

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

BRUNO JAHN BERTOLI

**DIRETRIZES PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* NAS
MICROEMPRESAS DE *E-COMMERCE***

FLORIANÓPOLIS

2022

BRUNO JAHN BERTOLI

**DIRETRIZES PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* NAS
MICROEMPRESAS DE *E-COMMERCE***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni.

FLORIANÓPOLIS

2022

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Bertoli, Bruno
Diretrizes para a formulação de estratégias de marketing
nas microempresas de e-commerce / Bruno Bertoli. -- 2022.
70 p.

Orientador: Nério Amboni
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração, Florianópolis, 2022.

1. Estratégia. 2. Marketing. 3. E-commerce. 4.
Microempresas. 5. Marketing Digital. I. Amboni, Nério. II.
Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de
Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG,
Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração.
III. Título.

BRUNO JAHN BERTOLI

**DIRETRIZES PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* NAS
MICROEMPRESAS DE *E-COMMERCE***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Dr. Ilan Avrichir
Escola Superior de Propaganda e *Marketing*

Profa. Dra. Fabrícia Durieux Zucco
Universidade Regional de Blumenau

Florianópolis, 29 de julho de 2022.

Dedico este trabalho a todos que um dia acreditaram em mim.

Chegar até aqui sem fé teria sido impossível.

Sempre foi sobre renúncias por um propósito maior.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, e por ter me sustentado até aqui em todo o tempo, colocando no meu caminho os desafios que tive que enfrentar para conquistar meus sonhos, ao lado das pessoas que eu precisava para alcançar cada um deles.

À minha família, especialmente aos meus pais, Analise Jahn e Luciano Bertoli, que durante esses dois anos entenderam minhas dolorosas ausências e sempre me incentivaram a concluir esta sonhada formação. Aos demais familiares que me encorajaram, em especial minha vó, dona Evelina, que sempre foi minha segunda mãe, e Brenda, minha prima, quem considero como a irmã mais nova que não tive.

Ao professor Nério Amboni, por ter aceito de prontidão me orientar em um contexto tão desafiador e com um tema que exigiu muita energia e ousadia. Palavras me faltam para agradecer por sua disponibilidade e diligência em sua orientação. Sua excelência, tanto nas aulas de Pesquisa Aplicada em 2020, quanto nas orientações a partir de 2021, me constrangeu em vários momentos e me inspira todos os dias a ser um professor cada vez melhor para os meus alunos.

Aos meus amigos Alexandre, Ana, Ariane, Briane, Bruna, Davi, Flávia, Franci, Gabriel, Gustavo, Letícia, Matheus Eduardo, Matheus Lambert, Priscila Carolina, Jhonatan, Louise, Luiz e Will; que ouviram várias vezes meus desabafos sobre essa etapa desafiadora da minha carreira acadêmica e souberam compreender minhas ausências e tempos necessários de solidão. Cada um, do seu jeito, soube me encorajar de alguma forma e contribuir para que eu tivesse concluído esta pesquisa. Amigos que comemoram conquistas uns com os outros, sem inveja e competitividade, são raros; e vocês são as pessoas que Deus me apresentou nesse sentido.

A todos os meus irmãos e líderes da Onda Dura, pessoas que me incentivaram muito a não desistir de fazer a diferença na esfera acadêmica. Agradeço, em especial, a equipe pastoral de Joinville e aos líderes que caminharam mais próximo de mim desde que cheguei e fui tão bem recebido na cidade: Kauane, Jeiseriel, Gabriel, Larissa e Lipão. Aproveito para agradecer também aos colaboradores do escritório de Comunicação, com quem aprendi muito nos últimos quatro anos, e nos últimos meses especialmente com Amanda, Gidiane e Taynara. Vocês tem um lugar muito especial aqui.

Aos meus colegas mestrandos, que se tornaram amigos e os maiores

presentes que a UDESC poderia me dar. Bruno, Carol, Monise, Nyeur, seria impossível não citá-los aqui, vocês sabem. Nossas trocas durante o curso foram essenciais, em todos os sentidos, e farei o que estiver ao meu alcance pra que nossa amizade dure para sempre.

À professora Fabrícia Durieux Zucco, minha orientadora do TCC da graduação, que é uma das grandes responsáveis por eu ter chegado até aqui. Foi em 2014, na FURB, que aprendi na prática o que é pesquisa científica. Lembro de nossa conversa um dia em uma área externa da universidade em que me disse: “*fico feliz por que você está saindo daqui sabendo o que é fazer pesquisa*”. Contar com você nesta banca é uma honra!

Ao professor Ilan, que prontamente aceitou o convite para fazer parte desta banca e compartilhar contribuições relevantes para a pesquisa, já na fase de projeto de qualificação. Para mim é uma honra tê-lo em minha banca como representante da ESPM, instituição pioneira e inspiradora no ensino de Propaganda e Marketing no Brasil.

Aos demais professores da UDESC que contribuíram com minha formação e me inspiraram durante as suas aulas nesses dois anos de Mestrado Profissional. Agradeço, por fim e em especial, as professoras Micheline e Dannyela, que através dos seus conteúdos e de nossas conversas me inspiraram a investir em consultoria no futuro. Agradeço, também, aos membros do Colegiado do Programa, com quem tive uma excelente troca no ano em que fui Representante Discente. Em especial, obrigado aos coordenadores, professora Micheline e professor Marinho, e Tatiane, da Secretaria do Programa, profissionais que se dedicaram ao máximo para que nosso curso não deixasse “a peteca cair” nestes anos pandêmicos.

A todos os dez gestores que aceitaram o convite para fazer parte das descobertas desta pesquisa. Para proteger os dados de suas empresas, não os citarei aqui, mas saibam que vocês foram essenciais para que os objetivos desta dissertação foram alcançados com êxito. Acredito que o *e-commerce* brasileiro ainda irá muito longe e vocês fazem parte deste ecossistema. Contem comigo em seus desafios!

RESUMO

O atual ambiente de negócios é caracterizado por fatores que desafiam constantemente o crescimento e a manutenção de microempresas no mercado. Os avanços tecnológicos, a expansão global dos negócios e a existência de produtos similares competindo na distância de um clique são alguns dos desafios que as microempresas de *e-commerce* enfrentam no momento. O presente estudo teve por objetivo principal estabelecer diretrizes para orientar a elaboração de estratégias de *marketing* em microempresas de *e-commerce*. Trabalhou-se de forma mais aprofundada a literatura acerca do *e-commerce* nos últimos 3 anos, abrangendo o período da pandemia de Covid-19 e suas implicações na transformação do comportamento do consumidor, nas estratégias de *marketing* e na adoção aos modelos de planejamento estratégico de *marketing* já existentes. A metodologia utilizada foi descritiva, com pesquisa bibliográfica e métodos qualitativos. A pesquisa optou por amostra intencional de dez gestores de microempresas de *e-commerce* e a coleta de dados ocorreu mediante entrevista semiestruturada com perguntas abertas. A análise de dados foi desenvolvida através da análise de dados categorial com sistema de categorias resultante da classificação dos elementos em análise. Foi proposto, a partir das contribuições da literatura e da realidade alcançada neste estudo, um documento com diretrizes, contendo variáveis para a formulação e elaboração de estratégias de *marketing* em microempresas de *e-commerce*.

Palavras-chave: estratégia; *marketing*; *e-commerce*; microempresas.

ABSTRACT

The current business environment is characterized by factors that constantly challenge the growth and maintenance of small business enterprises in the market. Technological advances, the global expansion of business and similar products competing in the distance of a click are some of the challenges that e-commerce micro-enterprises face at the moment. The main objective of this study was to establish guidelines to guide the elaboration of marketing strategies in e-commerce small enterprises. The literature on e-commerce was studied in more depth in the last 3 years, covering the period of the Covid-19 pandemic and its implications for the transformation of consumer behavior, marketing strategies and the adoption of strategic planning models existing marketing. The methodology used was descriptive, with bibliographic research and qualitative methods. The research opted for an intentional sample of ten managers of e-commerce small enterprises and data collection took place through a semi-structured interview with open questions. Data analysis was developed through the analysis of categorical data with a system of categories resulting from the classification of the elements under analysis. Based on the contributions of the literature and the reality achieved in this study, a document with guidelines was proposed, containing variables for the formulation and elaboration of marketing strategies in e-commerce small enterprises.

Keywords: strategy; marketing; e-commerce; small business enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Literatura publicada sobre o tema estratégias de marketing para e-commerce (2010-2021)	43
Figura 2 – Artigos sobre o tema estratégias de marketing para e-commerce (2010-2021)	44
Figura 3 – Nível médio de faturamento das microempresas	52
Figura 4 – Segmentos das empresas.....	53
Figura 5 – Gênero dos gestores	53
Figura 6 – Faixa etária dos gestores	54
Figura 7 – Formação dos gestores.....	54
Figura 8 – Possui outros canais de venda além do e-commerce?	56
Figura 9 – Possui clareza quanto ao público-alvo do seu e-commerce?.....	57
Figura 10 – Você faz diagnóstico de marketing do seu e-commerce?	58
Figura 11 – Como a formulação da estratégia acontece?	60
Figura 12 – Seu e-commerce tem estratégias específicas para produto, precificação, distribuição e comunicação? (4 P's/Kotler)	61
Figura 13 – Seu e-commerce possui estratégias para fidelizar os clientes que já fizeram uma compra?	63
Figura 14 – Como você verifica se os objetivos de marketing e metas estão sendo alcançados?	65
Figura 15 – Diretrizes para formulação de estratégias de marketing em microempresas de e-commerce.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modalidades do e-commerce	32
Quadro 2 – Etapas do planejamento estratégico de marketing.....	36
Quadro 3 – Técnicas de coleta de dados detalhadas.....	50
Quadro 4 – Quais motivos incentivaram você a utilizar o e-commerce?	55
Quadro 5 – Possui clareza sobre o público-alvo desejado?.....	57
Quadro 6 – Você faz diagnóstico de marketing do seu e-commerce? Usa alguma ferramenta?	58
Quadro 7 – O que leva em consideração para escolher estratégias de marketing?	60
Quadro 8 – Seu e-commerce tem estratégias específicas para produto, precificação, distribuição e comunicação? (4 P's/Kotler)	62
Quadro 9 – Como você define a estratégia de comunicação (conteúdo para redes sociais, e-mail marketing, tráfego pago, SEO)? Você faz um diagnóstico do mercado para entender como a organização pode atingir seu objetivo de marketing?	62
Quadro 10 – Seu e-commerce possui estratégias para fidelizar os clientes que já fizeram uma compra?	64
Quadro 11 – Como você verifica se os objetivos de marketing e metas estão sendo alcançados? (indicadores de resultado (KPI's), métricas, dashboards)	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4 C's	<i>Co-creation</i> – Cocriação, <i>Currency</i> – Moeda, <i>Communal Activation</i> – Ativação Comunitária e <i>Conversation</i> - Conversa
4 P's	<i>Product</i> – Produto ou Serviço, <i>Price</i> - Precificação, <i>Place</i> – Praça ou Distribuição e <i>Promotion</i> – Promoção ou Comunicação
ABCOMM	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
B2C	Business to Consumer – Vendas para o Consumidor Final
B2B	<i>Business to Business</i> – Vendas entre Empresas
B2G	<i>Business to Government</i> – Vendas para Órgãos Públicos
B2I	Business to Institutions – Vendas para Instituições
B2E	Business to Employee – Vendas para Funcionários
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CRP	Conselho Regional de Psicologia
CtoC	<i>Consumer to Consumer</i> – Vendas entre Pessoas Físicas
IoT	<i>Internet of Things</i> – Internet das Coisas
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> – <i>Indicador-chave de desempenho</i>
MEI	Microempreendedor ou Microempreendedorismo Individual
PESTAL	Fatores Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal
PME's	Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> – Otimização para Motores de Busca
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i> – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	26
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	26
1.2	OBJETIVOS	28
1.2.1	Objetivo geral	28
1.2.2	Objetivos específicos	28
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	29
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	31
2.1	E-COMMERCE	31
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE <i>MARKETING</i>	34
2.2.1	Etapas para a elaboração do planejamento estratégico de marketing	35
2.3	ESTRATÉGIAS DE <i>MARKETING</i> EM MICROEMPRESAS DE <i>E-COMMERCE</i>	42
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E MÉTODO	47
3.2	CONTEXTO DA PESQUISA	47
3.3	TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	48
4	CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA	52
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS ENTREVISTADOS PESQUISADOS	52
4.2	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS POR ASSUNTO	55
4.2.1	Motivos da adoção do e-commerce	55
4.2.2	Canais de venda	56
4.2.3	Conhecimento do público-alvo	57
4.2.4	Diagnóstico de marketing	58
4.2.5	Formulação da estratégia geral do e-commerce	59
4.2.6	Estratégias de marketing	60
4.2.7	Estratégias específicas dos 4P's	61
4.2.8	Estratégia de comunicação	62
4.2.9	Estratégia de fidelização de clientes	63
4.2.10	Acompanhamento de indicadores-chave de performance	64
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS . Erro! Indicador não definido.	

6	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO.....	71
7	CONCLUSÕES.....	75
	REFERÊNCIAS.....	77

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta a descrição da situação-problema, os objetivos da pesquisa e suas contribuições para o mercado e o campo de pesquisa.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O atual ambiente de negócios é caracterizado por fatores que desafiam constantemente o crescimento e a manutenção de microempresas no mercado. Essas empresas são responsáveis por 54% dos empregos no País e são fundamentais para a geração de emprego e renda. Representam 99% do total de empresas privadas e respondem por 27% do Produto Interno Bruto brasileiro (MENDES JUNIOR; TOMÉ, 2021).

A expansão global dos negócios, os avanços tecnológicos e a existência de produtos similares competindo na distância de um clique são alguns dos desafios que as microempresas enfrentam no momento. Esta é uma diferença do modelo de negócios de *e-commerce*, ou seja, não compete apenas com empresas similares em sua região, mas de forma global (GALÃO; CRESCITELLI, 2015).

O termo “*e-commerce*” foi desenvolvido na década de 1990 após o desenvolvimento de novos *softwares* e tecnologias que transformaram a internet em um ambiente comercial. Por volta dos anos 2000, investidores e companhias viam na *internet* uma fonte inovadora com a possibilidade de criação de uma nova economia. Atualmente, o digital já não é mais um território inexplorado, mas uma realidade que movimenta bilhões em todo o mundo (E-COMMERCE BRASIL, 2018). Foi a partir desse momento que as novas tecnologias permitiram as organizações compartilharem produtos e informações de serviços para influenciar as decisões de compra do consumidor (ROSÁRIO; RAIMUNDO, 2021).

A Associação Brasileira de *E-commerce* (ABCOMM) (2020) aponta que a crise da pandemia relacionada à Covid-19 desencadeou o aumento do consumo *on-line* no país. Esse fenômeno fez com que muitos lojistas tradicionais migrassem para o *e-commerce* ou passassem a atuar de forma híbrida para continuar efetuando vendas e manter suas operações ativas. 7 em cada 10 empresas vendem utilizando a *internet*, por meio de aplicativos como *WhatsApp*, *Facebook* ou *Instagram* (MENDES JUNIOR; TOMÉ, 2021).

A pandemia de Covid-19 acelerou a transformação digital do varejo e gerou um *boom* de vendas *on-line* no mundo a partir de 2020. Segundo o *E-commerce Brasil* (2020), maior portal brasileiro de *e-commerce* do país, foram abertos cerca de 100 mil *e-commerces* no Brasil entre o início de março e o final de abril de 2020. A média mensal de novos negócios virtuais ficava em torno de 10 mil novas lojas antes da chegada do coronavírus.

De acordo com um levantamento da Ebit/Nielsen (G1, 2020), o faturamento de lojas *on-line* cresceu 47% no 1º semestre de 2020 no Brasil, em comparação com o mesmo período de 2019. É a maior alta do setor em 20 anos. É nítido o fenômeno de impulsionamento desse mercado e a necessidade de aperfeiçoamento desse modelo de negócios por conta da transformação digital acelerada na pós-pandemia.

Dados divulgados pela Forbes (ARBEX, 2021) e apresentados pela consultoria italiana Finaria.it afirmam que o número de usuários de comércio eletrônico no mundo aumentou 9,5% na comparação anual em meio ao surto de coronavírus e atingiu mais de 3,4 bilhões de faturamento em 2020. A previsão é que esse aumento permaneça em 2021, com crescimento de 10%, alcançando cerca de 3,8 bilhões. As estatísticas preveem que as receitas globais de comércio eletrônico devem chegar a mais de US\$ 2,7 trilhões em 2021 e continuar subindo para US\$ 3,4 trilhões em 2025.

O índice MCC-ENET, desenvolvido pela Neotrust, em parceria com o Comitê de Métricas da Câmara Brasileira da Economia Digital, aponta que no primeiro trimestre de 2022 (janeiro a março), em comparação com o mesmo período do ano passado, o *e-commerce* no Brasil teve alta de 12,59%. Usando a mesma base comparativa, o faturamento também teve um boom de 11,02% (E-COMMERCE BRASIL, 2022). De acordo com dados da Nuvemshop¹, as PME's – Pequenas e Médias Empresas – de sua base de dados faturaram R\$ 1,2 bilhão nos seis primeiros meses de 2022. Como comparativo, trata-se de um crescimento de 20% em relação ao mesmo período de 2021 (E-COMMERCE BRASIL, 2022).

Assim, o *e-commerce* passou a ter um papel de protagonista na relação entre marcas e consumidores que se tornaram mais exigentes nas suas compras pela facilidade de comparação de preços e qualidade dos produtos. O impacto gerado pela pandemia forçou empresas de todos os tamanhos e segmentos a se ajustarem de uma maneira muito rápida à nova realidade (SILVA *et al.*, 2021).

Diante desse cenário competitivo em que se encontram as organizações, movidas pela globalização na concorrência e pela necessidade de inovação, a gestão estratégica entra em cena para compor um processo que envolve um conjunto de ações voltadas para mover uma empresa em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus objetivos de longo prazo. As estratégias encontram-se em todas as organizações, tanto nas microempresas quanto nas multinacionais, mas é observada uma variação relacionada ao grau de formalismo em que estas estratégias são formuladas e implantadas nas

¹ Plataforma de comércio eletrônico com forte atuação entre as microempresas no Brasil e na América Latina, detentora da educacional *E-commerce* na Prática desde 2021. Empresa similar: Loja Integrada, do Grupo VTEX.

organizações. Mintzberg e Quinn (2006) afirmam que qualquer organização tem estratégia, mesmo não sendo produto do exercício de planejamento estratégico, porque este representa apenas um modo que as organizações podem utilizar na formulação das suas estratégias.

Nesse sentido, uma das ferramentas que pode auxiliar as organizações – inclusive os varejistas – na formulação de estratégias é o planejamento estratégico de *marketing*, desenvolvido através de um processo de tomada de decisão que envolve diferentes e inter-relacionados assuntos para que as empresas possam definir diretrizes estratégicas e operacionais na condução das suas atividades (GALÃO; CRESCITELLI, 2015).

A partir dos argumentos apresentados, procura-se estudar o processo de formulação de estratégias decorrentes ou não do planejamento estratégico de *marketing* em microempresas de *e-commerce*. O foco do presente projeto de pesquisa é o modelo B2C – *Business to Consumer*, modelo de negócio que abrange qualquer transação em que a empresa vende seus produtos ou serviços diretamente para os consumidores finais. Esse segmento se assemelha muito às lojas que fazem venda direta ao consumidor (varejo) através de catálogos, e se apresenta tipicamente na *web* na forma de lojas virtuais (TURCHI, 2018).

1.2 OBJETIVOS

A partir da situação-problema exposta, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados nos próximos subtítulos.

1.2.1 Objetivo geral

Estabelecer diretrizes para orientar a formulação de estratégias de *marketing* em microempresas de *e-commerce*.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar os temas e assuntos que fundamentam o processo de formulação de estratégias de *marketing* de microempresas de *e-commerce*;
- b) Comparar os temas e assuntos que fundamentam o processo de formulação de estratégias de *marketing* de microempresas de *e-commerce*;
- c) Discutir os temas e assuntos que fundamentam o processo de formulação de estratégias de *marketing* de microempresas de *e-commerce*.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A pesquisa possui relevância para as microempresas de *e-commerce*, pois quando estas não desenvolvem estratégias de *marketing* em suas atividades, uma série de fatores podem ser desencadeados. Pode-se citar como exemplos, a dificuldade de crescimento da empresa em termos de receita e estrutura, a ausência de posicionamento de mercado, a falta de fidelização de clientes, a sensibilidade extrema a crises econômicas e políticas, a dificuldade na definição de público-alvo estratégico e fornecedores técnicos executando campanhas com ausência de estratégias. Turchi (2018, p. 24) aponta que “a falta de planejamento é um dos principais fatores responsáveis pela não evolução e mesmo quebra de muitas empresas, seja no mundo *on-line* ou não, num curto espaço de tempo”.

O planejamento estratégico de *marketing* contribui com a formulação da estratégia de um *e-commerce*, que é um modelo de negócios que enfrenta concorrência globalizada e uma série de outros desafios. Kotler (2017, p. 25) afirma que “a globalização cria um campo de jogo nivelado. A competitividade das empresas não será mais determinada por seu tamanho, seu país de origem ou sua vantagem passada”. O autor comenta sobre o poder dos consumidores conectados e alerta para as mudanças no mercado.

Segundo Kotler (2017), a conectividade é possivelmente o evento mais importante na história do *marketing*, e mesmo que não possa mais ser considerada novidade, está alterando facetas do mercado e não demonstra sinais de desaceleração. O mercado está passando de exclusivo para inclusivo e de vertical para horizontal. Nesse sentido, empresas menores, mais jovens e localmente estabelecidas tem chance de competir com empresas maiores, mais antigas e globais.

Dados divulgados pelo E-commerce Brasil (2022) estimam que a Índia terá mais usuários de comércio eletrônico até 2025 do que a população total dos EUA, e que 7 em cada 10 usuários da Internet provavelmente concluirão uma transação *on-line* no mesmo período. O relatório do GroupM e Wunderman Thompson da WPP, em colaboração com a Amazon Ads, afirma que o setor de comércio eletrônico indiano crescerá a uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 23% para atingir meio bilhão até o final desta década.

Para as microempresas, compreender e acompanhar o comportamento do consumidor nunca foi tão desafiador. As lojas, sobretudo as que vendem *on-line*, enfrentam diversas dificuldades para atingir seus objetivos de venda e engajamento. Após anos de intensa aceleração digital, o que inclui mudanças na indústria, tecnologia e sociedade, como as marcas conseguem se envolver com consumidores superestimulados que sofrem com uma “poluição de informação” o tempo todo? A WGSN, autoridade global em previsão de tendências, publicou em seu relatório *Future Consumer 2024*, dados que norteiam as

marcas para se adaptarem às mudanças contínuas e traçarem estratégias de engajamento do consumidor para os próximos anos. O documento apresenta os novos sentimentos e perfis-chave do consumidor e os pontos de ação que as marcas precisam adotar para conquistar mentes e participação de mercado: choque futuro, superestimulação, otimismo trágico e admiração. A pandemia, a Guerra na Ucrânia e as crises socioeconômicas que seguirão exacerbaram esses sentimentos. A interrupção das rotinas, isolamento social e fusão da vida doméstica e profissional deram origem à multitarefa crônica, principalmente para aqueles que trabalham remotamente. A mudança nos padrões de trabalho e hábitos sociais mudou rapidamente a forma como usamos nossos sentidos para navegar pelo mundo. O toque está ausente, enquanto outros elementos sensoriais como ruído e luz artificial parecem difíceis de lidar. Essa mudança rápida, que normalmente ocorreria ao longo de décadas ou séculos, está levando à superestimulação (E-COMMERCE BRASIL, 2022).

As diretrizes propostas para orientar a formulação de estratégias de *marketing*, adaptadas à realidade das microempresas de *e-commerce* podem direcionar os esforços mercadológicos desses negócios, contribuindo para que as estratégias definidas e o investimento feito em mídia tragam resultados para alavancar o faturamento e manter essas empresas ativas e, em constante crescimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico empírico acerca dos assuntos tratados na dissertação e está dividida em três subseções: a primeira caracteriza o modelo de negócios de *e-commerce*, suas definições e particularidades; a segunda aborda o planejamento estratégico de *marketing* como uma das ferramentas para a *formulação de estratégias*; a terceira discorre acerca do planejamento estratégico de *marketing* e a formulação de estratégias em microempresas de *e-commerce*.

2.1 E-COMMERCE

O início do *e-commerce* se deu com a gigante Amazon e outras empresas pioneiras do mercado digital nos Estados Unidos por volta de 1995 (TURCHI, 2018). Outros autores já consideram a utilização de *Electronic Data Interchange* (EDI)², onde grandes varejistas e a indústria automobilística americana realizavam pedidos aos seus fornecedores, como o primeiro movimento de comércio eletrônico, na década de 1980. Foi um período onde toda a cadeia de suprimentos precisou se adequar e se modernizar tecnologicamente (CRUZ, 2021).

Rosário e Raimundo (2021) desenvolveram uma revisão sistemática baseada em pesquisas relacionadas a estratégias de *marketing* e *e-commerce* nas últimas décadas e indicam que o termo *e-commerce* foi desenvolvido na década de 1990 após o desenvolvimento de novos *softwares* e tecnologias que transformaram a internet em um ambiente comercial. Foi a partir desse momento que as novas tecnologias permitiram organizações compartilharem produtos e informações de serviços para influenciar decisões de compra do consumidor.

O termo *e-commerce* possui uma série de definições que não são esgotadas nesta pesquisa por conta de sua natureza empírica. Vale ressaltar que as plataformas de *e-commerce* representam ambientes de compra *on-line*, onde consumidores podem visualizar e comprar vários produtos sem terem que visitar lojas físicas, fazendo suas compras de forma mais barata e conveniente (ROSÁRIO; RAIMUNDO, 2021). O conceito de *e-commerce* está ligado à conexão eletrônica entre empresa e clientes para a venda de produtos e serviços (SEBRAE, 2016). Um conceito de nomenclatura similar, porém mais amplo é o *e-business* que corresponde a uma estratégia de inserção da empresa na *internet*, com intuito de automatizar seus processos como: comunicação interna e externa, transmissão de dados, controles internos, treinamentos de equipe, contatos com

² Tradução livre: Troca Estruturada de Dados.

fornecedores e clientes e várias outras possibilidades que a tecnologia traz. Assim, o *e-commerce* faz parte da estratégia de *e-business* das organizações (COSTA, 2017).

No contexto histórico, o *e-commerce* representa para a Era da Informação, o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial: um avanço inusitado. E como as ferrovias do século XIX, o *e-commerce* gerou um *boom* e provocou transformações aceleradas na economia, na sociedade e na política. O desenvolvimento desse modelo de negócios está inserido em um contexto de muitas transformações, em grande parte por conta da tecnologia. Vive-se um tempo de democratização da informação e do conhecimento, como a diversificação de opções e a possibilidade de escolha entre vários *e-commerces*, o que deu mais poder ao consumidor (MAYA; OTERO, 2002).

Dentro do varejo eletrônico, pode-se encontrar três tipos de organizações: varejistas puras ou "*pure players*" – empresas que só vendem de forma *on-line*, sem a existência de um ponto de venda físico; varejistas tradicionais que atuam na internet ou "*Brick-and-Click*": empresas que possuem instalações físicas e utilizam a internet como mais um canal de vendas e; as organizações de venda direta, que são as próprias fabricantes dos seus produtos e utilizam a internet como forma de comercialização sem intermediários (ALBERTIN, 2004; TURBAN *et al.*, 2004).

Turchi (2018) divide o conceito de *e-commerce* em modalidades, forma conceitual aceita por grande parte da literatura (Quadro 1).

Quadro 1 – Modalidades do e-commerce

Modalidade	Conceito
B2C – Business to Consumer	Modelo de negócio que abrange qualquer transação em que uma companhia ou organização venda seus produtos ou serviços diretamente para os consumidores finais; nesse caso, consumidores que navegam pela Internet.
B2B – Business to Business	Abrange as transações comerciais – compra e venda de produtos e serviços – entre empresas ou entidades. Como exemplos, temos as indústrias que vendem para os atacados, os atacados que vendem para pequenas lojas de varejo, e assim por diante.
B2G – Business to Government	Define as atividades comerciais, nesse caso pela Internet, entre empresas privadas e governamentais.
B2I – Business to Institutions	Atividades comerciais pela via eletrônica entre empresas e instituições (educacionais, associações etc.).
B2E – Business to Employee	Modelo de comércio eletrônico em que empresas vendem serviços ou produtos a seus funcionários.
E-Procurement	Modalidade de comércio eletrônico utilizado pelas empresas para compra de suprimentos (como materiais de escritório, higiene e limpeza etc.).
CtoC – Consumer to Consumer	Comércio entre consumidores, feito de forma direta, por meio de sites apropriados, tais como Mercado Livre, Imovelweb, Webmotors, ou seja, pessoas anunciando para vender para outras pessoas, sejam produtos novos ou usados, que hoje é uma grande tendência, via sites como OLX, Bom Negócio, Enjoei, entre outros.

Fonte: Turchi (2018, p. 13).

O modelo de negócios adotado é o ponto inicial para a definição de estratégias comerciais do *e-commerce*, já que define para quem o produto é oferecido. Em um *e-commerce*, tudo acontece *on-line* e, dessa forma, os gestores nem sempre sabem detalhes a respeito dos visitantes de suas lojas virtuais, pois a maioria deles são anônimos. Essa particularidade, muitas vezes, deixa a organização sem subsídios para trabalhar sua segmentação de público-alvo necessária, além da análise dos dados de vendas (EHIKIOYA; LU, 2020).

Para ter sucesso nas ofertas, os varejistas precisam traduzir de forma eficaz a estratégia de negócios, usando táticas de *marketing* digital para aumentar a conscientização de seu público-alvo e motivar os clientes a fazerem compras *on-line* (GOLDMAN *et al.*, 2021).

Uma das transformações no comportamento do consumidor nos últimos anos foi a transição dos dispositivos utilizados para as compras *on-line*, que antes eram, em grande parte, feitas através de *desktops* e agora acontecem, em sua grande maioria, através de dispositivos móveis. Esse fenômeno ficou conhecido como *m-commerce* (*mobile commerce*), que, conforme Gyenge *et al.* (2021), trata-se de qualquer transação comercial conduzida através de um equipamento móvel em uma rede de telecomunicações sem fio. A partir desse movimento, as compras *on-line* se tornaram ainda mais populares pela conveniência. Para o consumidor é confortável comprar de casa ou do trabalho, pois evita longas filas e facilita a busca em diferentes lojas (SURESH *et al.*, 2019).

Silva *et al.* (2021) apontam que o aumento do consumo de produtos e serviços no *e-commerce* é um comportamento que se incorporou à rotina do consumidor que, em algum momento precisou recorrer ao *e-commerce* para algum tipo de necessidade na pandemia. Os autores afirmam que a não essencialidade de ir até as lojas físicas para efetuar compras, assim como a comodidade, são hábitos com grande possibilidade de permanecerem na rotina do consumidor, reforçando a necessidade das empresas em manterem estratégias de *marketing* digital para a fidelização de seus clientes.

Nas teorias do comportamento do consumidor *on-line*, as decisões de compras são interpretadas como decisões por parte do consumidor na seleção de produtos e serviços através de plataformas *on-line* e a decisão de compra é um estágio de um processo iniciado pela busca de informações no *e-commerce*, onde os consumidores primeiramente identificam suas necessidades, buscando mais informações a respeito de seus interesses e avaliando as opções de compra disponíveis (SALOMO *et al.*, 2021).

Conforme os estudos de Salomo *et al.* (2021), a qualidade percebida pelo consumidor está baseada nas informações previamente encontradas na pesquisa entre os *e-commerces* e inclui fatores como preço, nome da marca, imagem da marca, reputação da empresa, país de origem do produto, dentre outros. A etapa de decisão de compra é

um estágio onde o consumidor compreende a qualidade e o risco do produto a ser escolhido. Nos resultados de pesquisa do autor, a decisão de compra *on-line* é influenciada pelo valor da qualidade do produto e seus atributos. Quanto maior a qualidade percebida, mais provável se torna uma decisão de compra. No entanto, quanto maior o risco percebido pelo consumidor, menor a seleção de opções para compras *on-line*. Os riscos percebidos pelo consumidor são medidos baseados em uma série de indicadores: risco financeiro, risco de performance, risco psicológico, risco de tempo, risco de privacidade, risco de pagamento e risco de entrega.

A ascensão do comércio eletrônico está remodelando o setor de varejo, forçando as empresas já consolidadas a abraçarem as inovações tecnológicas e as tendências digitais para assumirem a liderança neste mercado competitivo e veloz. Para vencer a concorrência, aumentar a rentabilidade e atrair consumidores no digital, muitos varejistas terão que responder reestruturando, reavaliando a estrutura de custos e adotando uma mentalidade mais ampla e profunda (LUTSENKO, 2017).

Considerando o rápido aumento e compartilhamento de informações em ambientes *on-line*, as empresas lutam para identificar as estratégias de engajamento e *marketing* mais eficazes que se alinhem com expectativas do consumidor e níveis de conhecimento (ROSÁRIO; RAIMUNDO, 2021).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE *MARKETING*

Lupetti (2012) comenta sobre o planejamento estratégico que surgiu nos anos 70, tinha a função de orientar as empresas e seus produtos, de modo que gerasse lucro e crescimento satisfatório. Para a construção desse documento, a alta administração levantava e analisava informações sobre o ambiente interno e externo. Com essas informações, as organizações tinham condições de verificar quais eram seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças e, assim, desenvolver uma visão a longo prazo dos caminhos que deveriam seguir. “Desenvolver visão a longo prazo não era tarefa fácil, era uma missão!” (LUPETTI, 2012, p. 5).

Andrade e Amboni (2010) trazem um panorama histórico das fases em que o processo de planejamento estratégico percorreu. Segundo os autores, na década de 50, o planejamento ressaltou o orçamento, tornando esse o principal instrumento de controle à sua operacionalização. Já nos anos 60 foram privilegiados os objetivos de longo prazo. A década de 70 correspondeu à uma fase marcada por um conjunto de conceitos de simples significação, mas, nem sempre de fácil implantação. Na década de 80 a administração estratégica se diferenciou pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da

organização e, na década de 90, surge o pensamento estratégico, valorizando várias opções de estratégias.

Lupetti (2012) salienta que já nos anos 90 as organizações sentiam dificuldades nessa tarefa que era retratada na falta de integração entre a concepção do planejamento e sua operacionalização. A autora observa que havia uma distância entre quem planejava e quem executava as ações delimitadas no processo estratégico, e que uma saída foi reunir o planejamento estratégico à administração estratégica em um único processo, denominado “gestão estratégica”.

A respeito da gestão estratégica, Lupetti (2012, p. 7-8) afirma que ela:

[...] implica mudança de atitude dos gestores em vários níveis, visando à integração de processos e de estratégias organizacionais. Essa mudança de atitude – como aspectos comportamentais, maior flexibilidade, integração de processos, interação das novas tecnologias oriundas da tecnologia da informação – levou as empresas a repensarem sua cultura organizacional, substituindo a forma de pensar linear pelo pensamento sistêmico.

Sarquis *et al.* (2020) afirmam que o planejamento de *marketing* contribui para diminuir incertezas e melhorar o desempenho organizacional, especialmente em mercados competitivos. Os autores observam que a literatura sobre o processo de planejamento de *marketing* passa a impressão de tratar-se de um conjunto de fases difíceis de serem implementadas e pouco compreendidas, especialmente no contexto da pequena empresa e do setor de varejo.

2.2.1 Etapas para a elaboração do planejamento estratégico de *marketing*

De acordo com o levantamento da literatura, pode-se observar que os autores fazem uso de diferentes etapas para a elaboração do planejamento estratégico de *marketing* (Quadro 2).

Quadro 2 – Etapas do planejamento estratégico de marketing

Autores	Referenciais
Toledo, Campomar e Toledo (2006)	Análise da situação, objetivos, estratégias gerais, programa e ação e controle.
Lupetti (2012)	Missão e visão da empresa, análise ambiental, diagnóstico de comunicação, definição de públicos, objetivos, tema, posicionamento, estratégias, orçamento, plano de ação e avaliação.
Galão e Crescitelli (2015)	Definição do público a ser atingido pela empresa, necessidade de investimentos que serão alocados e os meios de comunicação disponíveis, bem como os procedimentos de controle e avaliação dos esforços de <i>marketing</i>
Lutsenko (2017)	Análise SWOT, Análise PEST e Forças de Porter.
Camargo (2005)	Diagnóstico estratégico, posição futura desejada, implementação do plano estratégico e controle dos resultados.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Camargo (2005) considera que mesmo com características distintas, o planejamento estratégico de marketing engloba quatro macro etapas bem definidas. São elas: 1. O diagnóstico estratégico – que compreende um levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida; 2. Uma posição futura desejada – composta de elaboração de missão, objetivos, estratégias e metas da organização; 3. A implementação do plano estratégico resultante do planejamento; e 4. O controle dos resultados.

Sarquis *et al.* (2018, p. 237) afirmam que “a grande maioria dos modelos de planejamento de *marketing* presentes na literatura foram desenvolvidos para organizações de médio e grande porte”, reforçando a importância dos modelos voltados a microempresas. Os autores apontam o modelo de Pizzinatto e Silva (2009), utilizado para o desenvolvimento do planejamento estratégico de *marketing* como adequado para a realidade das microempresas. Na perspectiva dos autores, as cinco etapas do modelo (diagnóstico, objetivos, estratégias, programa de ação e controle) são relevantes no processo de planejamento de *marketing*, além de entregar ao gestor uma estrutura de fácil entendimento, baixa complexidade de aplicação e baixo custo. Tal modelo foi comprovado pelos autores na aplicação do modelo em um pequeno varejo de bijuterias e acessórios.

As quatro macro etapas propostas por Camargo (2005) e identificadas por Sarquis *et al.* (2018), entre outros, são apresentadas na sequência desta dissertação.

Etapa 1 – Diagnóstico estratégico

Uma parte comum nos modelos de planejamento é a Matriz SWOT. A sigla vem do inglês e representa um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*),

Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Lupetti (2012, p. 30) discorre a respeito do foco da Matriz SWOT:

O resultado dessa análise tem por objetivo identificar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças a que estão expostas as organizações. A maioria dos autores que aborda o assunto tende a afirmar que a análise do microambiente, especificamente aquele interno, resulta nas forças e fraquezas da organização, enquanto o macroambiente foca as oportunidades e ameaças.

Lupetti (2012) caracteriza esse modelo como “análise ambiental” e afirma que esse procedimento acontece de forma automática nas organizações pelo envolvimento e percepção dos executivos acerca das ocorrências globais que afetam seus negócios. A autora salienta que esse “modo automático” ocorre sem o devido foco comunicacional, afinal, uma das grandes vantagens da construção da análise ambiental é agir conforme o diagnóstico realizado. A respeito da análise do macroambiente, Lupetti (2012, p. 31) afirma que:

[...] preocupa-se com as variáveis incontroláveis que influenciam todos os *players* do mercado, tais como: os ambientes sociocultural, político e legal, econômico, tecnológico e competitivo que regem o mercado. Uma mudança em qualquer uma dessas variáveis pode causar mudanças nas outras, o que significa dizer que estão inter-relacionadas.

Jacquinet (2021) define a Estratégia do Oceano Azul como uma abordagem que tenta privilegiar a definição de espaços estratégicos mais lucrativos e menos competitivos, tentando oferecer um produto ou serviço que ainda não existe ou cuja combinação de elementos ainda não está a ser respondido ou aproveitado pela concorrência. Esta abordagem foi desenvolvida pelos autores Chan Kim e Renée Mauborgne (2005) e tem como objetivo a tarefa de criar e captar nova procura para evitar estar em confronto direto com uma forte concorrência, o oceano vermelho.

Outras abordagens também são discutidas na literatura, como por exemplo, a análise PEST e as Forças de Porter como modelos para a etapa de direcionamento estratégico.

A análise PEST engloba o estudo das dimensões políticas, econômicas, sociais e fatores tecnológicos do ambiente que afetam a organização. Esta análise considera como referenciais os fatores Políticos (P), Econômicos (E), Sociais (S) e Tecnológicos (T) para a compreensão do ambiente externo (LUTSENKO, 2017). A análise PESTAL considera também os fatores Ambiental (A) e Legal (L).

As Forças de Porter correspondem a um *framework* que diferencia cinco forças que impulsionam a competitividade e ameaçam a capacidade de uma empresa de lucrar, que são: a ameaça de novos *players* na indústria, ameaça de produtos substitutos, poder de

barganha do fornecedor, poder de barganha dos consumidores e rivalidade entre outros competidores da indústria (PORTER, 2004).

Etapa 2 – Definição da proposta de valor e do público-alvo

Um papel importante do planejamento estratégico de marketing é definição do público-alvo, que na maioria dos casos, é o consumidor final. Esta etapa tem relação com o entendimento do papel dos *stakeholders*, que, segundo Andrade e Amboni (2010, p. 1), “trouxe à tona a necessidade da organização ter que negociar constantemente com os seus públicos que afetam direta ou indiretamente as organizações (clientes, grupos regulamentadores, fornecedores, acionistas, dentre outros)”. Por conta desta diversidade de públicos, internos e externos, surge a necessidade de identificá-los e traçar perfis para traçar estratégias de comunicação assertivas e humanizadas, a fim de engajar o público e criar relacionamento entre as partes – cliente em potencial e marca (SOUZA; TAVARES, 2016).

Uma ferramenta que auxilia as empresas neste desafio é a construção de buyer personas, estratégia utilizada pelo *marketing* de conteúdo. Souza e Tavares (2016) apontam que o histórico da utilização de buyer personas para representar o público desejado pelas marcas está ligado ao *design thinking*³, que se fundamenta na capacidade de ser intuitivo, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional. Pode-se entender, também, como a imersão dos públicos de interesse dentro de determinada organização, com a finalidade de criar projetos específicos para cada um. Conforme os autores, este processo permite organizar as ideias e informações, a fim de tomar decisões mais assertivas sobre determinado assunto, para atingir este público de forma eficaz.

Como condição para a sobrevivência, as organizações necessitam se manter competitivas, o que as conduz a analisar tendências de comportamento do ambiente externo em que se encontram para identificar quais competências são necessárias para o ajuste da estrutura interna. Muitos negócios já se iniciam com diferenciais competitivos determinados pela diferenciação e pela inovação na proposta de valor aos clientes. Seja para fortalecer o desempenho de uma empresa já existente no mercado ou criar um negócio para nele ingressar, é necessário agregar valor na oferta para conquistar a preferência do consumidor (SANTOS, CALDEIRA, 2022).

Os modelos de negócios trazem uma proposta de valor percebida pelo cliente e que o leva à decisão de pagar pelo que é oferecido; e essa oferta só será aceita se trazer uma

³ Expressão que traduz uma área do design estratégico e fundamenta-se pela percepção do usuário.

ou mais soluções para o cliente, atendendo uma necessidade que ele possui e não encontrou ainda em outras propostas, visto que é sabido que, quando se compreende o que o público-alvo valoriza ou deseja, as estratégias de diferenciação tornam-se elementos-chave para a geração de valor com êxito (SANTOS, CALDEIRA, 2022).

Etapa 3 – Composto de *Marketing* ou *Marketing Mix*

Rocha e Platt (2015) argumentam que muitos caminhos ou estruturas podem levar ao planejamento de *marketing*. Para os autores, alguns estudiosos preferem descrever com detalhes os passos a serem seguidos e essa postura pode engessar o planejamento de *marketing*, embora ofereça riquezas de detalhes. Diversos modelos de planejamento estratégico de *marketing* utilizam o Composto de *Marketing* como base para construção de estratégias mercadológicas, além de outras ferramentas.

Em uma abordagem mais recente, Kotler (2017) comenta que o composto de *marketing*, popularmente conhecido como 4 P's na literatura de *marketing* evoluiu para acompanhar a economia digital e acomodar mais participação do cliente no processo de compra. Esta abordagem tem como premissa prender a atenção do consumidor em um contexto de excesso de informações e considera uma lógica de negócios mais inclusiva e social. A partir dos 4 P's, o autor propõe uma nova definição que engloba 4 C's (no inglês): cocriação (*co-creation*), moeda (*currency*), ativação comunitária (*communal activation*) e conversa (*conversation*).

A cocriação representa uma nova estratégia de desenvolvimento de produtos, com envolvimento do cliente desde o estágio de concepção. Um ponto importante relacionado a precificação é que a economia digital trouxe mais dinamicidade do que padronização de preços. A precificação dinâmica estabelece preços flexíveis com base na demanda do mercado, estratégia que tem sido adotada há muito tempo por redes hoteleiras e companhias aéreas, mas ganha espaço na realidade do varejo *on-line*, que recorre à análise de *big data* para oferecer precificação única para cada cliente. (KOTLER, 2017).

Kotler (2017) considera no ponto *currency* a precificação dinâmica, estratégia já implantada pelas companhias aéreas desde meados dos anos 90, também devido aos avanços tecnológicos vem sendo utilizada pelas *startups*, como Uber, iFood e Airbnb. Já a ativação comunitária considera a distribuição de recursos ponto a ponto, ou seja, o compartilhamento de recursos entre empresa e fornecedor e a conversa prevê a importância das marcas dialogarem com seus consumidores, e não apenas falarem sobre seus produtos.

Kotler (2017) também comenta sobre as chances de sobrevivência de empresas que adotam o *mix* de *marketing* conectado. Todavia, ressalta a importância da mudança no paradigma de venda:

Tradicionalmente, os consumidores são objetos passivos de técnicas de vendas. Em um mundo conectado, a ideia é que ambos os lados obtenham valor comercial de forma ativa. Com a maior participação do consumidor, as empresas estão envolvendo os clientes na comercialização transparente (KOTLER, 2017, p. 68).

Kotler (2021) traz o conceito de *Marketing 5.0* e afirma que se trata de um processo de aplicação de tecnologias de mimetismo humano para criar, comunicar, entregar e agregar valor à jornada do consumidor. Estas novas tecnologias oferecem aos profissionais de *marketing* um modo de integralizar a evolução tecnológica e o modelo de negócios com as mudanças no comportamento do consumidor. O autor defende que a tecnologia deve apoiar a estratégia, que por sua vez precisa estar centrada no ser humano.

Os cinco componentes do *Marketing 5.0* são: *Marketing* Dirigido por Dados, *Marketing* Ágil, *Marketing* Preditivo, *Marketing* Contextual e *Marketing* Aumentado. As novas tecnologias vão alavancar os negócios e permitir fazer coisas que não eram possíveis antes. Para o autor, elas serão catalisadas por seis facilitadores: Poder Computacional (que vai permitir o trabalho com grandes volumes de dados e ferramentas robustas como inteligência artificial); *Open-Source Softwares* (que vai levar a um grande avanço dos algoritmos); Internet (que tem cada vez mais penetração e recursos sofisticados como IoT e *Blockchain*, Cloud Computing (que dá grande flexibilidade e acesso compartilhado); Aparelhos Móveis (que permitem o acesso de qualquer lugar); e *Big Data* (que proporcionará cada vez mais precisão de *targeting* a partir da detecção de perfil e comportamento). Na perspectiva das microempresas, esse processo ainda levará tempo, mas é o caminho que as marcas inovadoras que quiserem estar à frente da concorrência poderão e deverão percorrer para se destacarem (KOTLER, 2021).

Etapa 4 – Objetivos e metas

Diante do competitivo ambiente em que se encontram as organizações, movidas pela globalização na concorrência e pela necessidade de inovação, a gestão estratégica entra em cena para compor um processo que envolve um conjunto de ações voltadas para mover uma empresa em direção ao cumprimento de suas metas e de seus objetivos. Segundo Etzioni (1967), as organizações são unidades sociais orientadas para a consecução de objetivos ou metas específicas. Podem ser concebidas como instrumentos que conquistam seu significado e direção diretamente por sua função. “As organizações são criadas com algum propósito; são destinadas a fazer alguma coisa material ou prestar

determinado serviço. Seu trabalho visa diretamente algum fim. Se quisermos entender o comportamento da organização, teremos de analisar este fim ou objetivo” (CARAVANTES, 1977, p. 3)

Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. Na realidade, existe certo desacordo acerca de qual termo deve ser usado para referir-se a metas organizacionais. Alguns teóricos de administração indicam o termo “objetivo”, alguns sugerem usar “objetivos” ou “metas”. Outros, ainda, afirmam que esses dois termos significam coisas diferentes e não podem ser usados como sinônimos. Neste texto, o termo objetivo é usado para se referir aos resultados alcançados pelas organizações e/ou pelos seus subsistemas organizacionais (ETZIONI, 1972). De acordo com Obi (2005), o objetivo pode ser definido como o resultado final de toda atividade e/ou o resultado que a empresa espera alcançar. O alcance dos objetivos ajuda a aumentar a produtividade para melhorar as vantagens competitivas.

O objetivo pode ser compreendido, segundo Etzioni (1972) como uma situação futura que a organização, como um todo, deseja atingir. A meta representa o quanto que se pretende alcançar com determinado objetivo e em que prazo. A definição dos objetivos deve assumir uma perspectiva reflexiva, sistêmica e integradora com as estratégias subsidiadas pelas explicações situacionais (diagnóstico estratégico) (ANDRADE; AMBONI, 2010).

Etapa 5 – Definição de estratégias de *marketing*

As estratégias encontram-se em todas as organizações, tanto nas microempresas quanto nas multinacionais, mas é observada uma variação relacionada ao grau de formalismo em que estas estratégias são formuladas e implantadas nas organizações. Mintzberg e Quinn (2006) afirmam que qualquer organização tem estratégia, mesmo não sendo produto do exercício de planejamento estratégico, porque este representa apenas um modo que as organizações podem utilizar na formulação das suas estratégias.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2006) não se pode esquecer das estratégias impostas pelo meio e das emergentes. As *estratégias impostas* são resultantes do ambiente determinista, ou seja, o ambiente externo impõe o que a organização deve fazer. As *estratégias não deliberadas ou emergentes* compreendem aquelas que vão surgindo no dia-a-dia da vida da organização, resultantes da combinação e da interpretação do concreto e do abstrato proveniente das circunstanciais da organização, do meio ou da organização e do meio e vice-versa.

Dessa forma, as organizações utilizam diferentes estratégias para aumentar as compras em suas lojas *on-line*: *design* da loja, publicidade *on-line*, segmentação de

mercado, distribuição, variedade de produtos e manutenção de estoque (SURESH *et al.*, 2019). Portanto, tem-se, no mercado *on-line*, uma concorrência que vai além das barreiras geográficas causadas pela globalização. As tendências atuais estão redistribuindo o orçamento do consumidor de um carrinho *off-line* de alta margem para um carrinho *on-line* de baixa margem que instiga transformações na gestão do comércio varejista e impulsiona os estudos do comportamento do consumidor (DEPUTATOVA *et al.*, 2018).

No que tange ao ambiente de *e-commerce*, vale observar que o consumidor possui determinados padrões de comportamento. Pancotto, Eckert e Roy (2020) realizaram um estudo a respeito dos fatores determinantes da intenção de compra em *e-commerces* de moda feminina e identificaram três grandes preferências: frete grátis acima de um determinado valor, parcelamento sem juros e cupons de desconto. O fator preço, aliado à logística, pode ser um grande diferencial competitivo para os varejistas *on-line*, conforme descrito na seção Estratégias de *Marketing* em Microempresas de *E-commerce*.

Etapa 6 – Controle e avaliação

Analisar dados para compreender o comportamento do consumidor é uma das vantagens do *e-commerce* que pode usufruir de ferramentas de *data intelligence* para a tomada de decisões. Uma das ferramentas mais utilizadas no mercado é o *Google Analytics*, uma opção legal e aceita para monitorar a atividade do usuário que permite a análise estatística e o rastreamento da atividade do conteúdo da *web* a partir de várias perspectivas (GYENGE *et al.*, 2021).

Para os *e-commerces*, uma estratégia é investir na retenção de clientes que já fizeram uma compra com suas respectivas marcas, considerando o desafio enfrentado pelos varejistas quando analisam o custo para aquisição de usuários no ambiente *on-line*. Um dos principais alicerces das compras *on-line* é o nível de confiança do consumidor. Conforme os estudos de Prahawan *et al.* (2021), um dos fatores com maior efeito positivo e significativo nas intenções de recompra é o *e-trust*, definido como a base para estabelecer e manter relacionamentos entre clientes e vendedores *on-line*, visto que uma recompra depende da percepção e confiança dos compradores potenciais em relação à loja virtual.

2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM MICROEMPRESAS DE E-COMMERCE

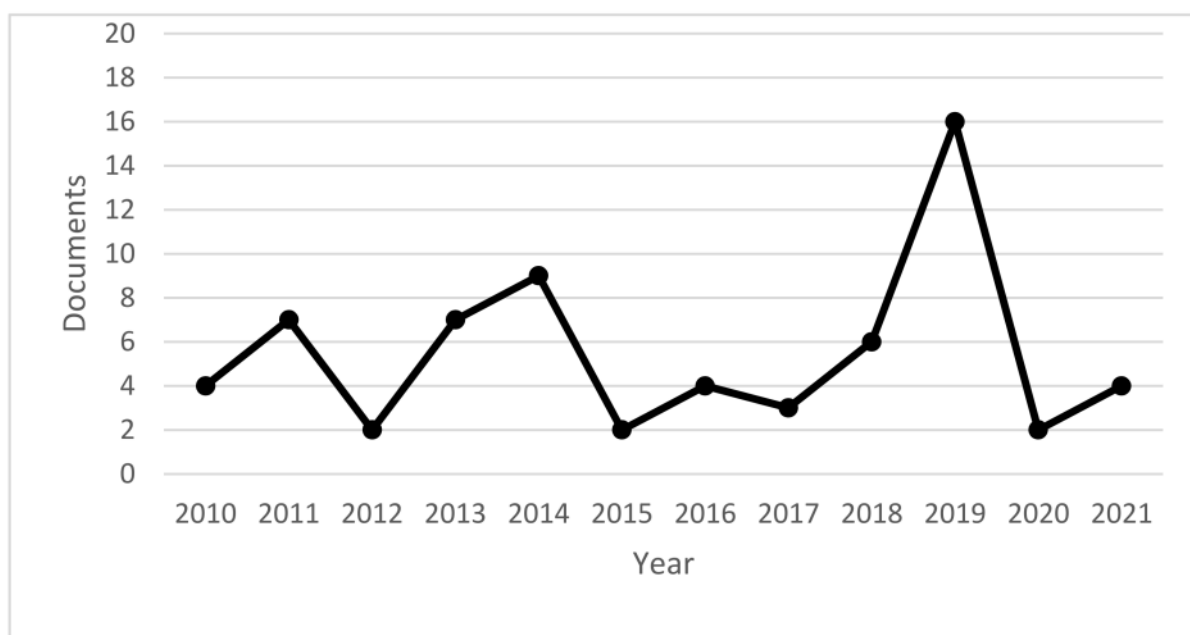
O *e-commerce* desempenha um papel importante na conexão de pequenas e médias empresas com seus consumidores no contexto dos mercados globais. Antes dessa possibilidade e por conta das limitações de recursos, as Pequenas e Médias Empresas

(PME's) eram muito limitadas aos mercados locais, enquanto as multinacionais exploravam as oportunidades no exterior. Agora, os consumidores de um determinado país compram produtos de outros países a preços mais baixos e as PME's podem criar seus ambientes ou alugar espaços em *marketplaces*, como Amazon, para alcançar potenciais clientes globais (ROSÁRIO; RAIMUNDO, 2021).

Rosário e Raimundo (2021) consideram que o *e-commerce* está na vanguarda de transformar as estratégias de *marketing* baseadas em novas tecnologias, facilitando a informação do produto e melhorando tomada de decisão, na ótica do consumidor. Desta forma, a estratégia de *marketing* exige cada vez mais informações para melhor entender as necessidades do cliente, o que levanta a questão de escolher estratégias de *marketing* que melhor atendem às expectativas do consumidor.

Neste contexto, Rosário e Raimundo (2021) realizaram uma revisão de literatura com o objetivo de esclarecer tanto o recente crescimento da literatura de comércio eletrônico quanto sua interação com as estratégias de *marketing* voltadas para o B2C – *Business to Consumer*. Os achados do estudo demonstraram que as pesquisas existentes examinaram essa mudança na interação humana devido à construção de redes sociais, principalmente através dos temas marketing digital e mídias sociais, abrangendo também questões como a eficiência de custos, a qualidade da informação e o desenvolvimento da confiança nas compras *on-line*. No entanto, os autores constataram que as pesquisas existentes não mostraram na íntegra todas as correntes de pesquisa e de que forma elas interagem entre si e seu potencial desenvolvimento de conhecimento. A Figura 1 resume a literatura revisada por pares publicada sobre o tema do estudo para período 2010-2021.

Figura 1 – Literatura publicada sobre o tema estratégias de marketing para e-commerce (2010-2021)

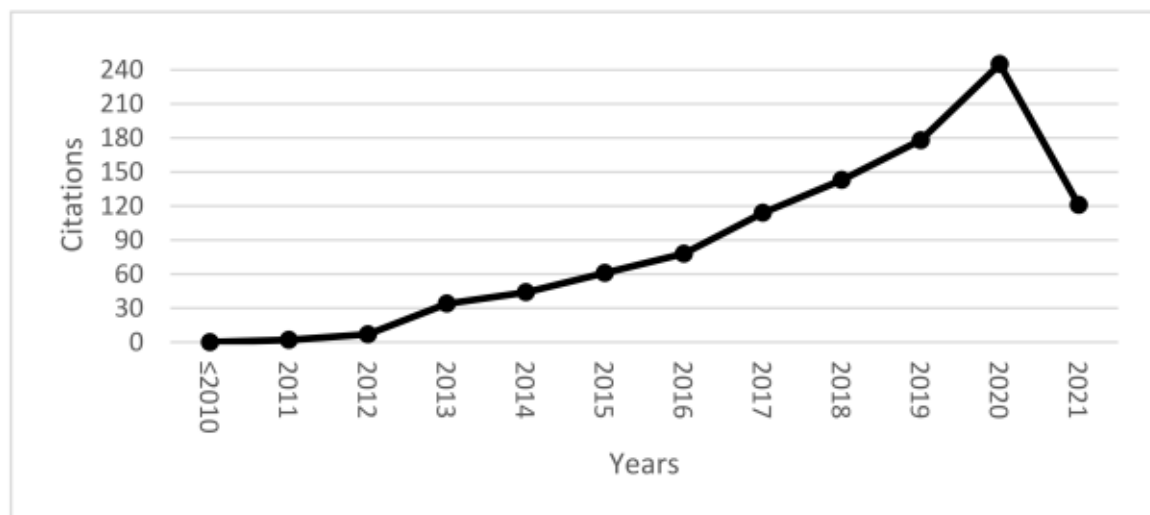


Fonte: Raimundo e Rosário (2021, p. 3006)

A pesquisa de Raimundo e Rosário (2021) teve como objetivo principal identificar tendências de pesquisa na área por meio de uma Revisão Bibliométrica Sistemática da Literatura de pesquisas sobre estratégia de *marketing* para *e-commerce* e inclui 66 artigos publicados na Scopus, apresentando conhecimento atualizado sobre o tema. Os resultados da revisão foram sintetizados em subtemas de pesquisa atuais e os autores apresentam as seguintes constatações: Em meio ao cenário competitivo atual, ambiente de negócios global, as empresas tendem a responder com estratégias de *e-commerce* e recorrem a plataformas de *e-commerce* e redes sociais para entender melhor as necessidades do consumidor, facilitar a estratégia de *marketing* e compartilhar informações inovadoras.

A Figura 2 permite a análise da evolução das citações de artigos publicados sobre estratégias de *marketing* para *e-commerce* no período entre 2010 e 2021.

Figura 2 – Artigos sobre o tema estratégias de marketing para e-commerce (2010-2021)



Fonte: Raimundo e Rosário (2021, p. 3008)

O número de citações mostra um crescimento líquido positivo com um R2 de 81% para o período 2010–2021, com 2020 atingindo 245 citações. As áreas temáticas abrangidas pelos 66 artigos científicos analisados foram: Negócios, Gestão e Contabilidade (66); Ciência da Computação (29); Ciências da Decisão (18); Ciências Sociais (11); Economia, Econometria e Finanças (9); Engenharia (7); Artes e Humanidades (6); Psicologia (5); Ciência Ambiental (3); Matemática (2); Energia (1) e Medicina (1).

O artigo mais citado foi “Participação do consumidor no uso de agentes de recomendação *on-line*: efeitos na satisfação, confiança e intenção de compra”, com 119 citações publicadas no *Service Industries Journal*. O artigo publicado tem como foco o estudo da maior participação do consumidor no uso de um produto recomendado, o que leva a mais satisfação, confiança e maior intenção de compra.

Alzahrani (2019) reforça a importância de dar suporte às pequenas e médias empresas na adoção do *e-commerce* como modelo de negócios por não ser uma tarefa simples em países em desenvolvimento. A redução de custos e o crescimento sustentável tornaram-se prioridades para as empresas que desejam escalar suas operações e manterem-se competitivas no mercado. As mudanças dinâmicas de mercado têm incentivado os gestores a adotar o *e-commerce* para permanecerem estrategicamente competitivos e esta estratégia requer o uso de recursos para obter vantagens competitivas. A estratégia de negócios requer a criação de valor e o desenvolvimento de plano para diferenciação de outras empresas. O autor aponta que as pequenas e médias empresas podem se beneficiar do atendimento 24 horas proporcionado pelo *e-commerce*, onde a disponibilidade de acesso a qualquer momento atinge diretamente os clientes, satisfazendo suas necessidades, promovendo relacionamento e troca de informações.

Para a realização de um planejamento de *marketing* voltado para o *e-commerce* é importante considerar a jornada de compra do usuário. Kotler (2017) considera que o consumidor, em determinados segmentos, segue um comportamento que vai da assimilação à apologia. Essa abordagem considera que o consumidor passa por um processo cognitivo e à medida em que avança em suas intenções, mostra-se mais preparado para decidir a respeito de uma compra. Uma etapa muito comum nos modelos que ilustram essa jornada do usuário é o reconhecimento do problema e a busca por um produto que solucione a “dor”.

O reconhecimento do problema dá início ao processo de compra, o que pode se dar por estímulos externos como propagandas e internos que são ligados às necessidades. Já a busca de informações pode acontecer de duas maneiras: moderado, em que a pessoa está receptiva a receber informações e o nível de busca ativa de informações, em que a pessoa busca em lojas, internet, entre outros (PANCOTTO; ECKERT; ROY, 2020).

A respeito do processo de decisão de compra, grande parte dos autores consideram que o consumidor passa por um processo cognitivo e, à medida em que avança em suas intenções, mostra-se mais preparado para decidir a respeito de uma compra. Pancotto, Eckert e Roy (2020) afirmam que o reconhecimento do problema dá início ao processo de compra que pode se dar por estímulos externos como propagandas e internos que são ligados às necessidades. Já a busca de informações pode acontecer de duas maneiras: moderada, em que a pessoa está receptiva a receber informações e ativa em que o consumidor faz buscas em várias lojas *on-line*. Conhecer o processo pelo qual o consumidor ainda não passou tornou-se uma base para a implementação de estratégias de *marketing*, uma vez que os profissionais podem fornecer informações que apoiam as decisões do consumidor antes de fazer uma compra (PANCOTTO; ECKERT; ROY, 2020; SALOMO *et al.*, 2021).

Bergamo e Giuliani (2007) apontam para a concorrência acirrada e os novos comportamentos do consumidor que exigem o desenvolvimento de estratégias específicas para o mercado eletrônico. Silva *et al.* (2021, p. 9) consideram que

facilidade nas compras *on-line*, divulgação em redes sociais, rapidez na entrega dos produtos, canais ágeis de comunicação e valorização dos clientes e colaboradores são algumas estratégias que se mostram eficazes para tornar a empresa bem avaliada pelos consumidores.

A utilização das redes sociais para aproximação com o consumidor, há muito tempo, deixou de ser uma abordagem aplicada apenas pelos grandes varejistas e tornou-se uma necessidade para qualquer marca que deseja se relacionar com o consumidor final e potencializar seus canais de venda. Os esforços das marcas nas redes sociais podem influenciar a confiança dos usuários e a satisfação em diferentes níveis, que podem instigar as intenções de compra. No contexto do *social commerce*⁴, consumidores podem criticar, elogiar, avaliar e classificar os produtos, exercendo um papel importante nas estratégias de *marketing* (ATTAR; SHANMUGAM; HAJLI, 2021).

2.4 SÍNTESE

Pode-se observar que a maior parte das aplicações dos estudos a respeito de planejamento de estratégias de *marketing* ainda são relacionados a empresas que operam no varejo físico. A temática de *e-commerce*, nos artigos analisados, concentrava uma série de estudos vindos das áreas de engenharia de produção e de tecnologia da informação, onde os focos de estudos mais comuns são as partes produtivas, a logística e a implementação de plataformas e integração de sistemas, que também contemplam áreas do conhecimento de suma importância para o desenvolvimento do varejo eletrônico.

Entre os trabalhos nacionais identificados, destacam-se as contribuições de Bergamo e Giuliani (2007) no artigo “Estratégias de *Marketing* para o Varejo Eletrônico: um novo modelo”. Mesmo assim, por conta do ano de publicação, trata-se de uma publicação que não considera todas as transformações exponenciais que o varejo tem vivenciado no período pandêmico e se mostra como objeto de análise principalmente nos artigos internacionais.

⁴ Termo utilizado na literatura para referir-se a transações de compra *on-line* através de redes sociais, como *Instagram* e *Facebook*, por exemplo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da presente pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E MÉTODO

A pesquisa se caracteriza como exploratória, descritiva e prescritiva. Tem caráter exploratório quando o pesquisador procurou se familiarizar com o assunto estratégias de *marketing* em microempresas de *e-commerce* (MARCONI; LAKATOS, 2021). Tem caráter descritivo quando se descrevem os dados e as informações coletadas sobre as percepções que os entrevistados possuíam acerca do processo de formulação de estratégias de *marketing* em microempresas de *e-commerce* sem emitir juízo de valor (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa também tem caráter prescritivo quando estabeleceu, a partir dos achados do estudo, proposta de diretrizes para a formulação de estratégias de *marketing* em microempresas de *e-commerce*.

A pesquisa tem natureza qualitativa, já que se utilizou a entrevista para coletar as percepções dos gestores de empresas de *e-commerce* acerca do processo de formulação de estratégias de *marketing*, assim como buscou-se avaliar junto aos consultores a proposta de diretrizes para a formulação de estratégias em microempresas de *e-commerce*.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado o método do tipo levantamento com amostra intencional, pois procurou-se verificar as características ou opiniões dos gestores de empresas de *e-commerce* sobre a formulação de estratégias de *marketing*.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

O presente estudo tem como contexto as empresas de *e-commerce* com sede no Estado de Santa Catarina. Conforme o Sebrae (2021), as microempresas são aquelas com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. As empresas de pequeno porte não são alvo do estudo, pois apesar da nomenclatura, essa categoria possui uma amplitude de faturamento permitido muito alta, que varia de mais de R\$ 360.000,00 e pode chegar até R\$ 4.800.000,00. Entende-se que empresas com receita mais expressiva, em geral, costumam ter acesso a agências de publicidade, consultores de marketing consolidados e/ou tenham o departamento de marketing estruturado em suas operações. Os *e-commerces* que se enquadram no porte de microempresa, além de terem o teto de

faturamento, pela legislação contábil devem ter no máximo 9 colaboradores para o comércio de produtos de consumo, configuração que se torna favorável ao tipo de organização a que o modelo de planejamento de marketing busca atender.

A população da pesquisa são os *e-commerces* com sede no Estado de Santa Catarina, mas esse número oficial ainda é desconhecido. O Brasil conta com aproximadamente 1 milhão e 300 mil sites dedicados ao varejo eletrônico, conforme informações da 6ª edição do "Perfil do *E-commerce* Brasileiro", pesquisa realizada anualmente pelo PayPal, plataforma de pagamentos digitais, em parceria com a Big Data Corp (2020). Segundo o mesmo estudo, a maioria das lojas virtuais estão na região Sudeste: 58,95% em São Paulo; 6,93% no Rio de Janeiro e 6,2% em Minas Gerais.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa foram: análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas em profundidade.

A pesquisa bibliográfica teve como objetivo identificar os argumentos teóricos e empíricos para o desenvolvimento do referencial teórico e a análise documental para verificar dados e informações publicadas que pudessem complementar o entendimento do assunto.

No mês de novembro de 2020, foi realizada uma pesquisa do tipo estado da arte nas principais bases de dados: *Scopus* - Base de Dados Bibliográfica, Portal da Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e *Scielo* - Biblioteca Eletrônica Científica *On-line*. Foi selecionada uma amostra de artigos a partir da relevância para a presente pesquisa. Os critérios estabelecidos foram: contextualização e aplicação de técnicas de planejamento de estratégias de *marketing* no contexto digital, relevância das revistas, ano de publicação e abordagens. Foram rejeitados artigos que tinham como foco outras implicações do *e-commerce*, como a implementação de plataformas, por exemplo. Artigos muito genéricos que abordavam estratégias de *marketing* sem aplicação no contexto do varejo em alguns momentos também foram descartados do levantamento.

Pode-se observar que a maior parte das aplicações dos estudos a respeito de planejamento de estratégias de *marketing* ainda são relacionados a empresas que operam no varejo físico. A temática de *e-commerce* também concentrava uma série de estudos vindos da engenharia de produção e da tecnologia da informação, onde o foco de estudo são as partes produtivas, logísticas e implementação de plataformas e integração de sistemas.

Entre os trabalhos nacionais identificados, destacam-se as contribuições de Bergamo e Giuliani (2007) no artigo "Estratégias de *Marketing* para o Varejo Eletrônico: um

novo modelo”. Mesmo assim, tratava-se de uma publicação que não considerava todas as transformações exponenciais que o varejo tem vivenciado no período pandêmico.

Em junho de 2022, foram contatados aproximadamente 25 gestores através do *LinkedIn*, e-mail e WhatsApp, e 40% dos gestores abordados aceitaram participar da entrevista, agendando horário para a entrevista *on-line* na plataforma Google Meet através da ferramenta *Calendly*. As entrevistas aplicadas com o gestores de microempresas de *e-commerce* tiveram o objetivo de compreender os “porquês” dos temas/assuntos escolhidos pelos pesquisados. Foram realizadas entrevistas com uma amostra de 10 gestores para obtenção de informações a respeito do processo de planejamento estratégico de *marketing* e formulação de estratégias de *marketing* nas microempresas de *e-commerce*. Essa etapa teve por objetivo verificar os temas/assuntos com intuito de extrair *insights* para a definição de diretrizes para a formulação de estratégias de marketing para microempresas de *e-commerce*.

A seguir, destacam-se os dados das empresas e os temas/assuntos considerados no roteiro semiestruturado de entrevista.

1. Dados das empresas pesquisadas

- Sede da empresa (cidade/estado):
- Quantidade de colaboradores:
- Sua formação (gestor):
- Tempo de atuação da empresa no mercado:

2. Roteiro semi-estruturado de entrevistas:

1. Quais motivos incentivaram você a utilizar o *e-commerce*?
2. Há quanto tempo sua empresa vende através do canal *e-commerce*?
3. Possui outros canais de venda além do *e-commerce*?
4. Seu *e-commerce* tem clareza sobre o público-alvo desejado?
5. Para escolher uma estratégia de *marketing*, o que você leva em consideração?
6. Você faz diagnóstico de *marketing* do seu *e-commerce*? Usa alguma ferramenta como Análise SWOT, Análise PEST e/ou Forças de Porter?
7. Como você define a estratégia de comunicação? Você faz um diagnóstico do mercado para entender como a organização pode atingir seu objetivo de *marketing*?
8. Seu *e-commerce* tem estratégias específicas para produto, precificação, distribuição e comunicação?
9. Como você verifica se os objetivos de *marketing* e metas estão sendo alcançados?

10. Seu *e-commerce* possui estratégias para fidelizar os clientes?

11. Na sua gestão, a formulação da estratégia é fruto da experiência, intuição e/ou visão de mercado?

Para o entendimento dos depoimentos coletados por meio de entrevistas foi utilizada a técnica descritiva temática, ou seja, os depoimentos foram organizados por temas e assuntos e posteriormente agrupados de acordo com as similaridades das respostas conferidas pelos entrevistados no que tange a elaboração de estratégias de *marketing* na realidade das microempresas de *e-commerce*. De posse dos depoimentos agrupamentos por tema e similaridades, foi desenvolvido o texto síntese, além do destaque aos trechos considerados relevantes para fundamentar a descrição e a discussão das informações coletadas.

Um caminho escolhido para o cumprimento dos objetivos da pesquisa foi realizar entrevistas com 3 consultores de *marketing* e *e-commerce* para a validação das diretrizes de estratégia de *marketing* para microempresas que vendem *on-line*, pois estes conhecem as dores e as dificuldades das empresas, além de terem um olhar detalhado e profundo em relação ao que falta ser desenvolvido na realidade das microempresas de *e-commerce*.

O Quadro 3, apresentado na sequência, detalha as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas para cumprir com os objetivos geral e específicos do presente projeto de pesquisa:

Quadro 3 – Técnicas de coleta de dados detalhadas

Etapas da pesquisa	Técnicas de coleta de dados	Técnicas de análise de dados
Descrever os temas/assuntos relevantes na formulação de estratégias de <i>marketing</i> de microempresas de <i>e-commerce</i> , segundo as percepções dos gestores pesquisados.	Revisão bibliográfica Pesquisa empírica	Análise descritiva temática/assunto
Analisar os temas/assuntos relevantes na formulação de estratégias de <i>marketing</i> em microempresas de <i>e-commerce</i> , diante dos fundamentos teóricos e empíricos.	Entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas com 10 gestores de <i>e-commerce</i>	Análise descritiva temática por assunto
Validar segundo as percepções de consultores de <i>marketing</i> e <i>e-commerce</i> das diretrizes propostas para a formulação de estratégias de <i>marketing</i> em microempresas de <i>e-commerce</i> .	Entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas com 3 consultores de <i>marketing</i> e <i>e-commerce</i>	Análise descritiva temática/assunto

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os dados e as informações coletadas foram analisadas de forma descritiva segundo os temas e assuntos explorados no roteiro de entrevistas com o uso de gráficos, quadros e figuras. A discussão dos achados foi feita a partir dos fundamentos teóricos expostos pelos diferentes estudiosos da área acerca da formulação de estratégias de *marketing* para microempresas de *e-commerce*.

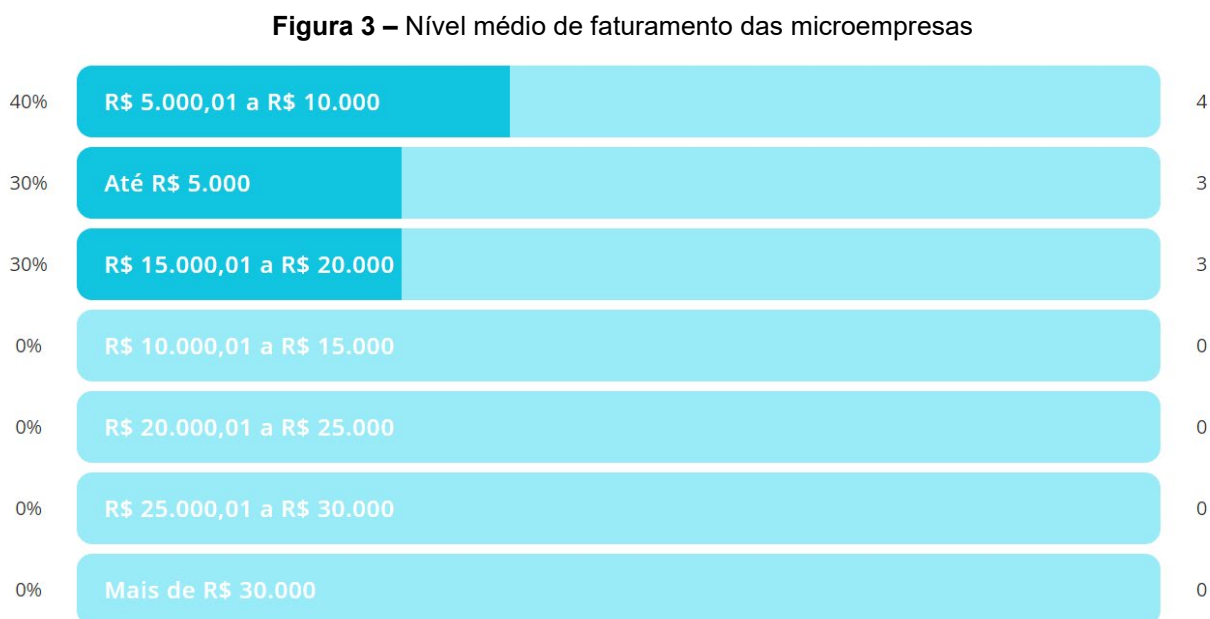
4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Nesta seção são apresentadas as percepções dos entrevistados, que foram descritas e analisadas diante de dados e fundamentos teóricos e práticos apontados no referencial teórico. A subseção a seguir caracteriza as empresas e os gestores de microempresas entrevistados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS ENTREVISTADOS PESQUISADOS

Conforme explanado na seção 3 - Procedimentos Metodológicos, o presente estudo tem como objetivo atender às necessidades das microempresas de *e-commerce* com sede no Estado de Santa Catarina. É válido ressaltar que as microempresas são aquelas com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Os *e-commerces* que se enquadram no porte de microempresa, além de terem o teto de faturamento, pela legislação contábil devem ter no máximo 9 colaboradores. Buscou-se, então, através de levantamento com amostra intencional, contatar gestores de organizações que se enquadrassem no contexto da pesquisa.

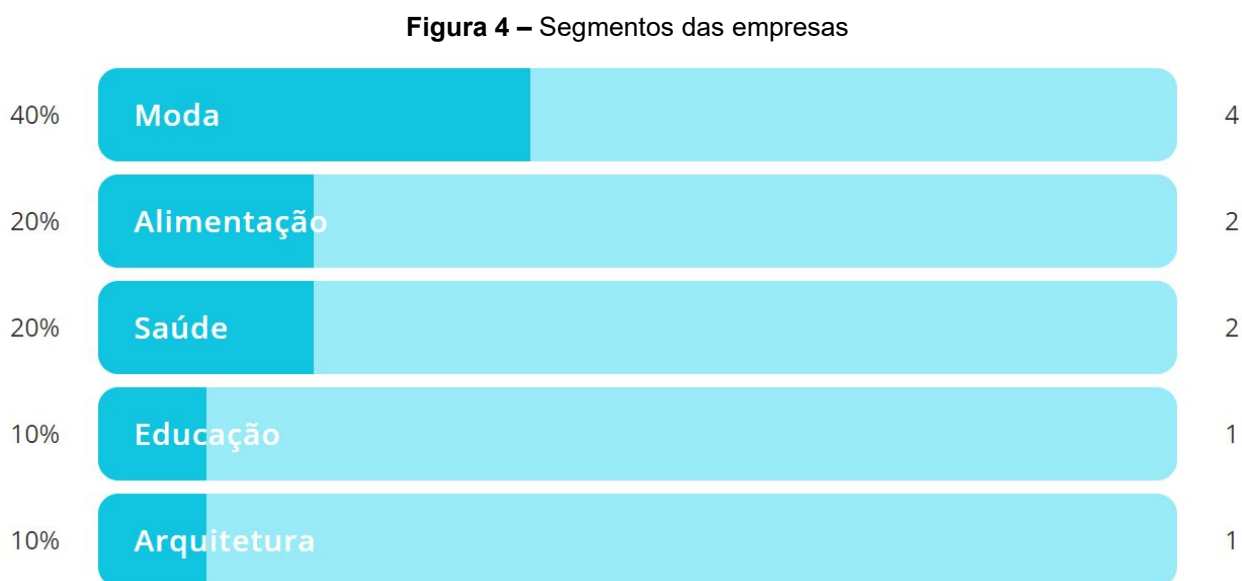
Na Figura 3, mostra-se o nível médio de faturamento anual das empresas que participaram da pesquisa:



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme os dados da Figura 3, houve predominância de microempresas com faturamento mensal até R\$ 20.000,00 – sendo a maior parte concentrada na faixa de faturamento mensal de R\$ 10.000,00 ou menos.

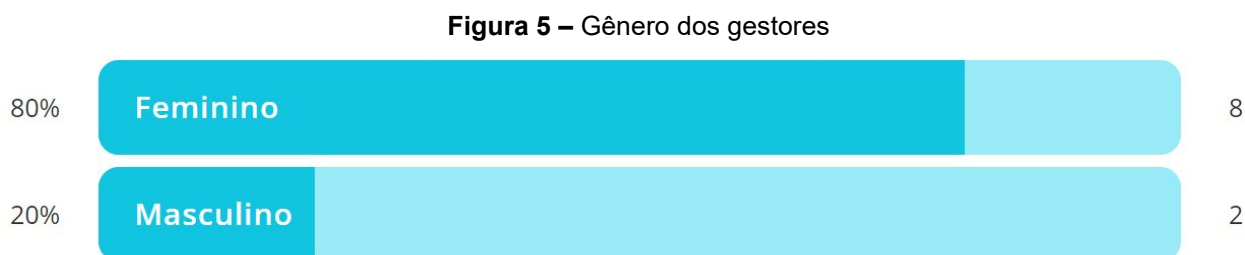
Buscou-se ter uma representatividade do maior número de segmentos possíveis para a composição da amostra intencional, com empresas com características distintas que pudessem enriquecer as descobertas. A Figura 4 detalha os segmentos representados pelos gestores entrevistados:



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme o referencial teórico, empresas que efetuam vendas on-line de serviços também são consideradas organizações que operam no e-commerce. Portanto, foram entrevistadas tanto empresas que vendiam produtos (6) quanto serviços (4). As empresas de serviços são dos nichos: Nutrição, Psicologia, Ensino de Idiomas e Arquitetura e Interiores; já as empresas de produtos físicos comercializam Bijuterias e Semijoias, Moda Adulto, Moda Feminina, Lingerie e Moda Praia, Produtos Naturais e Cucas.

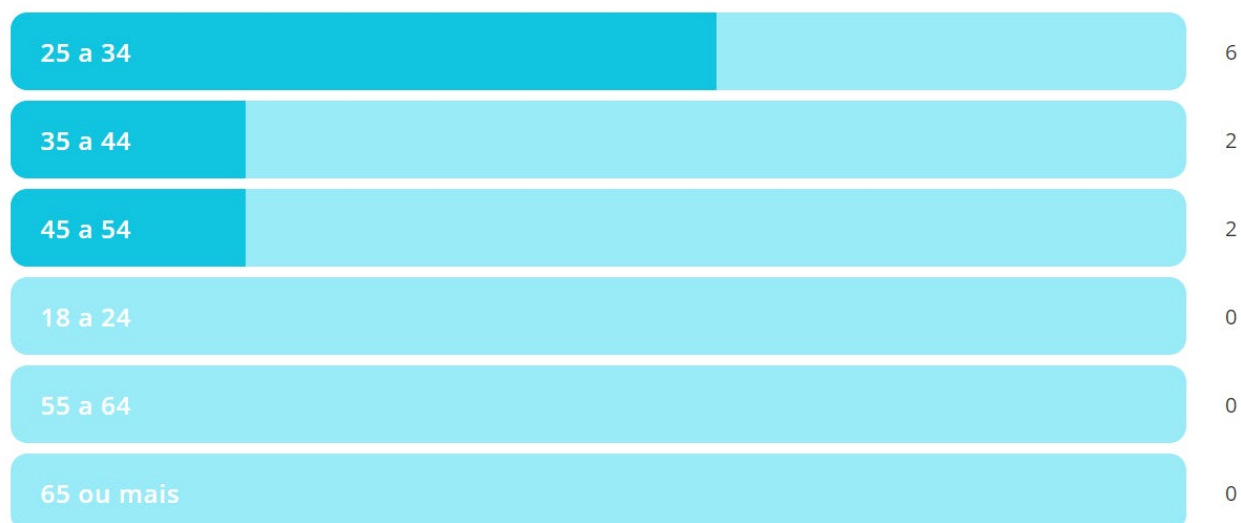
Quanto ao perfil dos 10 entrevistados, 9 são da cidade de Joinville (SC) e 1 da cidade de Timbó (SC). Já em relação ao gênero dos gestores, 80% dos entrevistados são do sexo feminino e 20% do sexo masculino (Figura 5).



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A Figura 6 destaca a faixa etária dos gestores entrevistados.

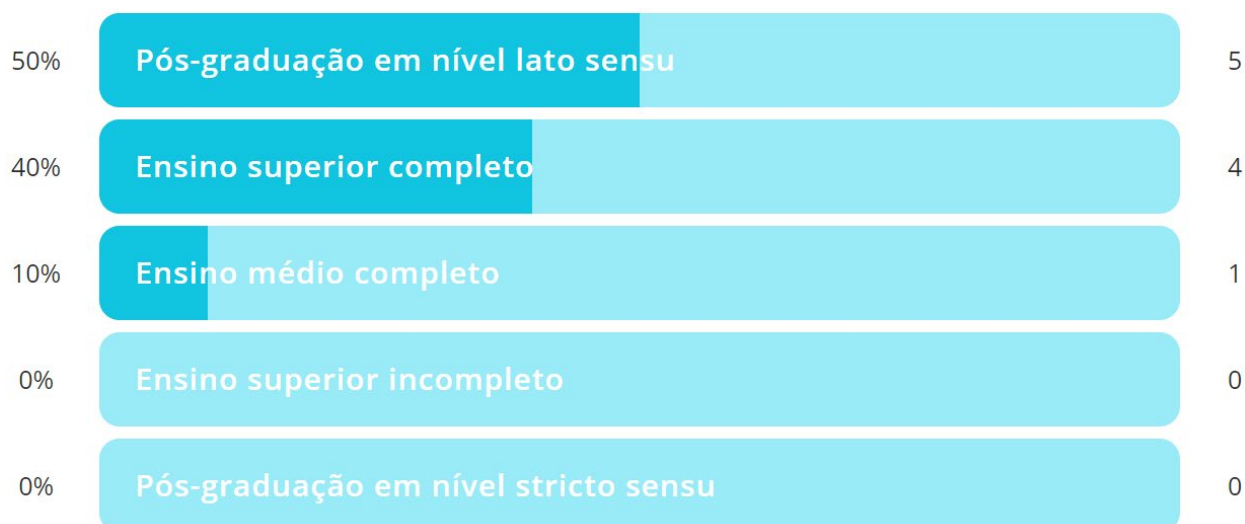
Figura 6 – Faixa etária dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Houve uma concentração de gestores com 25 a 34 anos (60% dos entrevistados). Quanto à formação dos gestores, a Figura 7 mostra que 50% possui pós-graduação em nível de especialização, e 40% possuem graduação completa. Apenas a entrevistada E7 não possui ensino superior completo, com formação em nível técnico na área de Moda.

Figura 7 – Formação dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Diante dos achados, verifica-se com 90% dos gestores entrevistados possuem ensino superior completo e, ao mínimo, conhecimento básico sobre gestão. Dos 50% que possuem pós-graduação em nível de especialização, 30% são especialistas em suas áreas de atuação específicas – Arquitetura, Nutrição e Psicologia Clínica. Apenas 20% dos entrevistados possuem pós-graduação na área de Gestão.

4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS POR ASSUNTO

Na sequência, são descritos os resultados da pesquisa com os gestores de microempresas de *e-commerce*, segundo os temas/assuntos considerados no roteiro semiestruturado de entrevistas.

4.2.1 Motivos da adoção do *e-commerce*

O Quadro 4 detalha os motivos que levaram os gestores de microempresas a adotarem o *e-commerce* em suas operações. As realidades dos entrevistados contemplam diversas situações, desde experiências com vendas *on-line* em comércios locais, no regime da CLT – Consolidação das Leis de Trabalho, até mesmo a escolha do *e-commerce* como alternativa à redução do custo da operação.

Quadro 4 – Quais motivos incentivaram você a utilizar o *e-commerce*?

Nº	Resposta	Fatores-chave
E1	Experiência anterior com comércio local e com <i>e-commerce</i> no regime CLT.	Experiência
E2	Custo operacional da loja física é muito alto.	Custo operacional
E3	Percebeu a oportunidade e a pandemia acelerou esse processo, mas percebe uma transição de mercado, pois os arquitetos já estavam indo para esse caminho, fazendo venda de serviços online. Viu potencial em expandir o raio geográfico das vendas para não se limitar à cidade da empresa.	Transição de mercado
E4	Abriram a loja física em julho de 2021. Começaram delivery via tráfego pago (Facebook Ads) com direcionamento para o WhatsApp. Acabaram tendo problemas com logística (motoboy e entregas). Fecharam a loja física por conta do alto custo operacional, não chegaram no ponto de equilíbrio. O sonho dos gestores era ter franquias. Contrataram uma agência em outubro de 2021 e em novembro abriram o <i>e-commerce</i> oficialmente, foi um mês e 10 dias de implementação. Não tinham tráfego pago e nem recurso financeiro para fazer. Fecharam a loja física em janeiro de 2022.	Capacidade da Loja física
E5	Pandemia, pois precisava faturar no período de isolamento social. Antes disso, fazia poucos atendimentos online, apenas para pacientes internacionais.	Pandemia
E6	Este canal já era utilizado pela gestão anterior.	Experiência
E7	Acredita que o <i>e-commerce</i> é o futuro e que o consumidor de bijuterias e semijoias prefere fazer compras online. Acredita que a loja física teria um custo operacional muito alto.	Custo operacional
E8	Na perspectiva da gestora, não existe nenhuma empresa que não precise fazer vendas online. A pandemia forçou a empresa a vender mais online.	Mudança no comportamento do consumidor
E9	Percebeu que seria uma boa oportunidade pois tinha estudado inglês. Teve um mentor que incentivou.	Mudança no comportamento do consumidor

E10	Mudança no comportamento do público que busca por atendimento nutricional com fins estéticos e de saúde.	Mudança no comportamento do consumidor
-----	--	--

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A pandemia de Covid-19 também foi um fator marcante que fez alguns gestores investirem mais tempo e recursos na venda *on-line* para continuarem com suas operações ativas durante os períodos de isolamento social, a exemplo da entrevistada E5 que comenta que “a pandemia foi um dos motivos que me fez dar mais atenção ao digital, pois eu precisava faturar no período de isolamento social.” A entrevistada E5 que possui uma clínica de psicologia comenta que antes da pandemia de Covid-19, realizava a maior parte de seus atendimentos presencialmente e fazia poucos atendimentos *on-line*, apenas para pacientes internacionais. Hoje, 90% de seus pacientes são atendidos através de plataformas digitais, já com orientações específicas do CRP – Conselho Regional de Psicologia.

Conclui-se, então, que os principais motivos que incentivaram o uso do *e-commerce* foram: experiência, custo operacional, transição de mercado, comportamento do consumidor, capacidade da loja física e pandemia.

4.2.2 Canais de venda

Conforme os achados destacados na Figura 8, 70% das empresas entrevistadas não possuem outros canais de venda além do *e-commerce* e o faturamento destas organizações depende 100% do *e-commerce*.

Figura 8 – Possui outros canais de venda além do e-commerce?



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os entrevistados E3, E5, E9 e E10, que vendem serviços, comentam em suas falas sobre as indicações de contatos que recebem via *Instagram* e *WhatsApp*. Já os entrevistados E1 E8 possuem loja física. A entrevistada E2 comenta que sua operação possui representantes em todo o Brasil, e que o *e-commerce* representa uma parcela ínfima no faturamento da organização, por dificuldades em implantar a plataforma e

alavancar vendas através do canal *on-line*.

4.2.3 Conhecimento do público-alvo

No início da entrevista, os gestores são questionados a respeito do conhecimento do público-alvo de seus e-commerces. A Figura 9 mostra que 90% dos entrevistados possuem clareza quanto a este tema/assunto:

Figura 9 – Possui clareza quanto ao público-alvo do seu e-commerce?



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Apenas a entrevistada E8, que vende cucas e também possui loja física além do *e-commerce*, comenta que não possui 100% de clareza quanto ao público-alvo, apesar de ter uma comunicação estruturada em sua operação. Suas vendas *on-line* acontecem através da plataforma *iFood* e também através do *Instagram* e *WhatsApp*, com sistema de *checkout* próprio e menor comissionamento que o *marketplace*.

O Quadro 5 traz uma síntese das respostas e a descrição que os gestores fazem acerca do público-alvo que já mapearam em suas operações de *e-commerce*.

Quadro 5 – Possui clareza sobre o público-alvo desejado?

Nº	Resposta	Síntese das respostas
E1	Sim. 18 a 35 anos, mulheres, moram em cidades como SP, RJ, BH, Curitiba.	Faixa etária, gênero e segmentação geográfica.
E2	80% de clareza. Homens, 30 anos ou mais, classes D-E. Não tem certeza se são as pessoas que compram.	Faixa etária, gênero, classes e comportamento de compra.
E3	Sim. Já traçou segmentação geográfica, 25-45 anos, grau de escolaridade.	Segmentação geográfica, faixa etária e grau de escolaridade.
E4	Sim. São mulheres, possuem aproximadamente 50 anos ou mais e compram chocolates, drageas e doces <i>on-line</i> .	Gênero, faixa etária e comportamento de compra.
E5	Sim. Pessoas que tem agenda mais flexível para fazer terapia em horário comercial.	Comportamento de compra.
E6	Em partes. Não querem vender para fora de Joinville.	Segmentação geográfica.
E7	Sim. Mulheres, possuem de 18 a 30 anos. Sente que ainda não atingiu o público certo através da mídia orgânica.	Gênero e faixa etária.
E8	Não.	-
E9	Sim. Brasileiros, possuem entre 30 e 50 anos, querem aprender italiano, viajar e se identificam com a metodologia.	Nacionalidade, faixa etária e identificação.

E10	Sim. Possuem entre 19 e 30 anos, buscam emagrecimento ou hipertrofia, nutrição com performance.	Faixa etária e comportamento de compra.
-----	---	---

Conforme o Quadro 5, 70% dos gestores (E1, E2, E3, E4, E7, E9 e E10) possuem clareza quanto a faixa etária do público-alvo que desejam atingir e 30% dos gestores consideram relevante a segmentação geográfica (E1, E3 e E6). O comportamento de compra, os interesses e as preferências específicas do segmento/nichos das empresas dos gestores entrevistados foram detalhados por 50% dos entrevistados (E2, E4, E5, E9 e E10).

4.2.4 Diagnóstico de *marketing*

A Figura 10 mostra que a maior parte dos entrevistados não costuma fazer diagnóstico de *marketing* em suas operações de *e-commerce*.

Figura 10 – Você faz diagnóstico de marketing do seu e-commerce?



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O Quadro 6 detalha a síntese das respostas, quando os gestores são questionados se realizam diagnóstico de *marketing* e usam alguma ferramenta para tal atividade, como Análise SWOT, Análise PEST e/ou Forças de Porter.

Quadro 6 – Você faz diagnóstico de marketing do seu e-commerce? Usa alguma ferramenta?

Nº	Resposta	Síntese das respostas
E1	Não faz. Foca totalmente em estratégias de comunicação.	Foco em estratégias de comunicação.
E2	Não fazem diagnóstico estruturado, apenas planejamentos de ações (promoções, falam diretamente com o consumidor final, kits), através de reuniões com o comercial e a diretoria.	Foco em estratégias de comunicação.
E3	Não faz diagnóstico. Faz campanhas para divulgar projetos e analisa métricas de repercussão. Analisa o mercado da moda, por exemplo, para verificar se consegue fazer conexões.	Foco em estratégias de comunicação.
E4	Não fazem diagnóstico de marketing, focam totalmente em comunicação. Acessam o site dos concorrentes e verificam as campanhas que realizam nas datas comemorativas.	Foco em estratégias de comunicação e monitoramento da concorrência.
E5	Não faz.	-
E6	Não faz.	-

E7	Monitora marcas que são concorrentes e inspirações, além das tendências do mercado. Não usa nenhuma ferramenta de diagnóstico.	Foco em estratégias de comunicação e monitoramento da concorrência.
E8	Sim, tudo com base no ponto de vendas físico. Usa a SWOT e Força de Porter.	Análise SWOT e Forças de Porter.
E9	Sim. Fez uma análise SWOT em uma mentoria de planejamento de <i>marketing</i> digital. Monitora a concorrência e outras metodologias de ensino utilizadas no mercado de ensino de línguas. Reconhece que precisa melhorar esse processo de diagnóstico de marketing e principalmente a execução das estratégias que são fruto do diagnóstico.	Foco em estratégias de comunicação. Análise SWOT.
E10	Já fez um diagnóstico simples de forma informal e sem ferramentas, pois desconhece todas elas. Monitora a concorrência através de pesquisa de campo. Reconhece que precisa fazer um diagnóstico de <i>marketing</i> mais aprofundado para escalar a venda do seu serviço.	Foco em estratégias de comunicação e monitoramento da concorrência.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Através da análise das respostas é possível inferir que 60% ds entrevistados (E1, E2, E4, E7, E9 e E10) além de não realizarem o diagnóstico de marketing, compreendendo o ambiente externo e interno das suas operações de e-commerce, partem diretamente para a estratégia de comunicação quando se fala em estratégia de marketing, não havendo qualquer distinção entre estas duas importantes etapas.

O entrevistado E4, do segmento de alimentação, comenta que “o foco é totalmente em comunicação. Acessamos o site dos concorrentes e verificamos as campanhas que eles realizam nas datas comemorativas.” Já o entrevistado E10, prestador de serviços na área de saúde, comenta que desconhece todas as ferramentas de diagnóstico de *marketing* exemplificadas na entrevista – Análise SWOT, Análise PEST e Forças de Porter. A entrevistada E8 é a única que utiliza as Forças de Porter em seus diagnósticos, além da Análise SWOT. A entrevistada E9 comenta que utilizou a Análise SWOT em uma mentoria de planejamento de *marketing* digital, mas reconhece que precisa melhorar a execução das estratégias formuladas após o diagnóstico.

4.2.5 Formulação da estratégia geral do e-commerce

Os dados da Figura 11 permitem identificar como a formulação das estratégias gerais e de *marketing* acontecem nas microempresas de e-commerce representadas pelos gestores entrevistados.

Figura 11 – Como a formulação da estratégia acontece?



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme os dados da Figura 11, é possível afirmar que 80% dos gestores reconhecem que suas estratégias de marketing, quando se trata do e-commerce, são formuladas com base em intuição e 60% percebem a influência da experiência e da visão de mercado.

4.2.6 Estratégias de marketing

O Quadro 7 traz o levantamento das respostas dos gestores quando questionados sobre o que levam em consideração para escolher estratégias de *marketing* em suas operações de *e-commerce*.

Quadro 7 – O que leva em consideração para escolher estratégias de marketing?

Nº	Resposta	Síntese das respostas
E1	A partir da coleção de produtos, começa a definir a estratégia a partir da escolha das plataformas: Instagram, tráfego pago, <i>influencers</i> e/ou WhatsApp.	Plataformas
E2	Conta com consultores e agências, pois a equipe interna não tem muita expertise em <i>marketing</i> .	Terceirização
E3	Age pela emoção. Tenta focar em exclusividade, pois sua especialização é voltada para esse mercado (arquitetura de luxo). Tenta se conectar com um público que entende sobre seu trabalho. Investe em identificação. Fez um curso de gestão que ajudou na formulação de estratégias de <i>marketing</i> para escritórios de arquitetura.	Emoção
E4	Reúnem-se com o gestor de tráfego pago e verificam os anúncios que mais performaram. Fazem anúncios de catálogo dinâmico com remarketing no Facebook.	Terceirização
E5	Conversa com profissionais da área de <i>marketing</i> e publicidade e colegas da área da saúde.	Terceirização
E6	É um processo "artesanal", pois é uma renda extra. Ambas as sócias possuem outras atividades - MEI ou CLT. Realizam viagens para Ilhota (SC) para compra da mercadoria. Antes disso, postam no Instagram e avisam as clientes através de uma lista de transmissão do WhatsApp, para coletar encomendas.	Venda direta
E7	Não traça estratégias de <i>marketing</i> , foca totalmente em comunicação.	Foca em comunicação

E8	Intuição. Confio no próprio conhecimento e na parte de marketing digital, por não ser a formação, é fixada para entender mais. O digital é adaptação do físico.	Intuição
E9	Mostra quem é, o que ensina e tem a intenção de gerar conexão para que o público se identifique com sua marca pessoal e escolham por sua empresa.	Identificação
E10	Busca compreender as dores das personas, o padrão das dúvidas dos pacientes e do público do Instagram e do YouTube. Foca em dúvidas gerais para se comunicar com mais pessoas no digital e tira dúvidas mais específicas nas consultas. Deixou de ter uma comunicação técnica demais por conta de uma nova estratégia de marketing digital.	Plataformas e marketing de conteúdo

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Entre os principais achados, destacam-se o foco nas plataformas digitais e nas estratégias de marketing de conteúdo, a terceirização do processo de formulação das estratégias de marketing, o uso da intuição e o investimento em estratégias de identificação com o público, além de um caso específico de venda direta de lingerie e moda praia (E6), onde a venda acontece 100% pelo Instagram e WhatsApp e, na visão da gestora entrevistada, é um “processo artesanal e não há estratégia de *marketing* definida”.

4.2.7 Estratégias específicas dos 4 P's

Figura 12 – Seu e-commerce tem estratégias específicas para produto, precificação, distribuição e comunicação? (4 P's/Kotler)



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme os achados representados na Figura 12, 80% dos gestores possuem estratégias específicas para os 4 P's – Produto, Precificação, Distribuição e Comunicação. No entanto, chegou-se a estes dados somente após uma conversa aprofundada com cada gestor, visto que vários deles desconheciam o termo “4 P's” e se fez necessário explicar o significado de cada um dos itens do composto de marketing para que pudessem perceber que há estratégias definidas, porém na maioria dos casos, não estão documentadas.

Através do Quadro 8, é possível identificar que os entrevistados E4, E5 e E10 foram os que mais demonstraram clareza sobre essa etapa das estratégias de *marketing* de suas operações de *e-commerce*.

Quadro 8 – Seu e-commerce tem estratégias específicas para produto, precificação, distribuição e comunicação? (4 P's/Kotler)

Nº	Resposta
E1	Sim, mas não estão bem definidas e escritas.
E2	Sim, mas apenas em reunião com o comercial e a diretoria.
E3	Não. Só alguns. Precisa de estratégias que deixe mais claro.
E4	Produto: compra pronto dos distribuidores. Precificação: pediram apoio da contabilidade para levantamento de todas as taxas. Pegaram todas as taxas das plataformas para auxiliar nesse processo e na visão do gestor é o ponto melhor definido. Distribuição: acontece com os Correios, que coletam os pedidos na empresa, e já tiveram problemas logísticos com a transportadora Jadlog. Comunicação: criam promoções com antecedência de 4 semanas via WhatsApp, newsletter, conteúdos de dia a dia nos Stories e campanhas de tráfego pago.
E5	Sim. Porém a precificação é diferente, pois conta profissional da contabilidade. Distribuição: plataforma on-line via Google Meet e WhatsApp. Comunicação: anúncios do Google, conteúdos e anúncios no Instagram e Facebook e indicações que chegam pelo WhatsApp.
E6	De um jeito formal, não. Mas tem alguns pontos definidos. Valorizam muito a questão da embalagem. A precificação é 100% de lucro sobre o produto revendido.
E7	Sim, só não está documentado.
E8	Sim. Tem tudo definido, só não está documentado.
E9	Sim, mas não tão 100% executadas.
E10	Serviço, precificação e distribuição: sim. Comunicação: tem estratégia, mas precisa de mais alcance (distribuição de conteúdo, seja de formas orgânicas ou patrocinadas - com investimento em mídia paga).

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em contrapartida, 50% dos entrevistados (E1, E2, E6, E7 e E8) deixam claro que as estratégias do composto de marketing existem, porém não estão documentadas ou sendo executadas pela organização.

4.2.8 Estratégia de comunicação

O Quadro 9 mostra como os gestores entrevistados definem suas estratégias de comunicação para o e-commerce.

Quadro 9 – Como você define a estratégia de comunicação (conteúdo para redes sociais, e-mail marketing, tráfego pago, SEO)? Você faz um diagnóstico do mercado para entender como a organização pode atingir seu objetivo de marketing?

Nº	Resposta	Síntese das respostas
E1	Tudo no feeling. Pensa em tendências do público.	Intuição e pesquisa de comportamento
E2	A gestora de produto define a partir da intuição e experiência e define com o comercial. Não faz diagnóstico de mercado antes de traçar as estratégias.	Intuição
E3	Adota questões subliminares. Tem assinatura de e-mail. Desde a apresentação da proposta, tem uma comunicação clara com o cliente. Faz postagens no Instagram através de <i>storytelling</i> . Fala das texturas e sentimentos que o projeto gera nos Stories	Identificação e estratégia de marketing de conteúdo

	para atingir o nível de consciência do público.	
E4	Não possuem estratégia no Instagram, postam conteúdos do dia a dia, sem planejamento. Focam no Facebook apenas com tráfego pago. Reúnem-se com o gestor de tráfego pago para traçar estratégias de mídia paga.	Tráfego Pago
E5	Define junto com um profissional de marketing e performance. Faz um diagnóstico simples.	Terceirização e diagnóstico
E6	Conversam entre as sócias para determinar. Fazem lista de transmissão via WhatsApp e repostam conteúdos dos fornecedores.	WhatsApp
E7	Foca totalmente em conteúdos para o Instagram. Não faz diagnóstico.	Estratégia de marketing de conteúdo
E8	É tudo com base na intuição. Faz tráfego pago de maneira "capenga". Faz ações com base em um público-alvo "básico" e uma segmentação geográfica que faça sentido.	Intuição, tráfego pago e estudo de público-alvo
E9	Em sua estratégia de conteúdo para Instagram, dá preferência em postar assuntos que seus alunos têm dificuldades. Percebe padrões entre os alunos e então aborda essas pautas no Instagram.	Estratégia de marketing de conteúdo
E10	Tenta mostrar o que pensa, como desenvolve e qual a sua linha de pensamento para mostrar sua forma de abordar determinados assuntos, para que o público se identifique com a sua abordagem. Investe fortemente em identificação. Está estudando sobre tráfego pago, mas ainda não fez.	Estratégia de marketing de conteúdo

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme a síntese dos resultados, as respostas mais frequentes envolvem a construção de estratégias de marketing de conteúdo, tráfego pago, estudo do público-alvo, uso da intuição, pesquisa de comportamento, terceirização do processo de formulação da estratégia de comunicação, uso da intuição e foco no WhatsApp como canal de venda e comunicação com o consumidor final.

4.2.9 Estratégia de fidelização de clientes

Os dados da Figura 13 mostram que 90% dos gestores entrevistados não desenvolvem e nem executam estratégias para fidelizar clientes que já fizeram uma compra no *e-commerce*.

Figura 13 – Seu e-commerce possui estratégias para fidelizar os clientes que já fizeram uma compra?



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme o Quadro 10, é possível identificar em algumas respostas (E5 e 10), ambas de profissionais da área de saúde, que a fidelização acaba acontecendo de forma orgânica, através do vínculo profissional-paciente, porém, no caso da entrevistada E5, não existe uma estratégia para instigar tal comportamento de compra, assim como na realidade dos demais 8 entrevistados.

Quadro 10 – Seu e-commerce possui estratégias para fidelizar os clientes que já fizeram uma compra?

Nº	Resposta
E1	Não.
E2	Não.
E3	Não.
E4	Não.
E5	Não. Isso acontece naturalmente por conta da criação de vínculo e identificação, que normalmente já acontecem no primeiro atendimento.
E6	Não. Apenas investem em satisfação.
E7	Não. Reconhece que o pós-venda precisa melhorar muito.
E8	Não.
E9	Não.
E10	Sim, tem planos e descontos para casais. Fideliza pela conexão e identificação. Envia conteúdos para manter seus pacientes focados com e-books e listas especiais, folders, mensagens quando o paciente passa muito tempo sem fazer contato. Já teve um tempo que tinha dificuldade em manter o público, pois não tinha a segmentação de público-alvo adequada. Precisava impactar pessoas que querem investir em performance e saúde, não "querem milagres", possuem uma ideia de manter um hábito. Foca em um público que já sabe o que quer. Não se vê como um "educador" alimentar.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O entrevistado E10, da área da nutrição esportiva, foi o único entrevistado que confirmou que formula estratégia de fidelização com seus pacientes. Além de promover a conexão e identificação, processo comum na prestação de serviços da área da saúde, o entrevistado também envia conteúdos, procura seus pacientes quando deixam de realizar contato e comenta que já teve dificuldade para fidelizar seu público, pois acabava atingindo uma audiência de pessoas que buscavam por um “educador alimentar”, característica que o entrevistado comenta não desejar desenvolver em sua operação de *e-commerce*.

4.2.10 Acompanhamento de indicadores-chave de performance

Conforme os dados destacados pela Figura 14, é possível inferir que 40% dos entrevistados realizam o monitoramento de seus indicadores pelo Excel e 40% pelas próprias plataformas de *e-commerce* (*iFood* e *NuvemShop* por exemplo).

Figura 14 – Como você verifica se os objetivos de marketing e metas estão sendo alcançados?



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Também é observado que 30% dos entrevistados relatam ter o costume de acompanhar o faturamento e o volume de pedidos pelo extrato bancário da empresa. A entrevistada E9 comenta na entrevista que possui o hábito de utilizar um caderno de anotações e a entrevistada E6 é a única gestora que utiliza um sistema de gestão administrativa. Os dados são detalhados no Quadro 11.

Quadro 11 – Como você verifica se os objetivos de marketing e metas estão sendo alcançados?
(indicadores de resultado (KPI's), métricas, dashboards)

Nº	Resposta
E1	Pelo faturamento.
E2	Como as vendas estão baixas, não conseguem fazer essa avaliação. Mas se estivesse melhor, faria através da plataforma de <i>e-commerce</i> e avaliaria: faturamento, usuários, páginas que o usuário acessa, etc.
E3	Planilha no Excel.
E4	Acompanham faturamento, transações, reclamações e elogios.
E5	Através de planilhas no Excel.
E6	Planilha no Excel.
E7	Pela plataforma de <i>e-commerce</i> .
E8	Relatórios de faturamento diário, número de tickets no mês, curva ABC de produto e ticket médio de produto. Sistema Chef TOTVS.
E9	Usa um caderno físico com anotações e acompanha: número de alunos, extrato bancário e confere quantos estudantes permanecerão ativos no próximo mês.
E10	Pelas respostas nas redes sociais: engajamento, aumento de seguidores, aumento de respostas em caixas de perguntas nos Stories do Instagram e principalmente nas vendas de consultas através de uma planilha do Excel.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nas respostas dos entrevistados pode-se perceber que muitos gestores focam suas análises no faturamento, além de verificarem o volume de pedidos, usuários que navegam

no *e-commerce*, alcance e engajamento das redes sociais, reclamações e elogios dos clientes.

4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta subseção, são apresentados os resultados das entrevistas analisados a partir dos conceitos, teorias e evidências empíricas levantadas na pesquisa.

A caracterização das empresas que operam no varejo eletrônico sugerida por Turban *et al.* (2004), foi verificada junto aos entrevistados, ou seja, três tipos de organizações: varejistas puras ou "*pure players*" – empresas que só vendem de forma *online*, sem a existência de um ponto de venda físico; varejistas tradicionais que atuam na internet ou "*Brick-and-Click*": empresas que possuem instalações físicas e utilizam a internet como mais um canal de vendas e; as organizações de venda direta que são as próprias fabricantes dos seus produtos e utilizam a internet como forma de comercialização sem intermediários.

Galão e Crescitelli (2015), argumentam que estamos em um contexto de expansão global dos negócios, com constantes avanços tecnológicos e produtos similares competindo na distância de um clique, expressando alguns dos desafios que as microempresas enfrentam no momento. Esta é uma diferença do modelo de negócios de *e-commerce*, ou seja, não compete apenas com empresas similares em sua região, mas de forma global como verificado no contexto de todos os entrevistados.

Dados da ABCOMM (2020) apontam que a crise da pandemia, desencadeada pela Covid-19, fez com que muitos lojistas tradicionais migrassem para o *e-commerce* ou passassem a atuar de forma híbrida para continuar efetuando vendas e manter suas operações ativas, conforme evidenciado nos resultados da pesquisa.

Os achados de Mendes Junior e Tomé (2021) apontam que 7 em cada 10 empresas vendem utilizando a internet, por meio de aplicativos como *WhatsApp*, *Facebook* ou *Instagram*. Com exceção da rede social *Facebook* que não foi citada por nenhum dos entrevistados, mantém-se os resultados, visto que o *social commerce* se mostrou presente nas operações de *e-commerce* de todos os entrevistados.

O índice MCC-ENET desenvolvido pela Neotrust em parceria com o Comitê de Métricas da Câmara Brasileira da Economia Digital aponta que no primeiro trimestre de 2022 (janeiro a março), em comparação com o mesmo período do ano passado, o *e-commerce* no Brasil teve alta de 12,59%. Usando a mesma base comparativa, o faturamento também teve um *boom* de 11,02% (E-COMMERCE BRASIL, 2022). De acordo com dados da Nuvemshop, as PME's – Pequenas e Médias Empresas – de sua base de dados faturaram R\$ 1,2 bilhão nos seis primeiros meses de 2022. Como comparativo, trata-

se de um crescimento de 20% em relação ao mesmo período de 2021 (E-COMMERCE BRASIL, 2022). Nos achados da pesquisa não foram encontrados indícios de aumento expressivo de faturamento no período. Conforme as contribuições de Silva *et al.* (2021), o impacto gerado pela pandemia forçou empresas de todos os tamanhos e segmentos a se ajustarem de uma maneira muito rápida à nova realidade. Acredita-se que os gestores entrevistados ainda estejam em processo de aprendizagem organizacional para lidar com as transformações do mercado e responsabilidades gerenciais de uma operação de *e-commerce*.

No que se refere ao processo de formulação de estratégias, pode-se observar que nenhum dos gestores, inclusive com formação *lato sensu* em gestão, traça suas estratégias de forma robusta, conforme os conceitos, modelos e ferramentas sugeridos pela literatura de *marketing*. De acordo com Mintzberg e Quinn (2006), toda empresa tem estratégia, mesmo não sendo produto do exercício de planejamento estratégico estruturado nos moldes do sugerido pela literatura, visto que este representa apenas um modo que as organizações, incluindo as microempresas, pode utilizar na formulação das suas estratégias. Nesse sentido, verifica-se que o processo de formulação de estratégias de *marketing* envolve a tomada de decisão e diferentes e inter-relacionados assuntos para que as empresas possam definir diretrizes estratégicas e operacionais na condução das suas atividades (GALÃO; CRESCITELLI, 2015).

Verificou-se nos achados da pesquisa que a não definição de estratégias de *marketing* estruturadas e executadas teve participação na dificuldade de crescimento das empresas em termos de receita e estrutura (falta de recursos para terceirização, contratação de equipe e investimento em mídia), na falta de fidelização de clientes, na sensibilidade a crises econômicas e políticas (pandemia de Covid-19, por exemplo), na dificuldade na definição de público-alvo estratégico e no fato de fornecedores técnicos executarem campanhas de *marketing* de conteúdo e tráfego pago sem estratégias bem definidas. Considerando o rápido aumento e compartilhamento de informações em ambientes *on-line*, as microempresas enfrentam dificuldades para identificar as estratégias de engajamento e *marketing* eficazes que se alinhem com expectativas do consumidor e níveis de conhecimento (ROSÁRIO; RAIMUNDO, 2021).

Turchi (2018, p. 24) aponta que “a falta de planejamento é um dos principais fatores responsáveis pela não evolução e mesmo quebra de muitas empresas, seja no mundo *on-line* ou não, num curto espaço de tempo”, o que nos leva a pensar que o assunto formulação de estratégias de *marketing* deveria ser prioritário nas organizações analisadas, visto que o planejamento estratégico de *marketing* contribui com a formulação da estratégia geral de um *e-commerce* que é um modelo de negócios que enfrenta concorrência globalizada e uma série de outros desafios em um campo de jogo nivelado,

onde a competitividade das empresas não é mais determinada por tamanho, país de origem ou sua vantagem passada.

A conectividade alterou as facetas do mercado e não demonstra sinais de desaceleração, visto que está mais para inclusivo e horizontal; empresas menores mais jovens e localmente estabelecidas tem chances de competir com empresas maiores, mais antigas e globais (KOTLER, 2017). Para vencer a concorrência, aumentar a rentabilidade e atrair consumidores no digital, muitos varejistas terão que responder reestruturando, reavaliando a estrutura de custos e adotando uma mentalidade mais ampla e profunda (LUTSENKO, 2017).

Os resultados da pesquisa corroboram as contribuições de Sarquis *et al.* (2020), que observaram que a literatura sobre o processo de planejamento de *marketing* passa a impressão de tratar-se de um conjunto de fases difíceis de serem implementadas e são pouco compreendidas pelos gestores, especialmente no contexto da pequena empresa e do setor de varejo. Sarquis *et al.* (2018, p. 237) também afirmam que “a grande maioria dos modelos de planejamento de *marketing* presentes na literatura foram desenvolvidos para organizações de médio e grande porte”, reforçando a importância da construção de modelos voltados a microempresas.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2006) não se pode esquecer das estratégias impostas pelo meio e das emergentes. As estratégias impostas são resultantes do ambiente determinista, ou seja, o ambiente externo impõe o que a organização deve fazer. As estratégias não deliberadas ou emergentes compreendem aquelas que vão surgindo no dia-a-dia da vida da organização, resultantes da combinação e da interpretação do concreto e do abstrato proveniente das circunstanciais da organização, do meio ou da organização e do meio e vice-versa. Estas contribuições se fizeram presentes nos achados da pesquisa, visto que os gestores realizam seus diagnósticos e formulam suas estratégias de *marketing* principalmente com base na intuição. A respeito do diagnóstico estratégico foi possível perceber a relevância das contribuições de Lupetti (2012), que afirma que esse procedimento acontece de forma automática nas organizações pelo envolvimento e percepção dos gestores acerca das ocorrências globais que afetam seus negócios. A autora salienta que esse "modo automático" ocorre sem o devido foco comunicacional, afinal, uma das vantagens da construção da análise ambiental é agir conforme o diagnóstico realizado, atividade não executada de forma estruturada e contextualizada na realidade das microempresas analisadas na pesquisa.

Como condição para a sobrevivência, as organizações necessitam se manter competitivas, o que as conduz a analisar tendências de comportamento do ambiente externo em que se encontram para identificar quais competências são necessárias para o ajuste da estrutura interna. Muitos negócios já se iniciam com diferenciais competitivos

determinados pela diferenciação e pela inovação na proposta de valor aos clientes, quer para fortalecer o desempenho de uma empresa já existente no mercado ou criar um negócio para nele ingressar, é necessário agregar valor na oferta para conquistar a preferência do consumidor (SANTOS, CALDEIRA, 2022).

Desta forma, se faz importante a compreensão e o acompanhamento do comportamento do consumidor por parte das microempresas. As lojas, sobretudo, as que vendem *on-line*, enfrentam diversas dificuldades para atingir seus objetivos de venda e engajamento. Dados da WGSN (2022) relatam que, após anos de intensa aceleração digital com mudanças na indústria, tecnologia e sociedade, as marcas enfrentam dificuldades em envolver consumidores superestimulados que sofrem com a “poluição de informação” (E-COMMERCE BRASIL, 2022). Pode-se verificar essa dificuldade nos relatos dos entrevistados, visto que a maior parte destes afirma que precisa melhorar a formulação da estratégia de comunicação e a execução das demandas que envolvem essa etapa tão importante de um negócio *on-line*. De acordo com Goldman *et al.* (2021), para ter sucesso nas ofertas, os varejistas precisam traduzir de forma eficaz a estratégia de negócios, usando táticas de marketing digital para aumentar a conscientização de seu público-alvo e motivar os clientes a fazerem compras *on-line*.

Para Silva *et al.* (2021), o aumento do consumo de produtos e serviços no *e-commerce* é um comportamento que se incorporou à rotina do consumidor que, em algum momento precisou recorrer ao *e-commerce* para algum tipo de necessidade na pandemia. Esta afirmação ficou ainda mais nítida nos relatos do prestador de serviços na área da saúde – Psicologia e Nutrição que passaram a atender de forma *on-line* e se adaptaram ao formato. Os autores também afirmam que a não essencialidade de ir até as lojas físicas para efetuar compras ou contratar serviços, assim como a comodidade, são hábitos com grande possibilidade de permanecerem na rotina do consumidor, reforçando a necessidade das empresas em manterem estratégias de *marketing* digital para a fidelização de seus clientes.

Foi possível identificar, através da síntese das respostas, a não aplicabilidade pelos gestores das microempresas das contribuições de Kotler (2017), quando aborda o Marketing 4.0, e conseqüentemente, do Marketing 5.0, obra do mesmo autor, publicada no ano de 2021, que considera cinco componentes: *Marketing* Dirigido por Dados, *Marketing* Ágil, *Marketing* Preditivo, *Marketing* Contextual e *Marketing* Aumentado. Também, a maioria dos gestores desconhecia o Composto de Marketing ou 4 P's e não tinha conhecimento sobre a nova abordagem dessa ferramenta na ótica da conectividade.

Para Kotler (2017), o digital forçou a evolução do modelo para acompanhar a economia digital e acomodar mais participação do cliente no processo de compra. Foram identificadas poucas estratégias de cocriação (*co-creation*, antigo *P de Produto*), moeda

(*currency* ou *precificação dinâmica*, antigo *P de Preço*), ativação comunitária (*communal activation*, antigo *P de Praça ou Distribuição*). A maior parte dos gestores foca em conversa (*conversation*, ou *P de Promoção ou Comunicação*), na formulação de suas estratégias de *marketing*, realizando a gestão dos outros C's (ou P's) de forma "automática", conforme apontam Mintzberg e Quinn (2006) e Lupetti (2012).

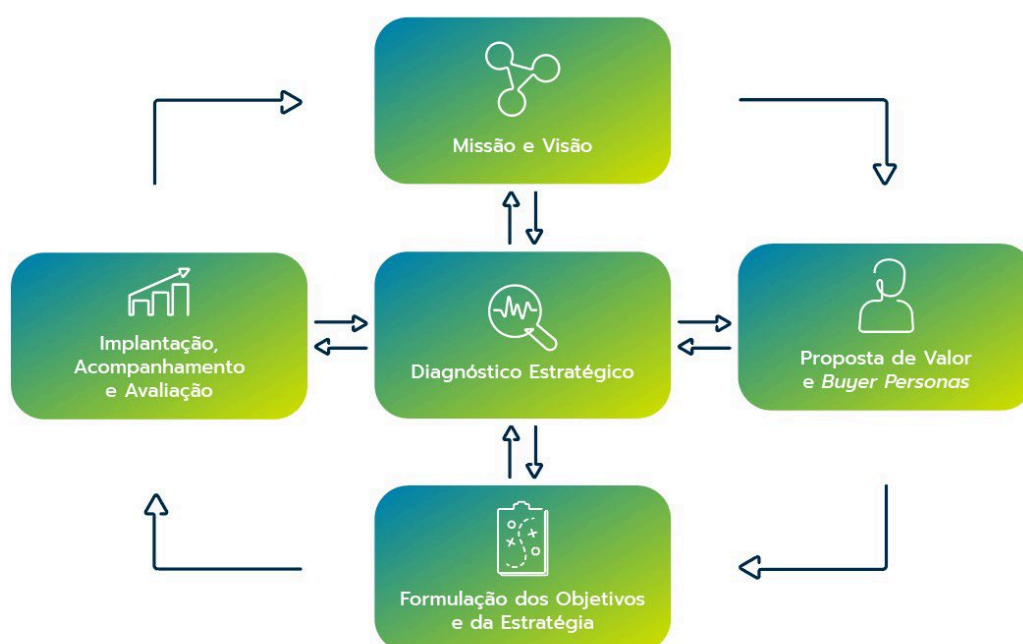
Acerca da etapa de Controle e Avaliação, sugerida por Camargo (2005), analisar dados para compreender o comportamento do consumidor é uma das vantagens do *e-commerce* que pode usufruir de ferramentas de *data intelligence* para a tomada de decisões. Conforme Gyenge *et al.* (2021), uma das ferramentas mais utilizadas no mercado é o *Google Analytics*, uma opção legal e aceita para monitorar a atividade do usuário que permite a análise estatística e o rastreamento da atividade do conteúdo da *web* a partir de várias perspectivas. Durante as entrevistas, nenhum dos gestores comentou sobre a utilização da ferramenta, reforçando a dificuldade das microempresas em analisar dados e se adaptar às novas tecnologias e softwares de *marketing* disponíveis para operações de *e-commerce*. A maior parte dos gestores ainda faz uso de ferramentas de baixa complexidade e com foco no acompanhamento do faturamento da empresa, como Excel, a própria plataforma de *e-commerce* e o extrato bancário da conta de Pessoa Jurídica, inclusive com a utilização de produtos de *fintechs* ou "banco digitais", como a Nubank PJ⁵.

⁵ Conta da *startup* brasileira Nubank, pioneira no segmento de serviços financeiros que atua como operadora de cartões de crédito e *fintech* sediada em São Paulo. A conta Nubank PJ está disponível para empresas de um único sócio dos tipos MEI, EI, EIRELI, LTDA, Empresa Individual Imobiliária e Sociedade Unipessoal de Advocacia

5 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA MICROEMPRESAS DE E-COMMERCE

A partir da literatura estudada, da visão empírica e das entrevistas realizadas com gestores das microempresas pesquisadas, foi possível estabelecer as diretrizes para formulação de estratégias de *marketing* para microempresas de *e-commerce* (Figura 15). Todavia, a proposta de diretrizes não contempla a utilização de termos essencialmente teóricos da literatura, mas termos que contemplam uma linguagem adequada e contextualizada aos gestores de microempresas. No entanto, entende-se a importância histórica das abordagens teóricas apresentadas na literatura de *marketing*.

Figura 15 – Diretrizes para formulação de estratégias de *marketing* em microempresas de *e-commerce*



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O escopo principal das diretrizes apresentadas (Figura 15) foi validado através das entrevistas realizadas no mês de julho de 2022 com os consultores de *marketing* e *e-commerce* Camila Renaux, Sandra Turchi e Vitor Botega.

Destaca-se desde já que as diretrizes propostas não representam a concepção de um planejamento linear, onde as etapas são construídas de forma isolada e com ordem pré-definida. Para Nicolau (2001), o planejamento estratégico tradicional ou normativo é aquele que é desenvolvido através de uma série de etapas sequenciais,

racionais e analíticas, envolvendo um conjunto de critérios objetivos baseados na racionalidade econômica para auxiliar os gestores da empresa na análise das alternativas estratégicas, visando à tomada de decisão. Também, não leva em conta os aspectos políticos e substantivos da vida humana, como a criatividade, a intuição, o jogo do poder e as relações com os públicos internos e externos (IDENBURG, 1993).

O planejador que segue as premissas do planejamento estratégico tradicional ou normativo está mais interessado com a análise (desdobramento) e não com a junção e integração do todo estimulando, além de outros aspectos, a separação do conceber e do executar.

Lorange e Vanci (1976, p. 175) dizem que “não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo”. Em complemento, Oliveira (2010, p. 42) menciona que “cada organização deve optar e adaptar a melhor metodologia a ser seguida de acordo com as condições e realidade internas e externas da empresa a ser considerada”.

A visão representa o que a empresa deseja ser em um futuro próximo ou distante. Para isso, torna-se necessário identificar as necessidades e expectativas dos gestores, pois esta definição guia o caminho a ser percorrido durante a elaboração e implementação do planejamento estratégico. A missão é o motivo principal de existência da organização, ou seja, a razão de ser da empresa (OLIVEIRA, 2010).

Entende-se que o processo de formulação de estratégias de *marketing* nem sempre é produto do planejamento estratégico de *marketing*, porque as estratégias gerais e de *marketing* são circunstanciais, ou seja, refletem em algumas situações a visão e a intuição do gestor e, em outras, as realidades dos ambientes internos e externos. Pode ocorrer uma priorização de determinados temas/assuntos no início do processo, e, por isso, as diretrizes estabelecidas evidenciam que o diagnóstico seja feito de forma contínua pelas empresas, retroalimentando todos os temas levados em conta no processo de formulação das estratégias de *marketing* para a operação de *e-commerce*.

A Estratégia do Oceano Azul pode agregar de forma exponencial quando estruturamos a Proposta de Valor e *Buyer Personas*. De acordo com Santos e Caldeira (2022), é necessário que a empresa agregue valor na oferta para conquistar as preferências do consumidor; isto já é visto em muitos negócios que já iniciaram com diferenciais competitivos determinados pela diferenciação e pela inovação na proposta de valor aos clientes. Jacquinet (2021) aponta que a Estratégia do Oceano Azul pode

privilegiar a definição de espaços estratégicos mais lucrativos para as organizações, tentando oferecer um produto ou serviço que ainda não existe ou cuja combinação de elementos que ainda não está sendo utilizada ou devidamente aproveitada pela concorrência, reforçando a importância do diagnóstico estratégico como uma fonte alimentadora de todos os temas envolvidos na formulação das estratégias.

O diagnóstico, também, não representa uma verdade sobre a realidade e pré-condição para a realização do planejamento. O diagnóstico é um processo de reflexão, interpretação e julgamento permanente das explicações situacionais oriundas das circunstâncias das realidades interna e externa no transcorrer do dia a dia das empresas. A utilização de Análise SWOT pode facilitar este processo e conduzir a execução de forma mais direcionada e estruturada nas estratégias de comunicação.

Na etapa de Formulação dos Objetivos e das Estratégias, recomenda-se o pensar estratégico a partir dos 4 P's, que foram contextualizados por Kotler (2017) para o contexto da conectividade e agora englobam 4 C's (do inglês): cocriação (*co-creation*), moeda (*currency*), ativação comunitária (*communal activation*) e conversa (*conversation*). A respeito da conversa, que faz parte da estratégia de comunicação, é importante considerar o contexto digital da operação de *e-commerce* e a necessidade de atração de clientes além do *marketing* de conteúdo, investindo em *marketing* de performance – tráfego pago e análise de dados.

Conforme Silva (2022), após o estabelecimento da presença *on-line* e a criação de um *website* ou loja virtual, surge a necessidade de atrair audiência e consequentemente potenciais clientes para a marca. Neste sentido, o *marketing* digital focado em performance pode ser executado através de campanhas de tráfego pago e análise de dados (KPI's e métricas relevantes para cada empresa). Para o desafio de análise destes indicadores nas realidades das microempresas que operam no varejo eletrônico, sugere-se a ferramenta gratuita *Google Analytics*, que conforme Gyenge *et al.* (2021), é uma das ferramentas mais utilizadas no mercado, além de ser uma opção legal e aceita para monitorar a atividade do usuário que permite a análise estatística e o rastreamento da atividade do conteúdo da *web* a partir de várias perspectivas. A plataforma inclusive disponibiliza um aplicativo mobile que facilita o acompanhamento dos dados, que, através de um computador ou *tablet*, podem ser facilmente cruzados com outras plataformas que monitoram pedidos pagos e carrinhos abandonados, além de extratos bancários; e estes serem exportados para análise através do Excel, ferramenta que se mostrou já fazer parte da rotina de alguns dos gestores entrevistados.

Para a consultora e professora Sandra Turchi (2022), é importante “nos colocarmos no lugar deste gestor e ver o que ele consegue fazer, pois não adianta falar

de conceitos avançados”. Conforme Turchi (2022), é necessário transferir este conhecimento de forma didática às microempresas, “traduzindo” os conceitos e práticas sugeridas pela literatura.

6 CONCLUSÕES

Nesta seção, concluem-se os principais achados da pesquisa e a proposta de diretrizes para a formulação das estratégias de *marketing* para microempresas de *e-commerce*.

Podemos concluir que foi possível descrever de forma objetiva os principais temas e assuntos relevantes na formulação de estratégias de *marketing* de microempresas de *e-commerce*, segundo as percepções dos gestores pesquisados. A pesquisa também cumpriu com seu intuito de analisar os temas e assuntos relevantes na formulação de estratégias de *marketing* em microempresas de *e-commerce*, *diante dos fundamentos teóricos e empíricos e foi possível validar*, segundo as percepções de consultores de *marketing* e *e-commerce*, as diretrizes propostas para a formulação de estratégias de *marketing* em microempresas de *e-commerce*.

Conclui-se que o processo de formulação de estratégias de *marketing* nem sempre é produto do planejamento estratégico de *marketing*, porque as estratégias gerais e de *marketing* são circunstanciais, ou seja, refletem em algumas situações, a visão e a intuição do gestor e, em outras, as realidades dos ambientes internos e externos. Isto porque cada organização deve optar e adaptar a melhor metodologia a ser seguida de acordo com as condições e realidade internas e externas da empresa a ser considerada.

As empresas também podem privilegiar a definição de espaços estratégicos mais lucrativos, tentando oferecer um produto ou serviço que ainda não existe ou cuja combinação de elementos que ainda não está sendo utilizada ou devidamente aproveitada pela concorrência, reforçando a importância do diagnóstico estratégico como uma fonte alimentadora de todos os temas envolvidos na formulação das estratégias.

Conforme Sandra Turchi (2022), *“a maioria não faz, não toma esse cuidado, não tem esse conhecimento, esse é o mais comum.”* Já a consultora e professora Camila Renaux (2022) aponta: *“com os microempreendedores, que são o meu público, eu faria de um jeito mastigado, de um jeito que eles precisassem destravar para ver o próximo passo.”* Segundo a consultora, um dos problemas é que os gestores veem que o processo é longo, se assustam e querem terminar às pressas. Já o consultor Vitor Botega (2022) reafirma a importância das propostas de diretrizes terem uma linguagem de fácil entendimento, não abordando termos teóricos como Análise SWOT, Forças de Porter e Análise PEST. Nas palavras do consultor: *“São teorias que não cabem mais no mundo moderno e na realidade das microempresas, são muitas coisas técnicas e teóricas que*

acaba se tornando perda de tempo tentar passar tudo isso para os microempreendedores.”

Turchi (2022) também aponta para a importância das diretrizes estarem adaptadas à realidade do digital, e não se limitar a um método tradicional de formulação de estratégias de *marketing*, visto que o comportamento do consumidor no digital requer este cuidado.

As descobertas feitas na pesquisa continuarão a ser investigadas por parte do pesquisador e o entregável será testado e validado no mercado, com possíveis otimizações nos próximos meses. Serão estudadas as possibilidades de desenvolvimento da proposta de diretrizes em outros formatos, como sugeridos pelos consultores de *marketing* e *e-commerce*: *checklist* em PDF, material para impressão e preenchimento a mão ou aplicativo *mobile*. Os consultores também serão envolvidos no seguimento do estudo, visando atender a esta urgente necessidade das microempresas brasileiras e a aplicação de outras sugestões que não foram viáveis de serem implementadas neste momento.

Os gestores entrevistados terão prioridade no uso da proposta de diretrizes para a formulação de estratégias de *marketing* para *e-commerce* e poderão contar com o pesquisador durante o processo, como forma de agradecimento pela contribuição com o presente estudo.

Para futuros estudos, sugere-se a utilização da abordagem quantitativa como forma de complementar os achados. Este foi a principal limitação da presente pesquisa, diante da dificuldade em ter certeza do tamanho da população do estudo e do desafio de abordar gestores de microempresas de *e-commerce*, que possuem rotinas intensas, precisam liderar e executar praticamente todas as demandas de suas operações e muitas vezes não tem disponibilidade para entrevistas ou questionários *on-line*.

REFERÊNCIAS

- ABCOMM. **Tendências no e-commerce no pós-pandemia**. [S. l.], 21 set. 2020. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/tendencias-no-e-commerce-no-pos-pandemia/>. Acesso em: 8 dez. 2020.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALZHRANI, J. The impact of e-commerce adoption on business strategy in Saudi Arabian small and medium enterprises (SMEs). **Review of Economics and Political Science**, v. 4, n. 1, p. 73-88, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328796869_The_impact_of_e-commerce_adoption_on_business_strategy_in_Saudi_Arabian_small_and_medium_enterprises_SMEs. Acesso em: 09 jul. 2022.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Estratégias de Gestão: Processos e Funções do Administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ARBEX, G. *E-commerce* global pode movimentar US\$ 3,4 tri em 2025. **Forbes**, 27 jan. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/01/e-commerce-global-pode-movimentar-us-34-tri-em-2025-retailtechs-americanas-brf-muito-mais/>. Acesso em: 26 jun. 2021.
- ATTAR, R. W.; SHANMUGAM, M.; HAJLI, N. Investigating the antecedents of e-commerce satisfaction in social commerce context. **British Food Journal**, v. 123, n. 3, p. 849-869, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-08-2020-0755/full/html>. Acesso em: 09 jul. 2022.
- BERGAMO, F.; GIULIANI, A. Estratégias de *marketing* para o varejo eletrônico: um novo modelo. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 31., Rio de Janeiro, 2007. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.
- BIG DATA CORP. **Ritmo de expansão do total de lojas online no Brasil é superior a 40% ao ano**. [S. l.], 01 set. 2020. Disponível em: <https://bigdatacorp.com.br/ritmo-de-expansao-do-total-de-lojas-online-no-brasil-e-superior-a-40-ao-ano/>. Acesso em: 09 jul. 2022.
- CAMARGO, O. **Uma contribuição metodológica para planejamento estratégico de corredores de transporte de carga usando cenários prospectivos**. 2005. 168 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/102940/223458.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 09 jun. 2022.
- CARAVANTES, G. R. **Administração por objetivos**: uma abordagem sócio-técnica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

COSTA, M. D. **Implantação de e-commerce em médias empresas** – conhecimentos específicos necessários aos profissionais de *marketing*. 2017. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em *Marketing* Digital e Comércio Eletrônico) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2017.

Disponível em:

https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/12229/1/Artigo_IMPLANTAC3%87%C3%83O%20DE%20E-COMMERCE%20EM%20M%C3%89DIAS%20EMPRESAS_Mauricio%20Diniz%20da%20Costa.pdf. Acesso em: 09 jul. 2022.

CRUZ, W. L. M. Crescimento do e-commerce no Brasil: desenvolvimento, serviços logísticos e o impulso da pandemia de Covid-19. **GeoTextos**, [S. l.], v. 17, n. 1, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/geotextos/article/view/44572>. Acesso em: 19 mar. 2022.

DEPUTATOVA, Y. Y. *et al.* Consumer behavior in the context of global economic transformations. **European Research Studies Journal**, v. 21, n. 2, p. 95–109, 2018. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/ers/journal/vxxiy2018i2p95-109.html>. Acesso em: 09 jul. 2022.

ECOMMERCE BRASIL. **De volta aos anos 2000**. [S. l.], 05 jan. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/de-volta-aos-anos-2000/>. Acesso em: 09 jul. 2022.

ECOMMERCE BRASIL. **100 mil novas lojas online: resultados da quarentena**. [S. l.], 20 maio 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/coronavirus-100-mil-novas-lojas-online-resultados-da-quarentena/>. Acesso em: 09 jul. 2022.

ECOMMERCE BRASIL. **Estudo prevê os 4 principais sentimentos do consumidor para 2024**. [S. l.], 6 julho 2022. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/sentimento-consumidor-2024/>. Acesso em: 16 jul. 2022.

ECOMMERCE BRASIL. **Com vendas online em alta, PMEs faturam R\$ 1,2 bilhão no 1º semestre de 2022**. [S. l.], 6 julho 2022. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vendas-pmes-1-semester-2022-nuvenshop/>. Acesso em: 16 jul. 2022.

ECOMMERCE BRASIL. **Em alta, e-commerce cresce 12,59% no primeiro trimestre de 2022, aponta MCC-ENET**. [S. l.], 25 abr. 2022. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/em-alta-e-commerce-cresce-1259-no-primeiro-trimestre-de-2022-aponta-mcc-enet>. Acesso em: 7 jun. 2022.

EHIKIOYA, S. A.; LU, S. A Traffic Tracking Analysis Model for the Effective Management of E-commerce Transactions. **International Journal of Networked and Distributed Computing**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 1-23, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Sylvanus-Ehikioya/publication/341647044_A_Traffic_Tracking_Analysis_Model_for_the_Effective_Management_of_E-commerce_Transactions/links/5ece61cb299bf1c67d205bc5/A-Traffic-Tracking-Analysis-Model-for-the-Effective-Management-of-E-commerce-Transactions.pdf. Acesso em: 09 jul. 2022.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1973.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

G1. **Faturamento de lojas online no Brasil cresce 47% no 1º semestre de 2020, maior alta em 20 anos**. [S. l.], 28 ago. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2020/08/28/faturamento-de-lojas-online-no-brasil-cresce-47-por-cento-no-1o-semester-de-2020-maior-alta-em-20-anos.ghtml>. Acesso em: 09 jul. 2022.

GALÃO, F. P.; CRESCITELLI, E. Planejamento e implantação da comunicação de *marketing*: uma análise comparativa entre teoria e prática. **REGE**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 435-452, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616301278>. Acesso em: 09 jul. 2022.

GOLDMAN, S. P. *et al.* Strategic orientations and digital marketing tactics in cross-border e-commerce: Comparing developed and emerging markets. **International Small Business Journal**, v. 39, n. 4, p. 350-371, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0266242620962658>. Acesso em: 09 jul. 2022.

GYENGE, B. *et al.* A New Strategic Marketing Management Model for the Specificities of E-Commerce in the Supply Chain. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 1136-1149, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/0718-1876/16/4/64>. Acesso em: 09 jul. 2022.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long rang planning**, v.26, n. 6, p. 132-137, 1993.

JACQUINET, M. **Uma introdução à estratégia do “oceano azul”**. Lisboa: Universidade Aberta, 2021.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

KOTLER, P. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P. **Marketing 5.0**: tecnologia para a humanidade. São Paulo: Actual, 2021.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**: planejamento. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LUTSENKO, K. **Strategic plan for an e-commerce project**. 2017. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017. Disponível em: <https://www.coursehero.com/file/79846243/Masters-Project-Kseniia-Lutsenkopdf/>. Acesso em: 09 jul. 2022.

MAYA, P. C. C.; OTERO, W. R. I. Perspectivas do comércio eletrônico na internet. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 4, n. 6, p. 29-38, 2002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273526061003>. Acesso em: 09 jul. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MENDES JUNIOR, B.; TOMÉ, L. M. Desempenho econômico das MPES do Brasil, Nordeste, Ceará, Pernambuco e Bahia – maio/2018 a agosto/2021. **Caderno Setorial ETENE**, [S. l.], ano 6, n. 192, p. 1-10, 2021. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/1008/3/2021_CDS_192.pdf. Acesso em: 14 jun. 2021.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. INDEG:ISCTE, 2001.
OBI E.C. **Management: basic theories and processes**. Matik Education Books Aba, 2005.

PANCOTTO, J. Z.; ECKERT, A.; ROY, G. Determinantes da intenção de compra em e-commerce entre consumidores de moda feminina. **Caderno Profissional de Marketing UNIMEP**, [S. l.], v. 8, n. 2, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/344519051_DETERMINANTS_OF_E-COMMERCE_PURCHASE_INTENT_AMONG_BRAZILIAN_FEMALE_FASHION_CONSUMERS. Acesso em: 09 jul. 2022.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PRAHIAWAN, W. *et al.* The role of e-satisfaction, e-word of mouth and e-trust on repurchase intention of online shop. **International Journal of Data and Network Science**, [S. l.], v. 5, p. 593-600, 2021. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3979285. Acesso em: 09 jul. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, R. A.; PLATT, A. A. **Administração de marketing**. Florianópolis: UFSC, 2015.

ROSÁRIO, A.; RAIMUNDO, R. Consumer Marketing Strategy and *E-commerce* in the Last Decade: A Literature Review. J. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, [S. l.], v. 16, n. 7, p. 3003-3024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/0718-1876/16/7/164/htm>. Acesso em: 09 jul. 2022.

SALOMO, C. *et al.* Antecedents of purchase decision of e-commerce. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CYBER AND IT SERVICE MANAGEMENT, 9., [S. l.], 2021. **Anais [...]**. [S. l.]: [s. n.], 2021. p. 1-4. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9588965>. Acesso em: 09 jul. 2022.

SANTOS, E. B.; CALDEIRA, A. Inovação na proposta de valor em busca de vantagem competitiva. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**. [S. l.]: [s. n.] 2022. p. 1-20. Disponível em:

<http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/viewFile/545/3>
78. Acesso em: 16 jul. 2022.

SARQUIS *et al.* Aplicação do modelo de planejamento de *marketing* de Pizzinatto e Silva (2009) na pequena empresa. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 3, p. 234-264, 2018. Disponível em:
<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/6422>.
Acesso em: 09 jul. 2022.

SARQUIS, A. B. *et al.* Planejamento de *Marketing*: análise da aplicação do modelo de Pizzinatto e Silva (2009) no pequeno varejo. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 3, p. 27-58, 2000. Disponível em:
<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1852/855>. Acesso em: 09 jul. 2022.

SEBRAE. **Uma breve definição sobre o comércio online**. [S. l.], 14 jan. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-breve-definicao-sobre-o-comercio-online,08cfa5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 15 dez. 2020.

SILVA, W. M. *et al.* *Marketing* digital, E-commerce e pandemia: uma revisão bibliográfica sobre o panorama brasileiro. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 5, p. 1-13, 2021. Disponível em:
<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15054>. Acesso em: 09 jul. 2022.

SOUZA, S. A. V. D.; TAVARES, B. M. O Mapeamento de Públicos Estratégicos e o *Buyer Personas*. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. Disponível em:
<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-1479-1.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SURESH, V. *et al.* A study on perceiver determinants to influence the E-commerce purchase for branded laptop. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 1, p. 495-499, 2019. Disponível em:
<https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i1/A5288058119.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2022.

TOLEDO, L. A.; CAMPOMAR, M. C.; TOLEDO, G. L. Planejamento de *marketing* e confecção do plano de *marketing*: uma análise crítica. **O&S**, [S. l.], v. 13, n. 37, p. 47- 68, 2006. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/osoc/a/kRswFJ6dRRBmFpVdN8QRWmv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 jul. 2022.

TURBAN, E. *et al.* **Electronic Commerce: a managerial perspective 2004**. London: Pearson Education, 2004.

TURCHI, S. R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas, 2018.