam os principais ramos do mercado a serem explorados pelo serviço EmCompras.com, visto que existe uma ampla oferta de produtos e serviços relacionados a eles, bem como uma grande demanda por promoções envolvendo os mesmos. Também levantou-se a hipótese de que talvez os demais ramos possuam igual ou maior importância do que estes, mas de alguma forma, devido à grande quantidade de estabelecimentos que comercializam estes produtos e serviços, os consumidores são bombardeados com maiores quantidades de anúncios relacionados

Figura 23 – Os 10 produtos e serviços com preços promocionais mais adquiridos:



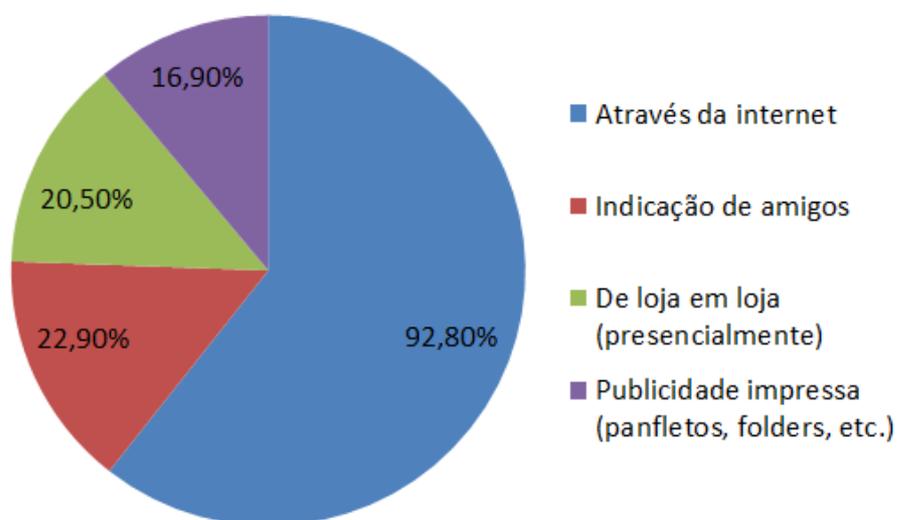
Fonte: pesquisa por enquete (*survey*).

4.11 Forma de pesquisa preferida pelos consumidores

Através das respostas dadas pelos entrevistados à questão “8 - Como você prefere pesquisar os preços de produtos e serviços que deseja comprar?” ficou constatado que a maioria dos entrevistados (92,22%) já usa a Internet para pesquisar os preços dos produtos e serviços que deseja adquirir, mas também o fazem por indicação de amigos (22,90% dos entrevistados) ou presencialmente (20,50% dos entrevistados).

Desta forma, entende-se que os resultados obtidos reforçam ainda mais a ideia de que existe uma demanda urgente da população brasileira por um serviço como o que está sendo proposto pelo EmCompras.com, pois até mesmo o velho e tradicional conceito de comprar por indicação foi substituído pelas facilidades disponibilizadas pela rede mundial de computadores.

Figura 24 – Formas de pesquisa preferida pelos entrevistados:



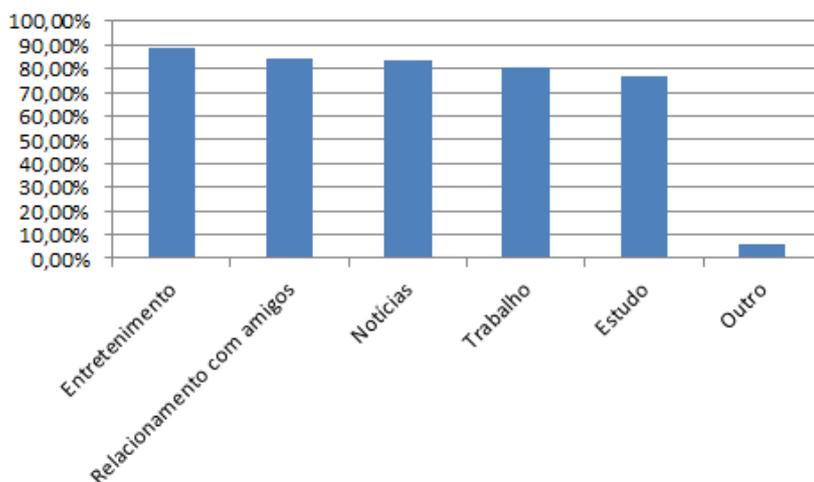
Fonte: pesquisa por enquete (*survey*).

4.12 Utilização da Internet para os mais diversos fins

Com a questão “9 - Você usa a Internet para alguma finalidade? Se sim, qual?” foi possível constatar que os entrevistados usam a Internet para os mais variados fins, sendo que a distribuição das respostas mostrou-se bastante equilibrada, com exceção da opção “outros”, a qual representa apenas 6% das respostas dadas. Para esta opção os entrevistados responderam que a utilizam inclusive para navegação utilizando o GPS (*Global Positioning System*) quando estão dirigindo, para compras e para pesquisas.

Sendo assim, conclui-se que, de fato, a Internet está sendo utilizada pela população para os mais diversos fins e que a tendência é que ela não pare de crescer, conforme os dados publicados pela agência *We Are Social*. Segundo o estudo, o uso da Internet cresceu 10% entre 2014 e 2015, o número de perfis em redes sociais cresceu 12% e o número de usuários de dispositivos móveis aumentou em 15%:

Figura 25 – Principais finalidades do uso da Internet:



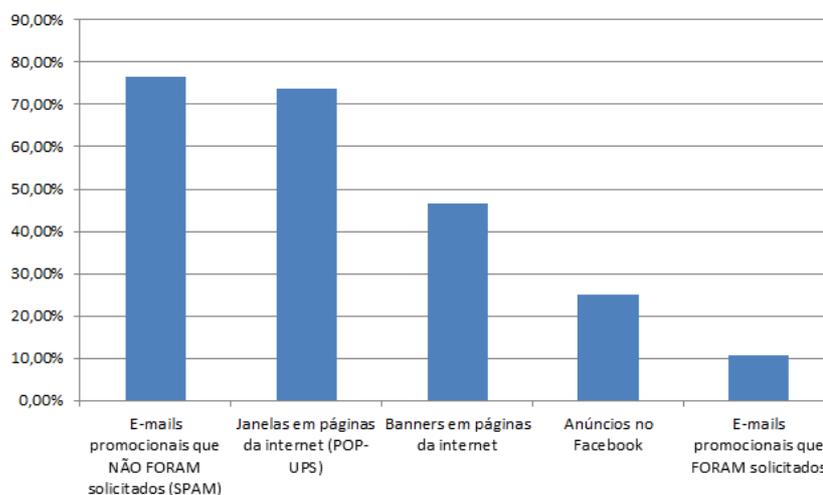
Fonte: pesquisa por enquete (*survey*).

4.13 Entrevistados que não gostam de ser incomodados

O objetivo da questão “10 - O que mais te incomoda na publicidade via Internet?” era entender quais tipos de publicidade mais incomodam os consumidores, e através das respostas dadas foi possível identificar que as principais são *SPAM* (76,6%) e *POP-UPs* (73,7%) e *banners* (46,7%).

Desta forma, conclui-se que jamais o serviço EmCompras.com deverá enviar e-mails promocionais não solicitados a seus clientes, ex-clientes ou futuros clientes, além de que a navegação projetada para o *website* não inclua nenhum tipo de pop-up, independentemente se o conteúdo exibido através dele será ou não uma propaganda, pois entende-se que a necessidade de movimentar o *mouse* e clicar no botão “Fechar” também são fatores que acabam fazendo com que a experiência dos usuários no site seja afetada.

Figura 26 – Formas de publicidade na Internet que mais incomodam:



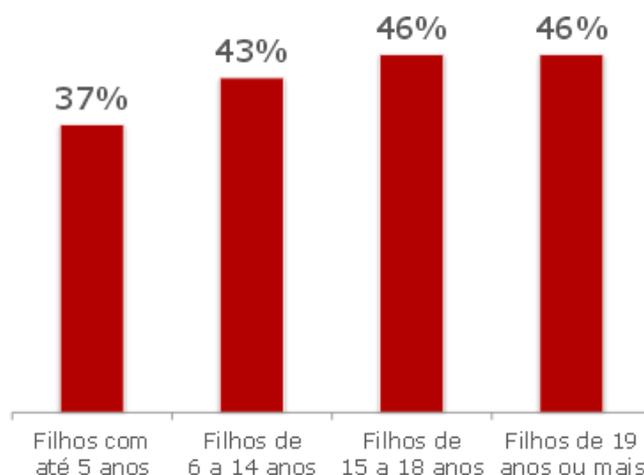
Fonte: pesquisa por enquete (*survey*).

4.14 A influência dos filhos na hora de seus pais comprarem

Através de uma pesquisa realizada pelo IBOPE foi possível identificar que os filhos influenciam bastante seus pais na hora que eles vão às compras, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

Sendo assim, conclui-se que apesar das crianças não trabalharem, seria interessante que de alguma forma elas também ficassem sabendo do serviço EmCompras.com para que, desta forma, possam comunicar seus pais e ajuda-los a economizar seu dinheiro na hora de comprar produtos e/ou serviços.

Figura 27 – Influência dos filhos na hora de comprar:



Fonte: Ibope.

4.15 Abrangendo o máximo possível de MEIs e MPEs

Um dos proprietários que participaram da entrevista em profundidade informou que nunca fez nenhum tipo de publicidade, pois entende que o segredo de seu negócio é a propaganda boca-a-boca. Ele também comentou que não pretende passar a fazer nenhum tipo de anúncio agora ou no futuro, pois nas palavras dele, *“Pegaria muito mal um restaurante que nunca faz publicidade passar a fazer agora, ainda mais durante essa crise financeira”*. Em seguida o entrevistado perguntou *“E se todos os outros restaurantes passassem a fazer publicidade no mesmo local, você também faria?”*. O proprietário do restaurante *self-service* respondeu que se fosse assim ele também anunciaria, pois não seria destacado mais ou menos do que os demais, e também comentou que *“não gostaria de ficar para trás da concorrência”*.

Através das informações obtidas junto ao entrevistado constatou-se que a primeira fase do macroprocesso de funcionamento do serviço EmCompras.com (Fase 1 – Oferecimento do serviço aos estabelecimentos do município) foi formulada de uma maneira que induzirá à adesão. A ideia é que em aproximadamente 1 mês seja cadastrado o maior número possível de MEIs e MPEs, então espera-se que a taxa de adesão será alta, visto que por 3 meses o serviço será gratuito, entende-se que proprietários que não costumam fazer publicidade também irão aderir ao serviço, pois ele receberá 3 meses gratuitos, depois desse período pagará uma mensalidade de baixo custo, e mais importante: não sentirá que está ficando em desvantagem em relação à concorrência.

4.16 Parcerias com MEIs e MPEs

Através da entrevista em profundidade também foi possível identificar uma oportunidade de mercado para o EmCompras.com. Um dos participantes disse que seu restaurante planeja criar um programa de fidelidade com o objetivo de aumentar as vendas. A ideia é que a partir de uma quantidade pré-definida de almoços dentro do período de 30 dias o cliente obtenha benefícios, como desconto no preço ou um suco grátis.

Sendo assim, visualizou-se a possibilidade do serviço EmCompras.com realizar parcerias com os pequenos negócios, como por exemplo, trocando o valor

das mensalidades deste restaurante por vale-sucos dados aos clientes que disserem que viram a promoção no site EmCompras.com. Desta forma, o nome do serviço seria propagado mais rapidamente, agilizando seu processo de estabelecimento no mercado.

4.17 Parcerias com as empresas responsáveis pelas mídias locais

Visando comunicar a população local de maneira rápida, eficiente e barata, o EmCompras.com buscará parcerias com as empresas responsáveis pelas mídias locais, como rádios, jornais, *websites* de notícias, revistas, etc. A ideia é que – na medida do possível – ocorram trocas de espaços publicitários destas mídias por outros espaços publicitários na página do EmCompras.com.

4.18 A importância das MPEs para a economia brasileira

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam 99% dos negócios do país, conforme dados apresentados pelo SEBRAE em parceria com a DIEESE, demonstrando sua grande importância para a economia brasileira e um amplo mercado de possíveis clientes, sendo que eles representam:

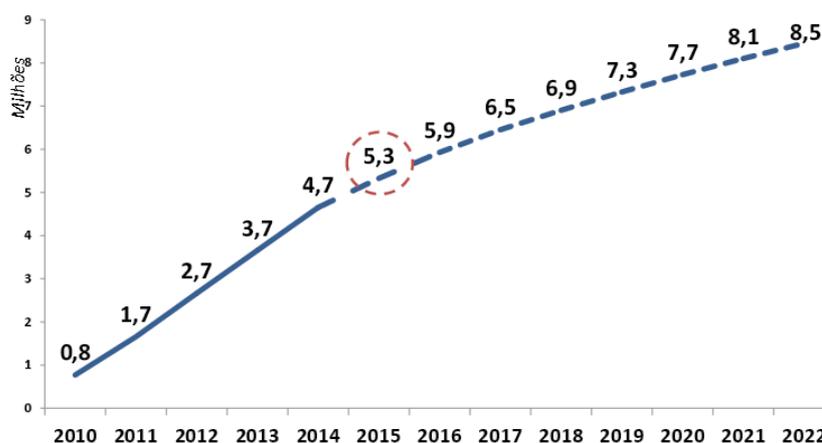
- 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do país;
- 52% dos empregos de carteira assinada;
- 40% dos salários pagos.

Estas informações validam e reforçam a ideia de que o mercado em que o EmCompras.com está adentrando é imenso e muito promissor.

4.19 Os MEIs de hoje são as MPEs de amanhã

Apesar de não possuir tanta representatividade como as MPEs, os microempreendedores individuais (MEIs) também são de grande importância para a economia brasileira e a quantidade total de empresas deste tipo não para de crescer, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

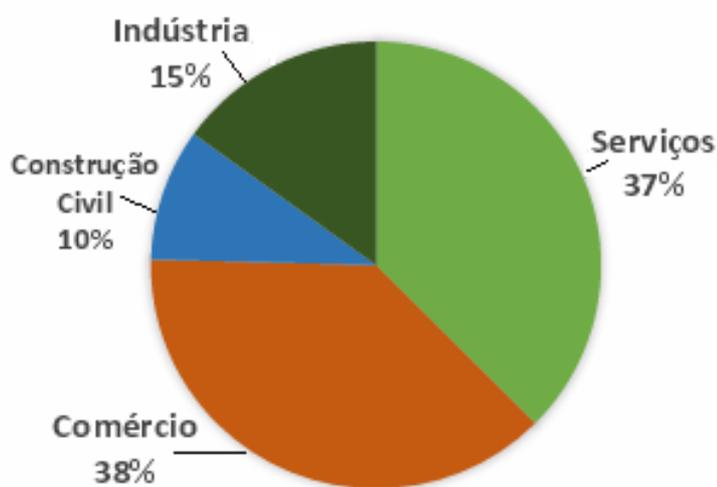
Figura 28 - Projeção de crescimento de MEIs no Brasil para os próximos anos (em milhões):



Fonte: Sebrae, a partir dos dados da Receita Federal.

Segundo dados do SEBRAE, a maioria dos MEIs existentes hoje no Brasil (75%) faz parte dos setores de comércio e de serviços, os quais representam boa parte dos possíveis clientes do novo serviço que será lançado:

Figura 29 - Distribuição setorial dos MEIs no Brasil:



Fonte: Sebrae, a partir dos dados da Receita Federal.

Através dos dados obtidos através da pesquisa documental e bibliográfica, foi possível identificar que a maioria dos MEIs pretende crescer e mudar a classificação de sua empresa para MPE. Também foi possível identificar que, conforme citado anteriormente, quase metade das MPEs encerra suas atividades precocemente

devido a diversos problemas. Sendo assim, conclui-se que a preocupação com atividades de grande importância para a existência da empresa deve existir desde que ela ainda é classificada como sendo do tipo MEI, pois o MEI de hoje é a MPE de amanhã.

4.20 Problemas típicos enfrentados por MEIs e MPEs

Alguns dos problemas enfrentados pelas pequenas empresas, conforme apontados por Segura, Sakata e Riccio (2003), puderam ser evidenciados através das entrevistas em profundidade. Os proprietários comentaram, por exemplo, que enfrentam muitas dificuldades como a previsão incerta sobre as demandas e, conseqüentemente, a falta de controle adequado do estoque, desatualização com as notícias e tendências do mercado, acúmulo de atividades e a falta de tempo para dedicação a ações publicitárias, inclusive nas mídias sociais.

Desta forma, conclui-se que existe uma demanda considerável por um serviço de apoio destinado a MEIs e MPEs com o objetivo de auxiliá-los a resolver estes problemas através do pagamento de uma pequena mensalidade, com foco em uma parceria *B2B (Business-to-business)* transparente e duradoura.

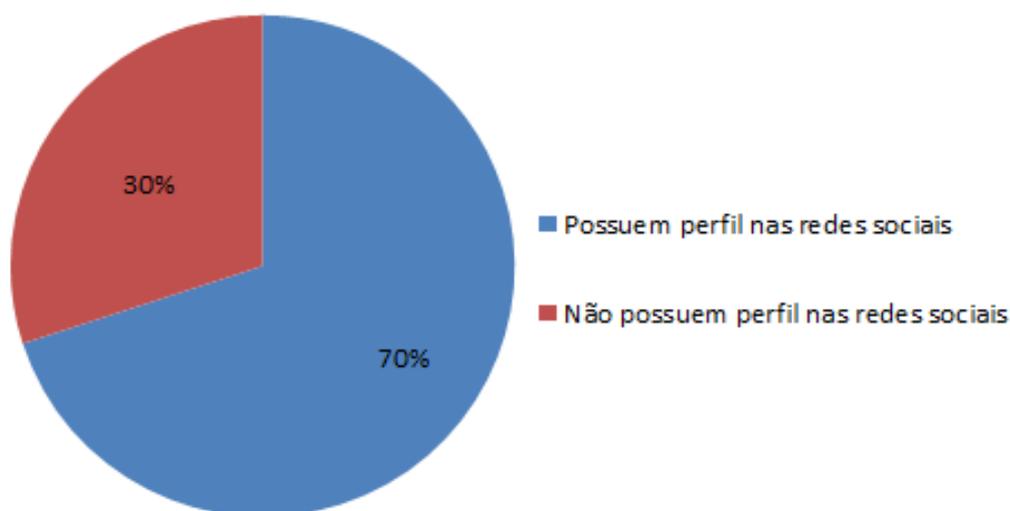
Também serão estudadas as melhores formas para disponibilizar aos estabelecimentos participantes um fórum virtual de discussões, em que serão reunidos e organizando assuntos relacionados a elas, como por exemplo, problemas mais comuns e as soluções encontradas pelas próprias empresas participantes, com o objetivo de auxiliar a administração das MEIs e MPEs. Desta forma o EmCompras.com estará gerando conteúdo útil aos gestores dos pequenos negócios, aumentando assim o tráfego de dados no *website* e agregando valor comercial serviço contratado e à empresa em si. Ao mesmo tempo, os colaboradores do EmCompras.com acabarão sendo incentivados a buscarem atualização constantemente, visto que eles também precisarão gerar conteúdo útil às empresas participantes que serão os contratantes do serviço.

4.21 Oportunidade de mercado: auxílio para manutenção de *websites* e perfis nas redes sociais

Conforme citado no item anterior, através das entrevistas em profundidade foi possível identificar uma das particularidades dos pequenos negócios que já havia sido mencionada na revisão bibliográfica deste TCC: uma única pessoa fica responsável por diversas atividades, acumulando responsabilidades e consequentemente ficando sem tempo hábil para elaborar campanhas publicitárias atualizadas e manter sua página na Internet e seu perfil nas mídias sociais.

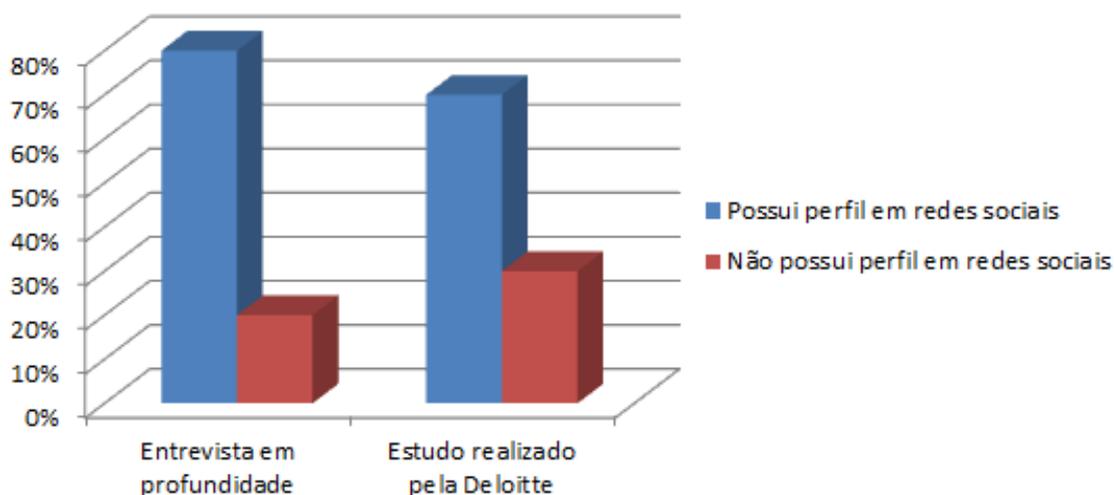
Estas informações confirmam os resultados apontados por um estudo realizado pela Deloitte, o qual informa que cerca de 70% das empresas utilizam as mídias sociais, mas que o principal problema enfrentado por elas é a falta de tempo para manter as informações atualizadas. Analisando-se os dados da entrevista em profundidade é possível constatar que dentre os 10 estabelecimentos que participaram da pesquisa, 9 deles (90%) realizam algum tipo de ação publicitária, sendo que 8 deles (80%) possuem perfil no *Facebook* e 2 deles (20%) possuem perfil no *Instagram*.

Figura 30 – Representatividade das empresas que possuem perfil em redes sociais:



Fonte: pesquisa por enquete (*survey*).

Figura 31 – Comparativo entre a pesquisa realizada pela Deloitte e a entrevista em profundidade no que se refere ao percentual de empresas que possuem perfil em redes sociais:



Fonte: estudo realizado pela Deloitte e resultados da entrevista em profundidade.

Sabendo-se que os pequenos negócios possuem estas necessidades, entende-se que elas representam uma oportunidade de mercado que poderá ser explorada pelo EmCompras.com, pois o negócio da empresa está estritamente ligado à tecnologia, publicidade e comunicação. Seria adequado aproveitar o ambiente em que a empresa estará inserida e todo o conhecimento que será adquirido ao longo do tempo para disponibilizar um novo serviço a MEIs e MPEs, tornando ainda mais robusto o auxílio prestado a elas.

Figura 32 - Principais obstáculos que impedem a utilização das mídias sociais pelas MPEs:



Fonte: Pesquisa Mídias Sociais nas Empresas (2010).

4.22 Oportunidade de mercado: auxílio na gestão dos estoques

Conforme apresentado pelos estudos realizados através das pesquisas bibliográfica e documental, e posteriormente validado através da entrevista em profundidade, MEIs e MPEs enfrentam muitos problemas relacionados à previsão das demandas e gestão de estoques.

Sendo assim, entende-se que também existe uma demanda considerável por um serviço de apoio à gestão de estoques de MEIs e MPEs, assunto este que está diretamente relacionado ao negócio do EmCompras.com.

Através do levantamento, identificação e estudo de itens em estoque que podem entrar em promoção serão gerados mais anúncios promocionais através serviço, aumentando assim a rotatividade dos produtos estocados e potencializando o nível de abrangência das promoções realizada pelos pequenos negócios, ao mesmo tempo em que gera receita para o EmCompras.com.

5 MODELO PROPOSTO

A elaboração do modelo de negócio do EmCompras.com descrita abaixo foi realizada com base nos estudos realizados, após o relacionamento entre os resultados das pesquisas bibliográfica, documental e de levantamento, sendo que a diagramação do quadro foi realizada através da ferramenta *Business Model Canvas*, utilizando-se o serviço *Web2Canvas* (www.web2canvas.x4start.com).

Primeiramente foram preenchidas as informações do lado direito do quadro, as quais representam o valor que será gerado e, conforme explicado no livro de Alex Osterwalder, referem-se o lado direito do cérebro, relacionado às emoções. Em seguida foram preenchidas as informações do lado esquerdo, voltado para a razão, resultando no seguinte quadro de modelo de negócios:

1. Proposta de valor

- Auxiliar os consumidores a economizarem seu dinheiro na hora de comprar produtos e/ou serviços;
- Auxiliar MEIs e MPEs a aumentarem as vendas de seus produtos e/ou serviços.

2. Segmento de clientes

- Consumidores em geral;
- MEIs;
- MPEs.

3. Os canais

- Internet;
- Telefone;
- Atendimento presencial.

4. Relacionamento com clientes

- Atendimento presencial;
- Atendimento via telefone;
- Atendimento via Internet;
- Publicidade impressa (panfletos, jornais, etc.);
- Publicidade na Internet (mídias sociais);
- Publicidade em rádios locais.

5. Atividade-chave

- Oferecimento dos serviços prestados;
- Venda dos serviços prestados;
- Relacionamento com o cliente (suporte pré-venda, durante e pós-venda);
- Manutenção do *website*;
- Acompanhamento das redes sociais.

6. Recursos principais

- Recursos humanos (equipes de vendedores, atendentes, administradores das mídias sociais, etc.);
- Bens materiais (computadores, telefones, *tablets*, etc.);
- Bens imateriais (conhecimento da equipe de vendas, código-fonte do Website);
- Fornecedores (*designers freelancers*, desenvolvedores *freelancers*, etc.).

7. Parcerias principais

- Associação de categorias (CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas, escolas, universidades, etc.);
- Jornais locais;
- Rádios locais.

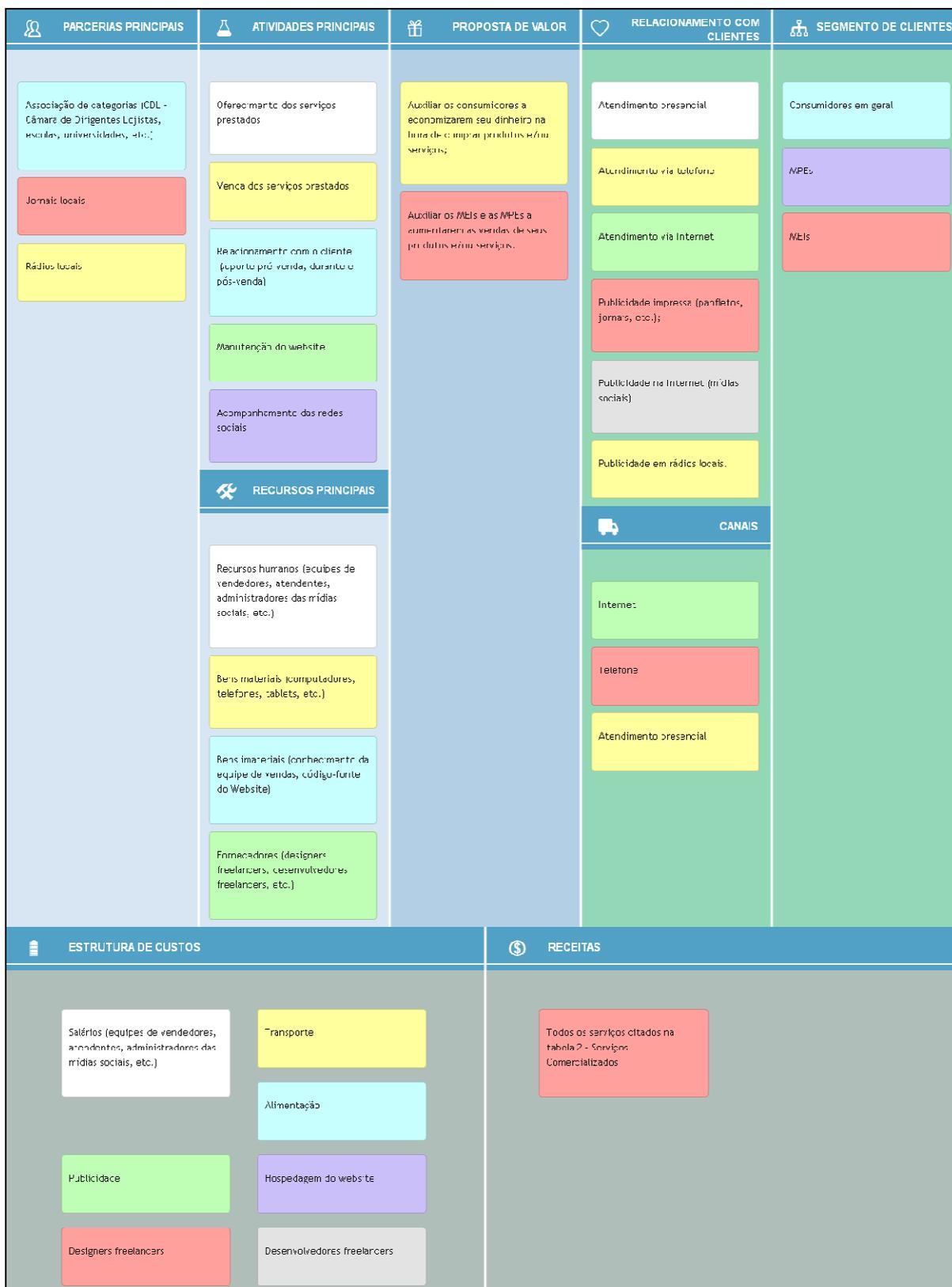
8. Fontes de receita

- Todos os serviços citados no quadro 4 – Serviços Comercializados.

9. Estrutura de custos

- Salários (equipes de vendedores, atendentes, administradores das mídias sociais, etc.);
- Transporte;
- Alimentação;
- Publicidade;
- Hospedagem do *website*;
- Designers *freelancers*;
- Desenvolvedores *freelancers*.

Figura 33 – Quadro de modelo de negócios do EmCompras.com:



Fonte: o próprio autor, através da ferramenta *Web2Canvas*.

5.1. Apresentação do serviço EmCompras.com

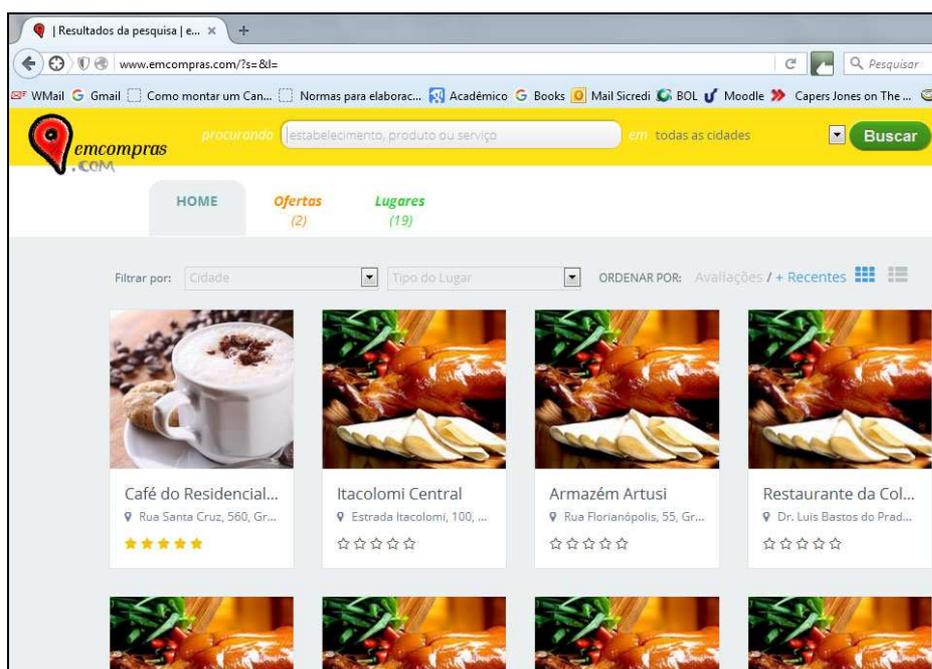
Este capítulo tem o objetivo de apresentar os principais aspectos do serviço EmCompras.com, suas características inovadoras, a exclusividade do novo serviço que será disponibilizado aos consumidores em geral, MEIs e MPEs, a forma como os colaboradores serão valorizados e seu macroprocesso de funcionamento.

5.1.1 Sobre o serviço

Inovador em diversos aspectos, o novo serviço disponibilizado via Internet no endereço eletrônico www.EmCompras.com será focado em facilitar, agilizar e tornar mais eficiente o processo de compra e venda de produtos e serviços com preços promocionais.

Seu uso será muito simples e parecido com os *websites* de busca tradicionais. Bastará o usuário acessar a página através do computador, celular ou outro dispositivo móvel e pesquisar pelo nome do produto ou serviço desejado. Em seguida o sistema apresentará uma lista com todos os anúncios do produto ou serviço pesquisado que possuem preços promocionais em relação ao seu preço original:

Figura 34 – Leiaute da tela de pesquisa por produtos e serviços:



Fonte: o próprio autor.

Uma vez selecionado um dos itens da lista, o sistema apresentará uma nova consulta com dados específicos do produto ou serviço selecionado, além de fotos e informações sobre a validade da promoção e condições para obtenção do desconto:

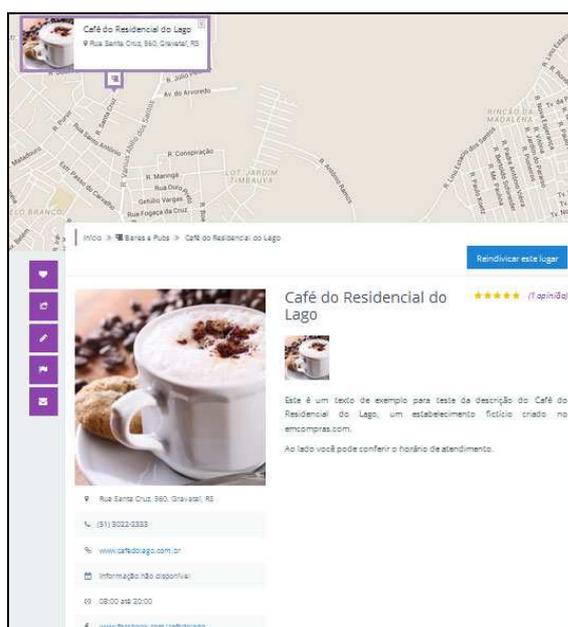
Figura 35 – Leiaute da tela de detalhamento do anúncio:



Fonte: o próprio autor.

Esta tela também apresentará um link que ao ser acessado mostrará dados do estabelecimento participante responsável pelo anúncio, permitindo assim que os usuários do EmCompras.com obtenham informações sobre a localização, telefone, e-mail e outras informações que facilitarão o contato entre o consumidor e o estabelecimento para concretização da venda:

Figura 36 – Leiaute da tela de detalhamento do estabelecimento anunciante:



Fonte: o próprio autor.

A navegação também poderá ser realizada através da categoria em que o produto ou serviço é classificado, da cidade em que o produto ou serviço está localizado ou da região que a cidade faz parte:

Figura 37 – Navegação por categoria:



Fonte: o próprio autor.

O serviço será disponibilizado nos canais Internet e *Mobile*, abrangendo assim um maior número de usuários e andando lado a lado com as tendências que vem sendo comprovadas pelos estudos atuais, como por exemplo, que em alguns países 1 em cada 4 compras online são realizadas através de dispositivos móveis ou que 39% do tráfego na Internet em 2014 ocorreu através de dispositivos móveis.

5.1.2 Serviços disponibilizados

O foco principal do EmCompras.com será a comercialização de espaços publicitários para anúncios promocionais no *website*, mas também serão comercializados outros serviços relacionados, a fim de atender a todas as necessidades dos estabelecimentos participantes. Sendo assim, foram criadas 4 categorias de serviços, as quais foram detalhadas no quadro 4:

1. Assinaturas: serviços que dão direito a um espaço virtual no *website*, acesso a relatórios e estudos de mercado, além da disponibilização de um número pré-determinado de anúncios promocionais.

2. Destaques: serviços que aumentam a exposição dos produtos e serviços anunciados pelos estabelecimentos, permitindo que tenham maior destaque em locais específicos do *website*.

3. Páginas personalizadas: serviços que permitem a customização da página do estabelecimento participante, destacando-o dentre os demais.

4. Pacotes de anúncio: serviços comercializados quando o estabelecimento identifica que necessita de mais espaços publicitários, mas não pretende alterar o plano de serviços que atualmente está contratado.

Inicialmente os seguintes serviços serão comercializados pelo EmCompras.com:

Quadro 4 – Serviços comercializados.

Categoria	Cód.	Nome	Descrição
1. Assinaturas	1.1	Plano 1	- 1 espaço virtual para o estabelecimento - 5 anúncios promocionais válidos por 30 dias - Acesso a relatórios e estudos de mercado
	1.2	Plano 2	- 1 espaço virtual para o estabelecimento - 15 anúncios promocionais válidos por 30 dias - Acesso a relatórios e estudos de mercado
	1.3	Plano 3	- 1 espaço virtual para o estabelecimento - 30 anúncios promocionais válidos por 30 dias - Acesso a relatórios e estudos de mercado
	1.4	Plano 4	- 1 espaço virtual para o estabelecimento - 50 anúncios promocionais válidos por 30 dias - Acesso a relatórios e estudos de mercado
	1.5	Plano 5	- 1 espaço virtual para o estabelecimento - 150 anúncios promocionais válidos por 30 dias - Acesso a relatórios e estudos de mercado
	1.6	Plano 6	- 1 espaço virtual para o estabelecimento - Anúncios promocionais ilimitados - Acesso a relatórios e estudos de mercado
2. Destaques	2.1	Destaque 1	- 1 anúncio promocional na página inicial do site por 15 dias
	2.2	Destaque 2	- 1 anúncio promocional na página inicial da categoria por 15 dias
	2.3	Destaque 3	- 1 anúncio promocional na página inicial da cidade por 15 dias
	2.4	Destaque 4	- 1 anúncio promocional na página inicial da região por 15 dias
	2.5	Destaque 5	- 3 anúncios promocionais na página inicial do site por 15 dias
	2.6	Destaque 6	- 3 anúncios promocionais na página inicial da categoria por 15 dias
	2.7	Destaque 7	- 3 anúncios promocionais na página inicial da cidade por 15 dias

	2.8	Destaque 8	- 3 anúncios promocionais na página inicial da região por 15 dias
3. Páginas personalizadas	3.1	Página 1	- 1 <i>website</i> simples - Acesso a relatórios e estudos de mercado
	3.2	Página 2	- 1 <i>website</i> com recursos adicionais - Acesso a relatórios e estudos de mercado
	3.3	Página 3	- 1 <i>website</i> com recursos adicionais, inclusive de comércio eletrônico - Acesso a relatórios e estudos de mercado
4. Pacotes de anúncio	4.1	Pacote 1	- 10 anúncios promocionais válidos por 30 dias
	4.2	Pacote 2	- 30 anúncios promocionais válidos por 30 dias
	4.3	Pacote 3	- 50 anúncios promocionais válidos por 30 dias

Fonte: o próprio autor.

5.2. Características inovadoras do serviço EmCompras.com

5.2.1 Exclusividade do serviço

De acordo com um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), a maioria das pessoas (83%) busca ofertas e descontos na hora de comprar. Sendo assim, a ideia é fazer o serviço ser conhecido como uma central de promoções e estabelecimentos comerciais locais, tornando-o o ponto de partida para as pessoas que desejam realizar a compra de produtos e serviços com preços inferiores aos que normalmente se encontram nos estabelecimentos comerciais.

Conforme demonstrado nos subitens a seguir, atualmente não existe nenhum outro serviço com este objetivo sendo disponibilizado à população brasileira, então entende-se que este será um dos principais fatores que permitirão seu estabelecimento no mercado, visto que a maioria da população quer economizar na hora de comprar.

5.2.1.1 Concorrentes com propostas semelhantes

Tão importante quanto conhecer a própria empresa, saber quem são e como atuam as empresas concorrentes é indispensável para o sucesso de um empreendimento. Segundo Kotler e Gary (1998), para planejar estratégias competitivas de marketing que sejam realmente efetivas, a empresa precisa descobrir tudo o que puder a respeito dos concorrentes.

Hoje existem no mercado brasileiro diversos serviços similares que podem ser divididos em dois grupos, dentre os quais podemos destacar os seguintes:

- Serviços de cupons de desconto: Mobo, 1001cupomdedescontos, Meliuz, Black Descontos, Ofertas Fácil, Cuponomia, etc.
- Serviços de comparação de preços: Buscapé, Zoom, BondFaro, etc.
- Serviços de compras coletivas: SaveMe, Groupon, Tchê Ofertas, Peixe Urbano, dentre outros.

Serviços de cupons de desconto

O primeiro cupom de descontos criado no mundo foi emitido pela Coca-Cola, em 1888. Bastava apresentar o cupom para ganhar um refrigerante gratuito. A ideia funcionou tão bem que esse formato de promoção também foi adotado por outras empresas, sendo que segundo pesquisas recentes, 95% dos americanos já utilizaram cupons de desconto, tamanha a força desta modalidade de promoções neste país.

Atualmente existem diversos *websites* que reúnem cupons de descontos das mais variadas áreas de mercado. Neste tipo de serviço o consumidor só paga pelo produto ou serviço depois que ele for adquirido, sendo que para isso ele precisa acessar o *website*, localizar o cupom do produto ou estabelecimento desejado, copiar seu código e utilizar no *website* da loja em que o produto será comprado. Caso seja uma loja física, o usuário precisa imprimir o cupom ou mostra-lo na tela de seu *smartphone* ao vendedor responsável na hora da compra.

Em geral os cupons são disponibilizados de maneira gratuita, mas também existem cupons para os quais é necessário realizar o pagamento de uma pequena taxa para adquirir o cupom ou conjunto de cupons. A loja dá uma comissão a empresa responsável pelo *website* de cupons de desconto por cada venda realizada, sendo que esta comissão é dividida com o consumidor quem fez a compra.

Serviços de comparação de preços

No início da década de 90 surgiram diversos portais de compras que listavam as empresas varejistas existentes na época, então entre 1998 e 1999 desenvolveu-se uma tecnologia que apresentava os preços dos produtos procurados entre as diversas empresas participantes.

Os *websites* que disponibilizam serviços para comparação de preços de produtos em geral não vendem produtos, apenas indicam os sites das lojas em que as compras serão realizadas. Seu foco é em empresas virtuais, especialmente nas grandes redes varejistas, sendo que nenhum deles é destinado a atender o mercado local de MEIs e MPEs.

Alguns comparadores de preços fazem a cobrança por clique realizado (CPC), e o vendedor paga um valor pré-estabelecido toda vez que um possível consumidor clicar em seu link. Outros serviços cobram por ação realizada (CPA), sendo que neste caso o vendedor paga uma pequena porcentagem do valor apenas quando ocorre uma venda através do *website* comparador de preço.

Serviços de compras coletivas

Os primeiros serviços de compras coletivas surgiram em 2008 nos Estados Unidos, sendo que 2 anos depois, em 2010, o serviço foi lançado pela primeira vez no Brasil pela empresa estadunidense Groupon, vindo em seguida outra empresa genuinamente brasileira, a Peixe Urbano.

Estes serviços também envolvem a realização de ações promocionais na Internet, mas de uma maneira diferente. A oferta torna-se válida apenas se um número pré-determinado de vendas for atingido dentro do prazo estipulado, então os interessados recebem um cupom virtual que normalmente é enviado por e-mail, o qual é utilizado para comprovar a compra e obter o desconto na loja participante. Além disso, a taxa que os estabelecimentos pagam para vender varia entre 30% e 50%, o que acaba tornando inviável que certas promoções sejam realizadas.

Outra característica que limita a atratividade destes serviços é que, após ter sido adquirido, o cupom da compra tem um prazo de validade pré-determinado, sendo que o dinheiro investido será perdido por completo caso o cupom não seja utilizado dentro do prazo. Em alguns casos é necessário fazer o agendamento para utilização do cupom, sendo que ele geralmente também perde sua validade caso a utilização não ocorra na data agendada.

5.2.2. Valorização dos colaboradores de talento

Segundo dados apresentados pela pesquisa "O Perfil do Vendedor Brasileiro", um vendedor permanece em média três anos na mesma empresa, ou seja, a rotatividade nesta área do mercado é bastante alta.

Para tentar reduzir esse problema algumas organizações estão se atualizando para atenderem melhor às expectativas de seus colaboradores, modificando inclusive suas políticas internas, aderindo às tendências de mercado, como por exemplo, a possibilidade de trabalho remoto, conforme citado por Chiavenato (2004).

Da mesma forma, o EmCompras.com busca valorizar seus colaboradores de talento, sendo que a forma como os vendedores do serviço serão valorizados representa uma das maiores inovações propostas pela empresa, e acredita-se que esta será uma das maiores chaves de seu sucesso. Todos os colaboradores serão valorizados ao máximo no EmCompras.com, quase como se fossem sócios da empresa. Isso inclui a distribuição do lucro de maneira mais equilibrada, participação ativa em algumas decisões gerenciais, disponibilização de canais de comunicação entre os colaboradores, participação nos lucros da empresa, reembolso para cursos e treinamentos envolvendo assuntos que sejam do interesse da organização, etc.

Desta forma espera-se que a rotatividade dos colaboradores, especialmente a dos vendedores, seja mitigada ao máximo, diminuindo os custos operacionais da empresa e auxiliando a formação de um vínculo empregatício mais sólido e duradouro. Além disso, diariamente a empresa buscará praticar os princípios propostos por Kwasnicka (1993) relacionados abaixo, com o objetivo de criar um clima organizacional adequado que transmita segurança a seus colaboradores:

1. Justiça: não deve haver favorecimento de nenhuma parte, mesmo que ma delas seja a gerência empresa;
2. Respeito: saber respeitar as diferentes opiniões;
3. Respeito ao todo organizacional: respeitar e colocar sempre em primeiro lugar a missão da empresa e priorizar suas necessidades globais;
4. Serviço: demonstrar eficiência nas atividades que pratica;
5. Advocacia: receber total apoio quando necessário;
6. Autoridade: fazer com que a autoridade seja baseada mais na influência do que no controle;

7. Razão: deve existir uma razão que vise o benefício da empresa como um todo;
8. Mediação e não arbitragem: buscar a reconciliação e compromisso de ambas as partes nos conflitos que surgirem e evitar a imposição de decisões.

5.2.2.3 Distribuição do lucro

A distribuição do lucro obtido através da venda do serviço será um dos maiores diferenciais do EmCompras.com. Ao contrário da maioria das outras empresas, a ideia é que todos os colaboradores sejam bem remunerados, especialmente os vendedores, com o objetivo de mantê-los no quadro de colaboradores pelo maior tempo possível.

Para realizar o cálculo da remuneração dos vendedores serão aplicados percentuais fixos sobre o valor das vendas realizadas por ele, conforme as faixas abaixo:

Quadro 5 – Faixas de remuneração.

Faixa 1	Faixa 2	Faixa 3	Faixa 4
40%	30%	20%	10%

Fonte: o próprio autor.

As vendas do respectivo vendedor no mês atual serão consideradas como sendo da Faixa 1, enquanto as vendas no mês anterior serão consideradas como sendo da Faixa 2, e assim sucessivamente até que todas as vendas realizadas por ele cheguem à Faixa 4, sendo que o salário dos vendedores será calculado somando-se os valores obtidos em cada faixa, conforme detalhado abaixo:

Quadro 6 – Vendas conforme a faixa de remuneração.

Faixa 1 40%	Faixa 2 30%	Faixa 3 20%	Faixa 4 10%
Mês atual	Mês atual (-1)	Mês atual (-2)	Mês atual (-3)

Fonte: o próprio autor.

Exemplo: um novo vendedor alcançou o número de 30 vendas de uma assinatura que custa R\$ 50,00 no primeiro mês de trabalho, 45 vendas no segundo

mês, 55 no terceiro mês, 70 no quarto mês e 85 no quinto mês. Sua remuneração será calculada da seguinte forma:

Quadro 7 – Simulação do cálculo do salário de um vendedor.

Mês 1				
	Faixa 1	Faixa 2	Faixa 3	Faixa 4
Percentual:	40%	30%	20%	10%
Vendas:	30	-	-	-
Total vendas:	R\$ 1.500,00	-	-	-
Total faixa:	R\$ 600,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salário:	R\$ 600,00			
Mês 2				
	Faixa 1	Faixa 2	Faixa 3	Faixa 4
Percentual:	40%	30%	20%	10%
Vendas:	45	30	-	-
Total vendas:	R\$ 2.250,00	R\$ 1.500,00	-	-
Total faixa:	R\$ 900,00	R\$ 450,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salário:	R\$ 1.350,00			
Mês 3				
	Faixa 1	Faixa 2	Faixa 3	Faixa 4
Percentual:	40%	30%	20%	10%
Vendas:	55	45	30	-
Total vendas:	R\$ 2.750,00	R\$ 2.250,00	R\$ 1.500,00	-
Total faixa:	R\$ 1.100,00	R\$ 675,00	R\$ 300,00	R\$ 0,00
Salário:	R\$ 2.075,00			
Mês 4				
	Faixa 1	Faixa 2	Faixa 3	Faixa 4
Percentual:	40%	30%	20%	10%
Vendas:	70	55	45	30
Total vendas:	R\$ 3.500,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.250,00	R\$ 1.500,00
Total faixa:	R\$ 1.400,00	R\$ 825,00	R\$ 450,00	R\$ 150,00
Salário:	R\$ 2.825,00			
Mês 5				
	Faixa 1	Faixa 2	Faixa 3	Faixa 4
Percentual:	40%	30%	20%	10%
Vendas:	85	70	55	75
Total vendas:	R\$ 4.250,00	R\$ 3.500,00	R\$ 2.750,00	R\$ 3.750,00
Total faixa:	R\$ 1.700,00	R\$ 1.050,00	R\$ 550,00	R\$ 375,00
Salário:	R\$ 3.675,00			

Fonte: o próprio autor.

O exemplo acima foi simplificado para melhor entendimento, partindo do princípio que todas as assinaturas vendidas nos meses anteriores continuaram vigentes nos meses seguintes, ou seja, nenhum dos clientes desistiu do serviço no período.

Esse formato de remuneração permite que, enquanto estiverem trabalhando na prestação do serviço EmCompras.com, os vendedores recebam seu salário com base no valor dos serviços adquiridos pelos clientes que fazem parte de sua carteira no mês em questão. Desta forma é possível que um vendedor possa permanecer um período de tempo sem trabalhar, mas assim mesmo ele será remunerado, desde que possua uma carteira de clientes com serviços contratados no período em questão.

Desta forma entende-se que, desde o início de suas atividades, o EmCompras.com estará preparado para atender às expectativas das gerações Y e Z, conforme as informações apresentadas pesquisa realizada pela *Randstad Professionals*, empresa holandesa especializada em soluções de trabalho flexível e recursos humanos, 80% dos brasileiros da Geração Z exigem condições de trabalho mais flexíveis.

5.3. Macroprocesso de funcionamento

Durante a concepção do serviço EmCompras.com diversos formatos de funcionamento foram analisados e discutidos, sendo um dos modelos mostrou-se mais alinhado com os objetivos estratégicos de seus criadores e que transmitirá maior segurança a seus clientes.

A ideia primordial é ter foco no comércio local de cada município/região, valorizando todos os estabelecimentos da mesma forma, independente de seu tamanho físico, área de atuação ou abrangência de seus negócios, especialmente MEIs e MPes. Sendo assim, o macroprocesso de funcionamento dos serviços EmCompras.com será composto das seguintes etapas, sendo que todas as fases se repetirão a cada novo município/região em que o serviço for lançado:

- Fase 1 – Oferecimento do serviço aos estabelecimentos do município;
- Fase 2 – Divulgação à população local do município;
- Fase 3 – Venda dos produtos e serviços anunciados;
- Fase 4 – Cobrança e obtenção de *feedback*;

- Fase 5 – Suporte e atualização.

5.3.1 Fase 1 – Oferecimento do serviço aos estabelecimentos do município

Inicialmente a equipe de vendedores do EmCompras.com se deslocará até o município em que o serviço será lançado para apresentação de seus detalhes a todos MEIs e MPEs identificadas ao longo de seu caminho, o qual será previamente definido com o objetivo de aproveitar ao máximo o tempo de trabalho de cada vendedor.

Os vendedores estarão portando seus computadores móveis e todo material publicitário necessário para demonstrar o funcionamento do serviço, seus objetivos, além dos pontos positivos para os estabelecimentos participantes e para os consumidores (seus usuários finais), além do seu custo.

Com o objetivo de garantir maiores taxas de adesão ao serviço, as três primeiras mensalidades serão gratuitas, sendo que a qualquer momento o estabelecimento pode solicitar o cancelamento da sua assinatura, sem qualquer custo. Desta forma, entende-se que a maioria dos responsáveis pelos estabelecimentos optará pela assinatura do serviço, visto que por 3 meses haverá um aumento da exposição de seus produtos e serviços, além do próprio estabelecimento, sem qualquer custo adicional.

O período gratuito não foi escolhido a esmo. Pelo contrário, a questão foi avaliada e identificou-se que a melhor estratégia é oferecer o serviço EmCompras.com a todos os estabelecimentos possíveis no período aproximado de 1 mês, e logo em seguida realizar a divulgação à população local do município/região. Desta forma, ao final do primeiro mês o *website* possuirá produtos e serviços dos estabelecimentos do município/região em questão, e já no segundo mês, após a publicidade ter sido iniciada, os estabelecimentos poderão identificar o retorno referente às vendas dos produtos e serviços anunciados através do serviço EmCompras.com.

Argumentos relevantes

Visando facilitar e agilizar as negociações dos vendedores com os estabelecimentos, os pontos positivos para os estabelecimentos participantes e para

os clientes finais serão documentados em uma planilha, a qual será utilizada pelos vendedores durante as negociações, sendo que essas informações serão atualizadas sempre que forem identificados novos argumentos que possam auxiliar os vendedores a convencer os responsáveis pelos estabelecimentos a adquirirem o serviço EmCompras.com. Estes argumentos podem estar relacionados a uma ou mais categorias, cabendo ao vendedor selecionar pelo menos um argumento de cada categoria no momento de oferecer o serviço aos estabelecimentos, aumentando assim seu poder de convencimento durante a negociação e demonstrando quão completo é o serviço.

Abaixo foram relacionados alguns exemplos de argumentos que representam pontos positivos para os consumidores e para os estabelecimentos participantes:

Quadro 8 – Pontos positivos para os consumidores.

Argumento	Categoria(s)
1. As pessoas podem localizar produtos ou serviços em promoção sem precisar sair do lugar em que estão (casa, trabalho, trânsito, etc.).	Praticidade
2. As pessoas podem localizar produtos ou serviços em promoção rapidamente.	Praticidade

Fonte: o próprio autor.

Quadro 9 – Pontos positivos para os estabelecimentos participantes.

Argumento	Categoria(s)
1. O anúncio estará disponível 24 horas por dia 7 dias por semana ("24x7").	Exposição Custo benefício
2. Os preços para publicação são acessíveis em comparação aos preços de anúncios de jornal, panfletos, etc.	Custo benefício
3. Através de um único anúncio a loja terá chance de mostrar outros anúncios que possui.	Exposição
4. A loja aparecerá na relação de lojas cadastradas da cidade e da região pesquisada, aumentando sua exposição.	Exposição Custo benefício
5. Na Internet as empresas pequenas e grandes estão lado-a-lado, possuindo a mesma exposição, independente de seu tamanho, área de atuação ou localização.	Exposição Custo benefício

Fonte: o próprio autor.

Caso o estabelecimento tenha optado por participar do EmCompras.com, será realizado um cadastro com seus dados básicos, como por exemplo, nome, endereço, telefones de contato, etc.. O responsável pelo estabelecimento receberá um nome de usuário e senha de acesso para que ele mesmo possa realizar o cadastro de seus produtos e serviços com preços promocionais no *website* e acessar os relatórios e estudos de mercado relacionados à sua área de atuação que serão publicados pelo EmCompras.com.

5.3.2 Fase 2 – Divulgação à população do município

Após a Fase 1 ser encerrada e a equipe de vendedores ter conseguido cadastrar o maior número de MEIs e MPEs possível, bem como seus produtos e serviços com preços promocionais, inicia-se a Fase 2. Esta etapa é focada em comunicar à população local do município/região sobre a existência de um novo serviço através do qual será possível economizar seu dinheiro na hora de comprar produtos ou serviços.

Para isso, sempre que o serviço EmCompras.com for lançado em um novo município/região serão avaliadas as melhores formas e meios para sua divulgação. Todos os jornais, revistas e outras publicações locais, bem como rádios, canais de televisão (aberta ou fechada), etc. serão avaliados a fim de identificar qual a melhor opção de divulgação, sendo que durante o período aproximado de 60 dias serão realizadas ações publicitárias constantes no maior número de mídias possível, permitindo assim que o serviço EmCompras.com seja conhecido rapidamente pela população.

Estudou-se a possibilidade de realizar esta etapa antes da fase de oferecimento do serviço aos estabelecimentos, mas concluiu-se que se os usuários finais acessassem o *website* antes de existirem produtos e serviços anunciados por lojas de sua região, as chances dele retornar ao EmCompras.com seriam pequenas. A ideia é que já no primeiro acesso as pessoas tenham uma boa impressão e a certeza de que o serviço é realmente sério e focado em ajuda-las a economizarem seu dinheiro, valorizando ao máximo cada centavo ganho com seu trabalho diário.

5.3.3 Fase 3 – Venda dos produtos e serviços anunciados

Uma vez que o maior número de estabelecimentos locais, bem como seus produtos e serviços com preços promocionais, já foram cadastrados no serviço EmCompras.com (Fase 1) e a população local já foi comunicada sobre a existência do serviço (Fase 2), inicia-se a Fase 3, que envolve a comercialização dos produtos e serviços com preços promocionais que foram anunciados no *website*.

Deve ficar claro que inicialmente o EmCompras.com fará apenas a divulgação de produtos e serviços dos estabelecimentos participantes, sendo que a comercialização será realizada normalmente dentro dos próprios estabelecimentos ou através de outros meios que ele disponibilize a seus clientes.

Uma das primeiras questões que surgiu durante a concepção do serviço foi a seguinte: “Como possibilitar que, ao comercializar um produto ou serviço, o estabelecimento identifique que o cliente em questão ficou sabendo da promoção através do serviço EmCompras.com?”. Diversas possibilidades foram analisadas, como por exemplo, a geração de um código aleatório através de um botão disponibilizado no próprio anúncio do produto ou serviço e que deveria ser levado até o estabelecimento para que o cliente pudesse usufruir do benefício, a geração de um cupom virtual ou impresso, dentre outras.

No final optou-se por apresentar apenas a seguinte frase no anúncio da promoção: *“Para obter este desconto basta você dizer: Eu vi no EmCompras.com!”*.

Entende-se que esta é a forma mais simples e eficiente para alcançar o objetivo desejado, além de induzir a propagação da existência do serviço entre a população em geral. Basta as pessoas informarem que viram a promoção no website EmCompras.com, sem a necessidade de acessar o serviço, permitindo que uma pessoa fique sabendo sobre a existência da promoção através do *website* e avise seus colegas, amigos e familiares que para obter o desconto basta dizer *“Eu vi no EmCompras.com!”*.

5.3.4 Fase 4 – Cobrança e obtenção de *feedback*

É somente nesta fase, 3 meses após a contratação do serviço, que ocorrerá a primeira cobrança de mensalidade do estabelecimento participante. O vendedor responsável entrará em contato com o responsável pelo negócio para demonstrar e

explicar o relatório detalhado de navegação, contendo a quantidade acessos a seus anúncios e ao seu perfil no site. Em seguida será realizada a confirmação se o estabelecimento continuará participando ou não do EmCompras.com, e combinar a melhor forma de cobrança da mensalidade. Além disso, o vendedor fará um levantamento sobre a percepção do responsável pelo estabelecimento com relação ao serviço contratado e se houve aumento considerável nas vendas devido aos anúncios no *website*.

5.3.5 Fase 5 – Suporte pós-venda

A fase final do macroprocesso de funcionamento do EmCompras.com envolve o suporte pós-venda aos estabelecimentos que optaram por continuar contratando o serviço. Serão realizadas visitas periódicas com o objetivo de verificar o nível de satisfação com o serviço contratado e identificar possíveis oportunidades para criação de novos anúncios, ou a venda de outros serviços comercializados pelo EmCompras.com.

Além disso, este suporte será dado sempre que a contratante do serviço necessitar de algum esclarecimento ou ajuda para manutenção do *website*, sendo em cada visita serão realizadas as atividades citadas anteriormente (verificar o nível de satisfação e identificar possíveis oportunidades).

7 CONCLUSÃO

Através dos estudos realizados durante a elaboração desta monografia foi possível constatar que existe uma grande demanda da população brasileira por produtos e serviços com preços promocionais, e que as gerações Y e Z estão de fato muito conectadas à Internet, a qual não para de crescer no Brasil e no mundo.

Também foi possível verificar que os MEIs e as MPEs enfrentam sérias dificuldades com gestão de estoque e de demandas, elaboração de ações marketing eficientes, falta de atualização com as notícias e tendências de mercado, dentre outras que acabam prejudicando diretamente seus negócios.

Desta forma, entende-se que uma plataforma digital focada em reunir, organizar e promover anúncios de produtos e serviços de MEIs e MPEs locais com preços promocionais através da Internet será amplamente aceita e utilizada pela população na hora de comprar, e pelas MPEs e MEIs na hora de vender, visto que o serviço EmCompras.com atuará como um parceiro comercial para ajudar a resolver alguns de seus principais problemas relacionados à publicidade e vendas.

REFERÊNCIAS

- ARTHUR, M. B.** Intelligent Enterprise, Intelligent Career. The Academy of Management Executive, 1995.
- As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001.** Estudos & Pesquisas Informação Econômica Número 1. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2003.
- BALLOU, Ronald H.** Logística empresarial. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H.** Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 2012.
- BANDEIRA, Ricardo.** Shoppings apostam nas promoções. Pampulha, 3 de Maio de 1997. Caderno de economia, p. 9-10.
- BAUMANN, Zygmunt.** Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker.** Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.
- BUTLER, Timothy; WALDROOP, James.** **Job sculpting: The Art of Retaining Your Best People.** Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/12693539_Job_sculpting_The_art_of_retaining_your_best_people>. Acesso em 12 de janeiro de 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Administração de Empresas. Uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 4ª ed. Porto Alegre: Editora Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DAMASCENO, Sérgio.** **As tendências de web, mobile e social em 2015,** 2015. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2015/01/21/As-tendencias-de-web-mobile-e-social-em-2015.html>>. Acesso em: 9 de outubro de 2015.
- DELLOITE.** **Mídias sociais nas empresas: o relacionamento on-line com o mercado,** 2010. Disponível em: <www.assetans.org.br/redesocial/file/download/547>. Acesso em: 11 de outubro de 2015.
- DIAS, Marco Aurélio P.** Administração de Materiais – Ed. Compacta. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GLOBO.COM. **Brasil tem mais de 204 milhões de habitantes, segundo o IBGE**, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/08/brasil-tem-204-milhoes-de-habitantes-segundo-o-ibge.html>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2015.

GLOBO.COM. **Moda do cupom de desconto pela internet chega com força ao Brasil**, 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2012/09/moda-do-cupom-de-desconto-pela-internet-chega-com-forca-ao-brasil.html>>. Acessado em: 11/01/2016.

<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2012/09/moda-do-cupom-de-desconto-pela-internet-chega-com-forca-ao-brasil.html>

IBGE: uso de celular e Internet cresceu mais de 100% no Brasil em seis anos, 2013. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/brasil/39797-ibge-uso-de-celular-e-Internet-cresceu-mais-de-100-no-brasil-em-seis-anos.htm>>. Acesso em 2 de novembro de 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA (IBOPE). **Gerações Y e Z: Juventude Digital**, 2010. Disponível em: <http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20_y_e_z_divulgacao.pdf>. Acesso em 11 de novembro de 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA (IBOPE). **Retratos da Sociedade Brasileira, ano 4, número 21**, 2014. Disponível em: <http://www.fiemt.com.br/arquivos/1719_13_01_-_perfil_do_consumidor.pdf>. Acesso em: 10 de dezembro de 2015.

Internet crescerá quatro vezes nos próximos quatro anos, 2014. Disponível em: <<http://www.pubdesign.com.br/blog/post/Internet-crescera-quatro-vezes-nos-proximos-quatro-anos#ixzz3xXCmkLBA>
<http://www.pubdesign.com.br/blog/post/Internet-crescera-quatro-vezes-nos-proximos-quatro-anos/>>. Acesso em 16 de novembro de 2015.

KNIGHT, Peter. A Internet no Brasil: Origens, Estratégia, Desenvolvimento e Governança. São Paulo: AuthorHouse, 2014.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas 1994.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing**. 4ª ED. São Paulo: LTC, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KWASNICKA, Eunice L. Introdução à Administração. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, art. 3º. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 9 de outubro de 2015.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de Empresas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV Editoria, 2003.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la generacion Y**. Maio, 2008.

MAGALHÃES, Vera. **Salário não é principal fator para brasileiro trocar de emprego**. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/radar-online/economia/salario-nao-e-principal-fator-para-brasileiro-trocar-de-emprego/>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2015.

MAXIMIANO, A. Teoria geral da administração. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MENDONÇA, Eloísa. **Conheça a Geração Z: nativos digitais que impõem desafios às empresas**, 2015. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314_489517.html>. Acesso em: 14 de dezembro de 2015.

MOBIFEEED.COM.BR. **Adyen revela que 1 a cada 4 compras online são feitas por dispositivos móveis**. Disponível em: <<http://www.mobifeed.com.br/indice-da-adyen-revela-que-1-a-cada-4-compras-online-sao-feitas-a-partir-de-dispositivos-moveis>>. Acesso em: 4 de dezembro de 2015.

MOBIFEEED.COM.BR. **Digital, Social & Mobile in 2015: Detalhes sobre o universo digital no Brasil e no mundo**, 2015. Disponível em: <<http://www.mobifeed.com.br/digital-social-mobile-in-2015-detahes-sobre-o-universo-digital-no-brasil-e-no-mundo/>>. Acesso em: 4 de outubro de 2015.

MONTEIRO, Lúcia. **Consumidor compra cada vez mais pela Internet**, 2007. Disponível em: <https://empresa.ebit.com.br/sala_imprensa/html/clip.asp?cod_noticia=1274&pi=1>. Acesso em: 2 de outubro de 2015.

MOREIRA, Rafael. **Perfil do Microempreendedor Individual**, 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3F,destaque,5>. Acesso em: 9 de outubro de 2015.

MOREIRA, S. F. & SOUZA, C. A. Sistemas de apoio à decisão na pequena e média empresa: Estudos de casos comparados em empresas comerciais de pequeno porte. In: VII Semead – Seminários de Administração da FEA-USP, Anais. São Paulo: FEA-USP, 2004.

OLIVEIRA, Elton Silva de. Gestão de Talentos. Disponível em: <<http://www.fapa.com.br/cadernosfapa/artigos/1edicao/administracao/talentos.pdf>>. Acesso em: 13 de dezembro de 2015.

OLIVON, Beatriz. **Quase metade das novas empresas não sobrevive após 3 anos**, 2012. Disponível em :<<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/quase-metade-das-novas-empresas-nao-sobrevive-apos-3-anos>>. Acesso em: 9 de outubro de 2015.

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. São Paulo: Alta Books Editora, 2013.

PMWEB.COM.BR. **Relatório/Resumo: A Internet no Brasil em 2015**, 2015. Disponível em: <<http://blog.pmweb.com.br/a-Internet-no-brasil-em-2015>>. Acesso em: 9 de novembro de 2015.

POZO, Hamilton. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2010.

SÁ, Sylvia de. **Geração Z: quem são os consumidores do futuro?**, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/geracao-z-quem-sao-consumidores-futuro-596163>>. Acesso em 2 de dezembro de 2015.

SALIM, Cesar Simões. Construindo Planos de Negócios. São Paulo: Elsevier, 2005.

SAVAGE, Sam. **The generation Z connection: teaching information literacy to the newest net generation**, 2006. Disponível em: <http://www.redorbit.com/news/technology/397034/the_generation_z_connection_teaching_information_literacy_to_the_newest/>. Acesso em: 14 de dezembro de 2015.

SCHELL, Jim. Guia para gerenciar pequenas empresas: Como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SEGURA, L. C.; SAKATA, M. C. G. & RICCIO, E. L. Planejamento estratégico e diferenciação em empresas de pequeno porte. In: 2º Seminário USP de Contabilidade. Anais. São Paulo: FEA-USP, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>. Acesso em: 16 de outubro de 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE), DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**, 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Anuario do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa 2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa%202013.pdf)>, 2013. Acesso em: 9 de outubro de 2015.

SILVA, Reinaldo O. da. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thonson Laearving, 2001

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SONOTICIAS.COM.BR. **Ibope: 83% buscam ofertas e descontos na hora da compra.** Disponível em: <<http://www.sonoticias.com.br/noticia/economia/ibope-83-buscam-ofertas-e-descontos-na-hora-da-compra>>. Acesso em: 4 de dezembro de 2015.

SOUZA, C. Talentos & competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

STEWART, Thomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UOL.COM.BR. **Perfil: os novos hábitos do consumidor brasileiro**, 2015. Disponível em: <http://consumidormoderno.uol.com.br/index.php/cm202/item/29601-perfil-os-novos-habitos-do-consumidor-brasileiro>. Acesso em: 8 de dezembro de 2015.

VEJA.COM.BR. **Características e perspectivas de uma juventude que conhece a Internet desde a infância**, 2014. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/jovens/apresentacao.html>>. Acesso em: 11 de novembro de 2015.

VENDAMAIS, TOLEDO & ASSOCIADOS. **Auto-Retrato: pare, olhe e se encontre**, 2013. Disponível em: <<http://www.vendamais.com.br/seus-vendedores-esperam-ou-fazem-acontecer/>> . Acesso em: 6 de novembro de 2015.

VIANA, João José. Administração de materiais. São Paulo: Atlas, 2002.

VIANA, João José. Administração de Materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.