

Implantação de um E-Commerce: Um Estudo de Caso em uma Indústria do Ramo de Estofados Situada na Região Norte do Estado do Ceará¹

ALAN KLAYVER SANTOS MORENO

Engenheiro de Produção pelo Centro Universitário Inta (UNINTA), Sobral-CE, Brasil

E-mail: klayveralan@gmail.com

JULIANY SIMPLICIO CAMELO

*Especialista em Engenharia de Software e Professora do
Centro Universitário Inta (UNINTA), Sobral-CE, Brasil*

E-mail: juliany.simplicio@gmail.com

AUCELIANE ANDRÉ DA SILVA LIMA

*Mestre em Engenharia Química e Professora do
Centro Universitário Inta (UNINTA), Sobral-CE, Brasil*

E-mail: auceliane@gmail.com

JOYCIANE COELHO VASCONCELOS

*Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente e Professora do
Centro Universitário Inta (UNINTA), Sobral-CE, Brasil*

E-mail: joycianecv@gmail.com

BENEDITO PEREIRA ANDRADE JÚNIOR

*Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria e Professor do
Centro Universitário Inta (UNINTA), Sobral-CE, Brasil.*

E-mail: adm.beneditoandrade@gmail.com

Resumo

Com o advento da internet, a possibilidade de comercializar produtos e serviços virtualmente têm alterado positivamente os modelos existentes de negócios de diversas organizações, principalmente no período pandêmico ocasionado pela COVID-19. Este tipo de comércio proporciona inúmeras vantagens, porém, apresenta características próprias para as empresas que a adotam. Nesse contexto, o presente estudo realizado em uma indústria moveleira segue a problemática de identificar os conhecimentos necessários e os passos a serem seguidos para a implantação de uma plataforma de e-commerce, tendo como objetivo compreender como será esse processo de implantação, considerando a possibilidade de aplicação de ferramentas de gestão para nortear as ações que serão realizadas. Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizado uma visita técnica na indústria analisada e foi aplicado um questionário a seus membros diretores. Através disso, foram mensuradas informações relevantes para o

¹ **Implementation of an E-Commerce: A Case Study in an Upholstery Industry Located in the Northern Region of the State of Ceará**

Alan Klayver Santos Moreno, Juliany Simplicio Camelo, Auceliane André da Silva Lima, Joyciane Coelho Vasconcelos, Benedito Pereira Andrade Júnior– **Implantação de um E-Commerce: Um Estudo de Caso em uma Indústria do Ramo de Estofados Situada na Região Norte do Estado do Ceará**

desenvolvimento do estudo e principalmente para a análise da implantação que foi feita. Este estudo possibilitou adquirir conhecimentos relacionados a gestão aplicada para a implantação do novo negócio, além de estabelecer muito bem a compreensão relacionada a implantação da plataforma de e-commerce em uma indústria do segmento de móveis e estofados.

Palavras-chave: E-commerce. Implantação. Processo.

Abstract

With the advent of the internet, the possibility of selling products and services virtually has positively changed the existing business models of various organizations, especially during the pandemic period caused by COVID-19. This type of commerce provides numerous advantages, however, it has its own characteristics for companies that adopt it. In this context, the study carried out in a furniture industry follows the issue of identifying the necessary knowledge and the steps to be followed for the implementation of an e-commerce platform. Knowing that the tool will help the industry to remain competitive in the market in which it operates, the work aims to understand how the implementation process will be, knowing its characteristics and commercial needs, and with the possibility of applying management tools to guide the actions that will be carried out. The research and theoretical development of the topic discussed allowed us to search for concepts and important subjects for the study, as well as making it possible to analyze the particularities of electronic commerce. In order to reach the proposed objectives, a technical visit was carried out in the analyzed industry and a questionnaire was applied with its directors. Through this, relevant information for the development of the study and mainly for the analysis of the implementation that was carried out were measured. This study made it possible to acquire knowledge related to applied management for the implementation of the new business, and a harmonious and dynamic professional interaction, in addition to establishing very well the understanding related to the implementation of the e-commerce platform in an industry in the furniture and upholstery segment.

Keywords: E-commerce. Implantation. Process.

INTRODUÇÃO

O e-commerce ou comércio eletrônico, surgiu como uma plataforma estratégica que tem como finalidade auxiliar empresas e organizações a ampliarem seus canais de vendas, melhorar a sua qualidade e oferecer aos seus clientes aquilo que eles necessitam. Consequentemente, isso fará com que elas possam aumentar seus lucros e rendimentos (SAMPAIO, 2019).

O sistema de e-commerce é uma ferramenta que está em constante evolução e diversas organizações estão ingressando nesta nova modalidade de negócio, proporcionando economia financeira e comodidade as pessoas que

adquirem produtos e serviços de forma rápida e prática através da internet (MANSANO; GORNI, 2014).

Devido essa rápida expansão, o comércio eletrônico conquistou seu espaço no mercado em decorrente avanço. O crescimento gradual de pessoas com acesso à internet, o aumento da confiança dos consumidores nesta plataforma e os benefícios que as empresas e os consumidores podem obter quando utilizam o e-commerce foram fatores primordiais para a ocorrência deste avanço (MENDES, 2013).

Seguindo este pensamento, a atual facilidade de acesso à internet e a mudança de hábitos dos consumidores, são propícios ao crescimento do e-commerce, e assim, o torna uma nova oportunidade de negócio, via forma eletrônica, proporcionando um ambiente virtual interativo para os usuários (SANTOS; ARRUDA FILHO, 2014).

Segundo a pesquisa realizada pela Nuvemshop Universidade (2020), no primeiro semestre de 2020 o comércio eletrônico cresceu 145% e dobrou o faturamento de lojistas, no comparativo com o mesmo período de 2019. Esses dados foram consequências dos esforços no mundo todo para conter o surto da COVID-19, resultando na mudança dos hábitos dos consumidores e nos seus padrões consumistas, ou seja, houve um impulso acelerado para consumir domesticamente e a utilização de serviços online que já vinham crescendo.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte problemática: quais serão os passos a serem seguidos e os conhecimentos necessários para a implantação de uma plataforma de e-commerce em uma indústria de porte médio do segmento moveleiro situada na Região Norte do estado do Ceará?

MATERIAIS E MÉTODOS

Classificação da Pesquisa

Neste estudo foi realizada uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo-exploratório, de abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos metodológicos, essa pesquisa se enquadra como estudo de caso em uma indústria de estofados localizada na região norte do Estado do Ceará, onde foram levantados os conhecimentos necessários para a implantação de um e-commerce.

Preparação e Coleta dos Dados

Para coleta de dados primários foram realizadas visitas em campo e aplicação de uma entrevista semiestruturada com o diretor presidente, o gerente comercial e o coordenador de tecnologia da informação (TI) da empresa. Para tal, utilizou-se como instrumento um formulário composto por 20 questões abertas. Ou seja, tratou-se de uma entrevista flexível, onde abriu-se espaço

para possíveis perguntas fora do planejado, colaborando para o diálogo natural e dinâmico. Dados secundários foram obtidos diretamente de apresentações e documentos internos da empresa e utilizados na aplicação de ferramentas de gestão, que de forma positiva, nortearam a tomada de decisões mais precisas no processo de implantação da plataforma.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

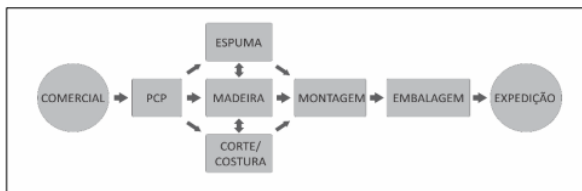
Caracterização da Indústria

A indústria de estofados, denominada neste trabalho como *alfa*, tem duas filiais, *beta 1* e *beta 2*. A filial *beta 2* é voltada para público final, sendo visualizada como um comércio que adota um método de negociação quente, ou seja, venda presencial na loja física e com a presença de um consultor de venda. A *beta 2* está em processo de desenvolvimento de uma loja virtual, que surge como um apoio e uma nova forma de negócio para a indústria em estudo, onde irá comercializar produtos que são produzidos em sua própria unidade fabril, estreitando a relação com seus clientes oferecendo-os mais comodidade e facilitando o processo de venda em poucos cliques. Atualmente a indústria e a loja física contam com aproximadamente 80 colaboradores. A unidade fabril apresenta cerca de 8 mil m², com área total de 35 mil m². A Beta 1 e a Beta 2 comercializam produtos de linha média e alta, com cerca de 40 produtos que variam cada um, por volta de 5 tamanhos, com aproximadamente 70 cores e possuem um catálogo com grande variedade e combinações possíveis.

Fluxo de Informações

Entender como é o repasse de pedidos de produção para o setor industrial é necessário para conhecer o processo produtivo como um todo. Atualmente o fluxo de informações da indústria segue alguns passos específicos, nos quais estão apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Fluxo de ordem de produção



Fonte: Autoria própria (2021).

Através da figura apresentada, é possível perceber que a indústria possui um fluxo de informações bem definido, onde pode ser exemplificado através dos passos abaixo, para um melhor entendimento:

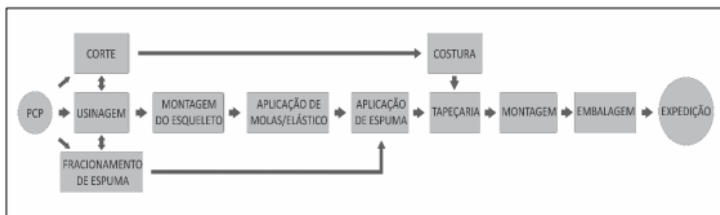
1. O setor comercial repassa os pedidos para o gerente de produção no setor industrial;
2. O setor industrial organiza as ordens de produção de acordo com a carga de entrega, ou seja, produz para atender os pedidos que irão completar uma rota determinada;
3. As ordens de produção são liberadas para os respectivos setores iniciais de produção e seguem o fluxo produtivo até serem finalizadas;
4. Ao final da embalagem existe uma bipagem que marca o final do processo;
5. Quando todos os pedidos de uma carga estão prontos, eles são faturados e enviados ao seu destino.

O fluxo de informações da indústria é eficaz e eficiente para o segmento em que atua, possuindo efeito e poder de dinamizar todos os setores existentes nela. Portanto, este mesmo fluxo será utilizado para os produtos que serão comercializados através do e-commerce, visto que, inicialmente não afetará no fluxo já existente na indústria.

Fluxo Produtivo

O fluxo produtivo da *alfa* é definido como uma forma de gestão e organização de todas as fases da produção a fim de torná-las mais eficazes. Pensando nisso, o fluxo que também será utilizado para o e-commerce inicia-se com o envio da ordem de produção pelo PCP para o setor industrial, como é especificado na Figura 2.

Figura 2 - Fluxo produtivo



Fonte: Autoria própria (2021)

Como visto na figura acima, o processo é iniciado no fracionamento das matérias-primas, ou seja, as madeiras são postas na usinagem, os tecidos no corte e a espuma no fracionamento. Prosseguindo, é feito o tratamento

necessário na madeira para a montagem da grade do estofado, após isso, são aplicadas as molas, elásticos e cintas nela.

O processo dá continuidade na aplicação da espuma na estrutura já pronta, onde, após a espuma toda posta, prossegue para a tapeçaria, onde será colocado o tecido devidamente cortado e costurado, respeitando sempre as especificidades do produto. Com todos os processos anteriores finalizados, as partes dos produtos são unidas no setor de montagem e fixada sua base ou 'pé' em madeira, como também são colocados alguns adereços dependendo do modelo e especificidades de cada estofado, como por exemplo, almofadas decorativas, que servem como alternativa de *composé*.

No setor de preparação final do produto, é feita a embalagem do produto e separado de acordo com a carga para expedição. Com todas estas etapas finalizadas, o produto é faturado e expedido para o seu destino. Através desta visita a indústria, foi percebido um clima organizacional harmônico, onde as informações fluem com a rapidez necessária. Os processos vistos são bem definidos, atendem a capacidade prevista e proporcionam uma produção eficaz.

Entrevista Semiestruturada

A entrevista ocorreu nas dependências do escritório da indústria, onde inicialmente foi perguntado se foi realizado algum estudo preliminar em relação a implantação de um novo formato de negócios na indústria, que no caso, seria o e-commerce. Em primeiro momento, a empresa não fez nenhum estudo, pois a ideia ainda não tinha embasamento concreto para iniciar o processo.

Após os impactos positivos sofridos durante o período pandêmico e pós-pandêmico, a empresa iniciou alguns estudos, como por exemplo, análise de possíveis concorrentes, análise de impacto financeiro, pesquisa de aceitação interna, pesquisa de hábitos de consumo no estado do Ceará, já que é o único estado que será atendido inicialmente, e pesquisa de imagem de marca. Os dados relacionados a todos os estudos feitos e como foram realizados não foram disponibilizados devido ao sigilo de informações.

Seguindo a entrevista, foi indagado sobre a utilização de ferramentas de gestão durante os estudos preliminares, no qual, foi compreendido que a empresa não tem ciência sobre a utilização de alguma. Neste tópico foi identificado uma oportunidade de aplicação de ferramentas de gestão, tais como, plano de negócios e análise SWOT.

O plano de negócios irá descrever os objetivos do novo negócio e quais passos devem ser dados para que eles sejam alcançados, diminuindo os riscos e as possíveis incertezas, permitindo identificar e restringir erros, ao invés de

cometê-los. Já a análise SWOT irá verificar a posição estratégica do novo negócio em seu ramo de atuação.

Essas ferramentas que serão aplicadas nortearão a empresa nas tomadas de decisões relacionadas as informações que são necessárias para as empresas que foram escolhidas para a implantação do e-commerce, sua personalização e sua hospedagem.

Conforme citado previamente no parágrafo anterior, a indústria contará com uma empresa especializada para a criação, personalização e adaptação da plataforma de e-commerce da empresa conforme critério impostos, como também de uma empresa adjunta para realizar a hospedagem do site, no qual irá funcionar como um aluguel de um espaço digital para armazenar seus arquivos.

A escolha destas empresas se deu através de parcerias já firmadas com a prestação de outros tipos de serviços na indústria e na loja física, portanto, pela confiança já estabelecida, a empresa optou por firmar mais uma parceria para o novo formato de negócio. A identidade dessas empresas não será informada conforme pedido da direção da indústria.

Prosseguindo com a aplicação do formulário, foi perguntando sobre a utilização de algum software servindo como suporte nas vendas. A empresa utilizará o mesmo sistema ERP usado para a integração dos processos centrais de seus negócios, porém, de forma separada para não haver nenhuma divergência. Os setores que serão integrados através do sistema são: financeiro, compras, programação, comercial, comunicação, mídias e marketing. O setor comercial também irá abranger uma rede relacionamento com clientes.

Em relação aos produtos que serão comercializados no e-commerce, a indústria realizou uma seleção inicial de 14 produtos, sendo eles distribuídos em sofá, poltrona, recamier e puff. O pré-requisito para seleção foi relacionar os produtos de linha média/alta mais bem vendidos e aceitos da nova linha de peças. O novo negócio tem o intuito de atender o público de classe média/alta. Sobre o impacto de vendas, a empresa acredita que inicialmente será suave. Porém, com as ações que serão realizadas, é possível que seja necessário aumentar sua capacidade produtiva, de forma que não afete a estabelecida. Atualmente, a indústria apresenta uma capacidade produtiva capaz de atender com folga toda a demanda da unidade com seus recursos disponíveis. Estudos feitos por consultoria própria da empresa apontam esses dados. Eles não foram disponibilizados devido ao sigilo de informações.

Um aumento súbito de vendas faria com que a empresa aumentasse a disponibilidade de recursos necessários para a sua produção, como também a contratação de mão-de-obra especializada. O site onde será realizado as vendas será administrado pela equipe da indústria, sem equipe própria

provisoriamente. Treinamentos serão realizados para que a equipe se adapte com o novo formato de vendas através da plataforma que será implantada.

A empresa optou por não ter estoque, ou seja, será utilizado o método MTO –make to order, que significa a produção para um pedido. O pedido será produzido conforme for solicitado pelo setor comercial. É pensado na possibilidade de manter um estoque futuramente, dependendo do fluxo de vendas que será visível após o lançamento do site. O relacionamento com os clientes é um dos fatores que mais interessam a indústria. A empresa irá disponibilizar um serviço de atendimento ao cliente – SAC e uma rede de chat online, de forma a estar 24 horas disponível para sanar quaisquer dúvidas e indagações dos consumidores. O pós-venda será trabalhado de forma efetiva, de forma periódica e entrando em contato com o consumidor para saber se ele está satisfeito com seu produto e apresentar disponibilidade a qualquer momento. Estratégias como follow-up serão utilizadas, ou seja, lançamentos de campanhas publicitárias.

A ética e a honra com os compromissos estabelecidos com o cliente são tópicos essenciais defendidos pela empresa. Através dos bons hábitos, o relacionamento com o cliente sempre estará nos principais interesses dela. Pontos relacionados aos aspectos legais do comércio eletrônico foram pautados. O corpo jurídico e contábil da empresa tem ciência sobre todas as questões legais que são impostas a este tipo de comércio. A nova modalidade de negócio tem autorização plena para atuação.

Na escolha de um intermediador de pagamento, ou como também chamado gateway de pagamento, a empresa fez uma pesquisa externa para saber qual melhor serviço seria adaptado para o site. Após essa pesquisa, foi definido qual será contratado, que será a PagSeguro. A empresa irá diversificar as modalidades de pagamento visando facilitar a decisão de compra dos consumidores, utilizando as já tradicionais, cartão de crédito e débito, boleto bancário e transferências. A mais recente modalidade lançada também será disponibilizada, que se trata do PIX, para pagamentos instantâneos e ágeis.

Para a logística de envio dos produtos, a organização realizou uma pesquisa externa e após isso contratou uma empresa especializada para atender todo o estado do Ceará. De forma inicial, o e-commerce irá atender apenas o estado do Ceará, e já servindo como estratégia de vendas, o frete será grátis por um determinado tempo após o lançamento. Após esse período, o frete será calculado conforme a distância entre a unidade fabril e o destino dos pedidos. No momento em que o pedido estiver pronto, a transportadora será alertada para buscar e expedir o produto ao seu destino. O prazo máximo de frete que foi estabelecido foi de 30 dias úteis após a confirmação do pedido no site.

O e-commerce que será implantado será integrado com a loja física, com o intuito de ser o canal que irá transmitir segurança e confiabilidade aos consumidores, principalmente para aqueles que tem a dúvida sobre a real existência da empresa. Através da loja física, também será possível usar mecanismos de divulgação da nova plataforma, usando seus comunicadores fixos e as redes sociais, principalmente o Instagram, que é a rede em que a loja usa como ponte para a unidade física.

A empresa considera o marketing como principal aliado do e-commerce. O setor de comunicação e marketing dela ficará responsável por desenvolver estratégias e uma interface atrativa. Estratégias como lighthbox antifuga e newsletter serão utilizados para manter o cliente no site até realizar o checkout e finalização da compra. O lighthbox antifuga se trata de uma ferramenta que é sobreposta ao site, com o intuito de exibir conteúdos relacionados a ele, de forma que desperte o desejo de compra ao consumidor que esteja navegando no site. Já a newsletter é um boletim informativo regular a assinantes, abordando campanhas publicitárias e ofertas.

Como todo e em qualquer empreendimento, os riscos são existentes. A empresa informou que está ciente de todos os riscos possíveis. Para isso, toda a equipe está sendo preparada para qualquer tipo de ocorrência que possa acontecer, com ações corretivas e preventivas. Conquistar a confiança do cliente é uma das metas da empresa para o e-commerce. Através da experiência na produção de estofados e por estar presente há 20 anos no mercado, a empresa deseja repassar aos consumidores o trabalho que já vem sendo feito. Além disso, no site irá haver certificado de segurança, políticas de privacidade e garantia estabelecida para os produtos, com o intuito de deixar os consumidores confortáveis em relação ao processo de compra.

Análise SWOT

Através da entrevista, foi indagado sobre a utilização de ferramentas de gestão durante os estudos preliminares para a implantação da plataforma, no qual, a empresa não utilizou nenhum. Com isso, foi identificado a oportunidade de aplicação de uma análise SWOT, com o intuito de identificar e informar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tanto internas como externas, relacionadas à competição no negócio. Esta análise servirá de apoio para a produção, personalização do site e na tomada de decisões por parte da empresa que prestará os serviços especializados.

Com a observação colaborativa e a ajuda dos informantes utilizados na aplicação do formulário, foi possível fazer essa análise, no qual, está apresentado na Figura 3.

A empresa possui como força a produção própria, de forma artesanal e utiliza matéria-prima qualificada para oferecer produtos de linha

média/alta. Ela está presente no mercado, é referência no ramo de atuação há 20 anos e apresenta uma equipe de colaboradores motivada e otimista para o novo negócio. A loja física tem forte influência nas redes sociais.

Algumas fraquezas foram identificadas, como por exemplo, a não abrangência aos demais estados brasileiros, exceto o Ceará, podendo haver alguma divergência quando surgir algum cliente que não reside no estado. A loja virtual não possuirá uma equipe própria, com isso, poderá haver sobrecarga de tarefas por parte do setor administrativo da empresa. O prazo de entrega poderá ser estendido além do já informado, conforme fluxo de pedidos.

As oportunidades listadas oferecem a empresa a expansão de um novo negócio, que é o e-commerce. Os impactos positivos sofridos pelas empresas que adentraram no e-commerce na pandemia ocasionada pela COVID-19 fizeram com que despertasse o interesse dela em comercializar seus produtos de forma virtual. A mudança cultural dos consumidores foi também um dos fatores que resultaram na implantação da nova plataforma, cientes de que os consumidores passaram a usufruir de produtos e serviços sem sair de casa.

As ameaças são fatores presentes no ambiente da empresa, a concorrência é uma delas, pois o ramo moveleiro é bastante presente na cidade e com forte influência, por se tratar de uma cidade que tem um polo moveleiro, um dos maiores do Nordeste, com isso, a concorrência pode apresentar um fortalecimento no segmento. Após a alta procura de matéria-prima no período pandêmico, os preços sofreram altos reajustes, impactando fortemente no preço final das peças produzidas, fazendo com que haja oscilação. Portanto, a empresa apresentou alguns fatores a serem tratados com o intuito de crescer e desenvolver melhor suas atividades relacionadas ao e-commerce. Esta análise proporcionou a elaboração de outra ferramenta de gestão, um plano de negócios, no qual está apresentado na seção subsequente.

Figura 3 – Análise SWOT

| | FATORES POSITIVOS | FATORES NEGATIVOS |
|------------------|---|---|
| FATORES INTERNOS | <p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produtos produzidos propriamente e de alta qualidade - Empresa referência no mercado moveleiro há 20 anos - Equipe motivada e otimista - Forte influência da loja física nas redes sociais | <p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não atendimento aos demais estados brasileiros, exceto o Ceará - Inicialmente a loja virtual não irá ter uma equipe própria - Prazo de entrega poderá ser estendido |
| FATORES EXTERNOS | <p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ascendência positiva de empresas no mercado virtual - Mudança cultural dos consumidores | <p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta nos preços da matéria prima, que pode ocasionar oscilação no preço final dos produtos - Fortalecimento da concorrência |

Fonte: Autoria própria (2021)

Plano de Negócios

Para a organização dos dados elencados para a produção do plano de negócios, eles foram coletados através de apresentações, documentos internos da empresa e com a ajuda dos informantes utilizados na aplicação do formulário. Os dados foram separados e tabelados em nove tópicos, sendo eles: recursos chave, parceiros chave, proposta de valor, segmentos, relacionamento com clientes, canais, estrutura de custos e fontes de receita.

O modelo utilizado foi disponibilizado através do site do SEBRAE (2021), no qual está preenchido e apresentado através da Figura 4.

Inicialmente, para qualquer tipo de negócio, é necessário conhecer os custos envolvidos. Para a loja virtual, o principal custo será com a manutenção da plataforma. Já citado anteriormente, foi contratada uma empresa especializada, onde foi cobrado um cachê para implantação e personalização conforme os critérios estabelecidos. Uma empresa adjunta também foi contratada para realizar a segurança e hospedagem do site, que será pago uma mensalidade proporcional ao volume de vendas.

Os custos com mídia online, designer e marketing digital são outros fatores extremamente essenciais. A empresa precisa manter uma identidade própria e única, disponibilizando através do site seus produtos aos consumidores, que seja de forma harmoniosa, facilitada e dinâmica. As estratégias de marketing estabelecidas irão denominar o êxito da plataforma.

Em relação aos custos dos produtos, toda matéria-prima necessária para a produção de cada peça tem um determinado valor. Neste tópico, é trabalhado o processo de agregação de valor ao consumidor. De forma a facilitar toda a dinâmica dos processos administrativos, que vai da confirmação do pedido até a expedição da peça finalizada, um sistema integrador é necessário, que se trata do Enterprise Resource Planning – ERP, que une todos os setores administrativos estabelecidos para o funcionamento da plataforma de e-commerce. Se trata de um custo bastante necessário para um bom funcionamento dos processos.

Custos relacionados a cartão são de forma operacional, ou seja, custos com taxas de venda e conciliadores, que são funcionários responsáveis pela manutenção de todas as operações feitas com bandeira de cartão. Este tópico é importante, visto que atualmente, modalidades de cartão de crédito e débito são comumente utilizadas.

As taxas e impostos são outros custos operacionais relacionados aos processos legais e contábil. Outro custo necessário é com as operações logísticas, visto que, o e-commerce contará com uma empresa especializada que atenderá apenas o estado do Ceará e o frete será relativo com o destino de cada produto vendido.

No comércio eletrônico, principalmente quando se trata de produtos em que os consumidores sentem a necessidade de verificar sua qualidade e nesta modalidade de varejo não é possível. Portanto um custo com fotógrafo é necessário, para a captação de imagens em diversos ângulos a fim de proporcionar uma boa experiência por parte do consumidor. E por fim, como em qualquer negócio, custos com comissão também irão existir, onde dependerá fixamente do fluxo de vendas que será estabelecido.

Os recursos chave que são relacionados neste plano de negócios são fatores que irão fazer com que a plataforma de e-commerce funcione. A empresa tem como recursos a produção das peças que serão comercializadas, um programador para gerência do site, um sistema ERP para integração de processos de negócios, a disponibilidade da transportadora que irá realizar a logística dos pedidos, serviços fotográficos para os produtos, um designer a disposição para a elaboração de mídias e conteúdos digitais, um provedor de hospedagem e armazenamento para mantimento do site e de dados e por fim um gateway de pagamento, ou seja, um intermediador.

Como parceiros, a empresa contará com os serviços de influenciadores digitais, para impulsionamento da marca, a loja física servindo como principal parceiro e as redes sociais, onde através delas será divulgado todo e qualquer conteúdo relacionado com o lançamento do site.

A principal atividade chave inicial para a implantação da plataforma de e-commerce é definição de quais produtos serão comercializados e em quais tecidos eles serão disponibilizados. Como informado na aplicação do formulário, a empresa fez a seleção inicial de 14 produtos, os quais incluem sofás, poltronas e puffs.

A nomenclatura das peças segue um padrão estabelecido por cada coleção lançada na indústria. Para os selecionados, suas nomeações foram inspiradas em espécies de flores e plantas. Uma sessão fotográfica também já foi realizada, com a atenção em capturar imagens de diversos ângulos, a fim de proporcionar aos consumidores a experiência de comprar um estofado de forma virtual.

Prosseguindo, as peças já foram cadastradas para a plataforma, aguardando apenas sinalização para a liberação e início das vendas. A indústria optou por essa definição de forma prévia para já ter dados em contrapartida para a empresa que irá fazer a implantação da plataforma de e-commerce.

As outras atividades chave que são relacionadas são: promoção de campanhas de lançamento do site, o processamento de pedidos e o atendimento de forma online, onde já pode ser citado o SAC, uma ferramenta que será disponibilizada para manter o relacionamento com o cliente.

A proposta de valor aposta no diferencial identificado, que se trata do nível de experiência da indústria no ramo moveleiro, do segmento de móveis e decoração e pela presença de 20 anos no mercado. A empresa é responsável por todo o processo de criação e produção das peças. Para o e-commerce, ações atrativas serão feitas a fim de fazer o consumidor comprar, ou seja, as vendas serão B2C, da empresa para o consumidor final e a principal fonte de renda.

Como forma de relacionamento com o cliente, como já informado, um SAC será disponibilizado, como também a utilização de e-mails e das redes sociais, para manter um contato direto com os consumidores. Para finalizar, os canais que serão utilizados pela loja virtual são: Google Adwords, Facebook Ads, e-mail marketing, o próprio site e inbound marketing. Esses canais são formas de fazer com que o consumidor veja os produtos quando palavras-chave são buscadas na internet ou rede social, ou seja, são algoritmos para levar o consumidor a navegar no site.

Figura 4 – Plano de negócios

| RECURSOS CHAVE | PARCEIROS CHAVE | PROPOSTA DE VALOR | SEGMENTOS |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Produção das peças - Plataforma e-commerce - Sistema integrador ERP - Transportadora - Fotógrafo - Designer - Programador - Provedor de hospedagem - Armazenamento - Gateway de pagamento | <ul style="list-style-type: none"> - Influenciadores - Loja física - Redes sociais <p>ATIVIDADES CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir produtos e seus tamanhos a serem comercializados na plataforma, tecidos a serem utilizados, fotografá-los e cadastrá-los na plataforma - Promover campanhas de lançamento - Processamento de pedidos - Atender clientes de forma online, caso haja alguma indagação | <p>- O diferencial do site está relacionado com o nível de conhecimento e experiência da empresa com o mercado de móveis e estofados. A indústria em estudo é responsável pela criação e produção de seus estofados. Para a loja virtual, serão realizadas ações atrativas para que o cliente tenha o desejo de adquirir confortáveis produtos, além de oferecer comodidade no processo de compra.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Móveis e decoração. <p>RELACIONAMENTO COM CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - E-mails - Redes sociais - SAC <p>CANAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Google Adwords - Facebook Ads - E-mail marketing - Site - Inbound marketing |
| <p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manutenção da plataforma - Mídia online - Produtos - ERP - Segurança e hospedagem - Designer | | <p>FONTES DE RECEITAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vendas B2C | |

Fonte: Autoria própria (2021).

Procedimento de Recebimento e Despacho de Pedidos

O processo de recebimento e entrega na plataforma de e-commerce da indústria se desdobra em 20 operações, sendo elas: acesso a loja virtual, compra, plataforma/ERP, emissão da OP, envio da OP para o setor industrial, conferência do pedido, pré-autorização, antifraude, pagamento, status de pagamento, plano de separação, separação, conferência do pedido embalado, emissão de nota fiscal eletrônica - NF-e, conferência de despacho, etiqueta de despacho, despacho, tracking, status de entregue na plataforma e entrega.

Na Figura 5 foi mapeada cada uma dessas etapas, onde o processo irá iniciar com o acesso do consumidor ao site, prosseguindo com a finalização da compra. Após isso, o pedido é estruturado imediatamente no sistema ERP,

emitido a ordem de produção dele e despachado ao setor industrial para produção do pedido. Quando o pedido é entregue a transportadora o rastreamento é ativado através do tracking, observando todos os movimentos pelo consumidor e pela indústria. Quando o pedido finalmente é entregue ao seu destino, o status de entrega é sinalizado através do sistema ERP. O modo de processamento e envio de pedidos adotado pela indústria seguiu determinações impostas pela empresa contratada para implantação da plataforma, cientes de que é o melhor método para o modelo de negócio que está sendo projetado e personalizado.

Figura 5 – Processo de recebimento e envio de pedidos



Fonte: Autoria própria (2021).

CONCLUSÃO

Através do planejamento apresentado e dos dados da entrevista semiestruturada, foi possível ter conhecimento de todas as informações que foram necessárias para o processo de implantação da plataforma e-commerce em uma indústria de estofados. As ferramentas de gestão utilizadas fizeram com que a indústria pudesse tomar decisões mais precisas em relação a metodologia aplicada por parte da empresa responsável pela implantação. O mapeamento de processos, realizado durante este estudo, também foi essencial para que houvesse uma apresentação clara, precisa e objetiva dos processos identificados.

Dada à importância do assunto em estudo, torna-se necessário o aperfeiçoamento futuro nas questões de administração da plataforma de e-commerce. Aponta-se que, a implantação da plataforma é um investimento alto, por isso, um planejamento de estratégias de negócio a longo prazo

também é necessário para que a nova modalidade de negócio se mantenha competitiva no mercado e alcance futuras metas.

REFERÊNCIAS

- MANSANO, A. T. R.; GORNI, P. M. Satisfação do consumidor com o comércio eletrônico: Estudo de caso de uma fabricante de tapetes. Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC – REIS, Santa Catarina, v. 8, n. 1, p. 12-22, jun., 2014. Disponível em <<http://www.sociesc.org.br/reis/index.php/reis/article/view/8>>. Acesso em 28 de fev. 2021.
- MENDES, L. Z. R. E-commerce: Origem, desenvolvimento e perspectivas. Orientador: Cássio da Silva Calvete. 2013. 64 f. Monografia (Graduação) – Curso de Ciências Econômicas, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/78391>>. Acesso em 06 de abr. 2021.
- SAMPAIO, D. O que é e-commerce? Rock Content Website. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/e-commerce-guia/>>. Acesso em 06 de abr. 2021.
- SANTOS, A. J. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. Comportamento utilitário hedônico do consumidor tecnológico: E-commerce com ambiente da escolha. R. Adm. FACES Journal, Belo Horizonte, v. 13 n. 2, p. 99-121, 2014.
- SEBRAE (2021). Plano de negócios. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/planodeneg%C3%B3cio>>. Acesso em 19 nov. 2021.