

UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PORTAIS DE  
COMPRAS COLETIVAS SOB A ÓTICA DO EMPREENDEDOR: Um Estudo MultiCasos  
em MPE's do Setor de Serviços

Lêda Pena Yoshida

Maio/2015

Dissertação de Mestrado em Administração

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LÊDA PENA YOSHIDA

UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PORTAIS DE  
COMPRAS COLETIVAS SOB A ÓTICA DO EMPREENDEDOR: Um Estudo MultiCasos  
em MPE's do Setor de Serviços

Campo Limpo Paulista - SP

2015

LÊDA PENA YOSHIDA

UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PORTAIS DE  
COMPRAS COLETIVAS SOB A ÓTICA DO EMPREENDEDOR: Um Estudo MultiCasos  
em MPE's do Setor de Serviços

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Prof. Doutor Marco Antonio Conejero.

Linha de pesquisa: Dinâmicas das Micro e Pequenas Empresas

Campo Limpo Paulista - SP

2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

PENA YOSHIDA, Lêda.

UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PORTAIS DE COMPRAS COLETIVAS SOB A ÓTICA DO EMPREENDEDOR: Um Estudo MultiCasos em MPE's do Setor de Serviços / Campo Limpo Paulista - SP: FACCAMP, 2015 (Projeto de Pesquisa para obtenção do título de Mestre em Administração)

1. Comércio Eletrônico. 2. Modelos de Negócios na Internet. 3. Compras Coletivas.  
4. Intermediação de Negócios. 5. Micro e Pequenas Empresas

**PÁGINA DE APROVAÇÃO**

**FACCAMP**

UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PORTAIS DE  
COMPRAS COLETIVAS SOB A ÓTICA DO EMPREENDEDOR: Um Estudo MultiCasos  
em MPE's do Setor de Serviços

**LÊDA PENA YOSHIDA**

Data: 26/05/2015

---

PROF. DR. MARCO ANTONIO CONEJERO (FACCAMP) (ORIENTADOR)

---

PROFA. DRA. ELIANE PIRES BIANCHI (FACCAMP)

---

PROF. DR. LEANDRO ANGOTTI GUISSONI (FGV)

**BANCA EXAMINADORA**

## AGRADECIMENTOS

A todos que me deram apoio nessa aventura empreendida em momento difícil e delicado com as responsabilidades de “momento de vida” – meu DEUS, obrigada por estar presente em todos os microssegundos destes momentos e por chegar até aqui.

Ao meu orientador prof. Dr. Marco Antonio Conejero, orientador incansável de um percurso cheio de dúvidas e desafios, pela paciência e tolerância dispensados durante o processo de desenvolvimento deste projeto.

Aos integrantes da banca: Profa. Dra. Eliane Pires Bianchi e Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni, por se disporem a colaborar com orientação e apoio para construção e aprimoramento deste trabalho.

Aos professores doutores do programa de mestrado da Faccamp, com os quais tive o privilégio de conviver e aprender: Djair Picchiai, José Luiz Contador, José Osvaldo De Sordi, Manuel Meireles, Marcos Hashimoto e Cida Sanches. Especialmente, agradeço ao professor Takeshy Tachizawa pelas brilhantes dicas em suas aulas socráticas.

Às “meninas” da secretaria pela presteza, cordialidade e simpatia em minhas solicitações.

Aos meus familiares: esposo, filhas e genros, pela paciência e compreensão quanto a minha ausência em finais de semana e eventos sociais e familiares, bem como pela preciosa ajuda às minhas responsabilidades de fim de semana, com a minha querida irmã Lili (in memoria), especial em todas as formas que veio a este mundo, minha motivação maior para chegar até aqui. À minha mãe (in memoria), que, embora semianalfabeta, nunca poupou esforços, para que seus filhos pudessem estudar. Aos meus netos e netas por resistir à ausência da “vó paulista” e “Bah Ledinha”.

À minha irmã Dra. Neide Pena Caria, amigos Dr. Nelson Lambert, Nileide Gomes e Silvia Foracchi pela colaboração e pelo apoio.

A todos os colegas que compartilham comigo mais essa conquista, especialmente, o Clayton George, Rita Cosetti, Tania Ayres, Tania Macriani, Vitor e Winston.

## RESUMO

Vários estudos têm analisado a importância do comércio eletrônico nas organizações e como a forma de fazer negócios tem se alterado com o advento do uso intensivo da Internet, em especial para as MPE's, dado a sua restrição de recursos, de um lado, e a sua importância em muitas economias, de outro. O problema que motivou esta pesquisa está relacionado à existência de vários tipos de modelos de negócios na Internet, sendo o modelo Compras Coletivas o de maior destaque no Brasil. Assim, apresenta-se como objetivo deste trabalho entender os modelos de negócios à disposição das MPEs para realização de negócios em ambientes digitais e verificar as vantagens e desvantagens do portal de Compras Coletivas. Este estudo, na qualidade de uma pesquisa qualitativa e exploratória, elegeu o método de estudo de caso para a coleta e a análise dos dados em 8 MPE's de segmentos diversos que "provaram" do modelo "Compras Coletivas". Os instrumentos de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação in loco. Os dados gerais da coleta de dados foram confrontadas com os postulados teóricos e ao final foram propostas melhorias relacionadas ao modelo de negócios Compras Coletivas. A pesquisa constatou que o modelo de negócio digital Compras Coletivas, na visão dos comerciantes entrevistados, trata-se de um modelo que é aparentemente simples, no entanto apresenta dificuldades na sua operacionalização; em relação a interação dos *sites* de compras coletivas com os comerciantes, a maioria dos entrevistados relataram insatisfação quanto ao relacionamento comercial. Ficou evidenciado, também a importância do conhecimento de gestão empresarial por parte do intermediário – *site* de Compra Coletivas, como facilitador na efetividade do modelo de negócio.

**Palavras-chave:** Comércio eletrônico; Modelos de Negócios na Internet; Compras Coletivas; Setor de Serviços; MPEs (Micro e Pequenas Empresas).

## ABSTRACT

Several studies have analyzed the importance of the e-commerce use in the organizations. Also, how the way of doing business has changed with the advent of intensive Internet's use, in all types of businesses. The internet and its associated technologies have much to offer for MPE's, which given their importance in many economies, then the leverage of their business is essential in the national and global economic scenario. The problem that motivated this research is the need for a different way of using the Internet for doing business, which has low cost and easy to use. He attempted to information about the various types of business models on the Internet and the Collective Shopping mode, was chosen for further development of this study. Thus, there is the objective of this study to understand the business models available to MEPs for creating digital business and check the advantages and disadvantages of Collective Shopping portal. This study, as a qualitative and exploratory research, chose the case study method for the collection and analysis of data in 8 companies of various segments that have "proved" model "Collective Shopping". Data collection instruments were semi-structured interviews, document analysis and on observation. The study, led us to conclude that are several digital business models, each one with its characteristics. Also, the vision of the rapid business growth in the Collective Shopping model and recent changes in the model. The data collection were compared with the theoretical postulates and at the end is proposed improvements related to business models Collective Purchasing or Social Shopping Promotion. The survey found that the digital business model shopping Collective, in the view of respondents traders, it is a model that is seemingly simple, however presents difficulties in its operation. Regarding the interaction of collective shopping with the merchants, the most part reported dissatisfaction regarding the business relationship. It evidenced also the importance of knowledge of business management by the intermediary - Collective Purchase, as facilitator in the effectiveness of the business model.

Keywords: E-Commerce; Social Shopping Promotion. Digital Business Models. Digital Business Brokerage. MPEs (Micro e Pequenas Empresas).

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Figuras

Figura 1 – Consumidores virtuais no Brasil .....	5
Figura 2 - Faturamento Anual do E-Commerce no Brasil.....	5
Figura 3 - Estrutura do estudo .....	8
Figura 4 - Componentes do Modelo de Negócios Compras Coletivas.....	40
Figura 5 - Esquema de Pesquisa .....	53
Figura 6 - Unidade de Análise.....	55
Figura 7 - Etapas do Processo de Entrevista.....	56

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Comparação entre Internet e os Serviços Online .....	1
Quadro 2 - Evolução do E-commerce no Brasil, comparando-se 2012 e 2013.....	4
Quadro 3 - Funções de um mercado .....	14
Quadro 4 - Barreiras para que os consumidores e empresas adotem a comercialização pela Internet.....	15
Quadro 5 - Componentes do mercado virtual.....	18
Quadro 6 - Tipos de e-commerce .....	21
Quadro 7 - Itens indispensáveis para um modelo de negócio .....	23
Quadro 8 - Principais modelos de negócios na internet .....	24
Quadro 9 - Enfoques para classificar os modelos de e-commerce: visão estrutural .....	29
Quadro 10 - Enfoques para classificar os modelos de e-commerce: visão logística.....	30
Quadro 11 - Enfoques para classificar os modelos de e-commerce: visão operacional.....	30
Quadro 12 - Resumo das práticas irregulares observadas nas quatro maiores empresas de Compras Coletivas.....	36
Quadro 13 - Principais características de modelo de negócios Compras Coletivas.....	38
Quadro 14 - Variáveis do modelo de Compras Coletivas conforme estudo do Groupon .....	39
Quadro 15 - Diretrizes para alcançar o máximo de longevidade de uma promoção no Compras Coletivas.....	40
Quadro 16 - Dados de Compras obtidos por meio de várias edições Webshopper (2010, 2011, 2012 e 2013).....	41
Quadro 17 - Dados da revisão da literatura identificados como boas práticas dos portais de compras coletivas. ....	47
Quadro 18 - Uso do Método de Estudo de Caso .....	51
Quadro 19 - Questão de Estudo.....	54
Quadro 20 - Perfil das empresas e pessoas que participaram da entrevista em profundidade .	60

Quadro 21 - Recomendações para o modelo de negócio Compras Coletivas .....	66
Quadro 22 - Vantagens e desvantagens dos portais de compras coletivas para o comerciante	67
Quadro 23 - Sugestões para os comerciantes em relação ao modelo de negócios Compras Coletivas .....	70

**Lista de Gráfico**

Gráfico 1 - Principais Canais de Distribuição ..... 11

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	6
1.2 OBJETIVO GERAL .....	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.4 DELIMITAÇÕES DO TEMA .....	8
1.5 VISÃO GERAL DA PESQUISA .....	9
<b>2 - REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
2.1 TENDÊNCIAS DO VAREJO.....	10
2.2 E-COMMERCE.....	14
2.3 E-COMMERCE ENQUANTO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO.....	16
2.4 E-COMMERCE VERSUS E-BUSINESS .....	19
2.4.1 E-Commerce.....	19
2.4.2 E-Business.....	21
2.5 MODELOS DE NEGÓCIOS EM AMBIENTES DIGITAIS .....	22
2.6 MODELOS DE NEGÓCIOS EM E-COMMERCE .....	29
2.7 MODELO DE NEGÓCIOS EM AMBIENTES DIGITAIS COMPRAS COLETIVAS .....	32
<b>3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>49</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	49
3.2 ESTUDO DE CASO.....	50
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	52
3.3.1 Questões do estudo.....	54
3.3.3 Unidade Primária de Análise .....	54
3.3.4 Pesquisa de Campo (Coleta de dados) .....	55
3.3.4.1 Entrevista em Profundidade.....	56
3.3.4.2 Análise Documental e Pesquisa Bibliográfica .....	57
3.3.4.3 Contato com as Empresas Comerciantes .....	57
3.3.4.4 Estratégia Analítica de Resultados .....	58
<b>4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 PERFIL DOS CASOS SELECIONADOS.....	59
4.2 ANÁLISE GERAL DO MODELO DE NEGÓCIO EM AMBIENTE DIGITAL COMPRAS COLETIVAS.....	61
4.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MODELO DE NEGÓCIO EM AMBIENTE DIGITAL COMPRAS COLETIVAS .....	66
4.4 PROPOSTAS PARA AS MPES UTILIZAREM OS PORTAIS DE COMPRAS COLETIVAS .....	69

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
5.1 OBJETIVOS X RESULTADOS .....	74
5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	76
5.3. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	76
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>83</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

A história da Internet é largamente divulgada e inicia-se com o surgimento da ARPANET (Rede de computadores do Departamento de Defesa dos EUA – ARPA: *Advanced Research Projects Agency*) desde final dos anos 60. Entre 2000 e 2001 ocorreu o fenômeno denominado de “bolha da Internet” e a história da Internet passou a se dividir em dois momentos: antes e depois da “bolha”. A partir do “depois da bolha”, muitas mudanças ocorreram na forma de fazer negócios, por meio da Internet.

Na abordagem de Catalani (2006), a Internet nasceu estatal e acadêmica, portanto não foi planejada para se tornar uma plataforma para uso empresarial e negócios. Para Albertin (2010) a Internet é o melhor exemplo de infovia e não foi criada por interesse social, mas com objetivos estratégicos-militares do Departamento de Defesa Americano. Também acrescenta que a Internet foi idealizada como um sistema de comunicação de informações, em 1969, pela *Advanced Research Projects Agency* (Arpa) que faz parte do Departamento de Defesa americano. Somente em 1993 a Internet foi aberta para os negócios. Os serviços na Internet não estão mais centrados apenas em correio eletrônico, transferência de arquivos e grupos eletrônicos de discussão. As empresas já perceberam o grande potencial da Internet de mudar radicalmente a forma pela qual interagem com seus clientes, e algumas ressentem de falta de regras neste novo ambiente de fazer negócios, apesar de não faltar recursos para tecnologia de informação. O quadro 1 apresenta uma comparação entre Internet e Serviços online em termos de características-chaves, fonte de receita, características do usuário, modelo de preço, vantagem e fidelidade do cliente.

**Quadro 1** - Comparação entre Internet e os Serviços Online

	<b>Internet</b>	<b>Serviços On-line</b>
<b>Características-chaves</b>	Conteúdo e interface do usuário independentes do serviço.	Conteúdo e interface do usuário intrinsecamente ligados ao serviço.
<b>Fonte(s) de receita</b>	Primariamente assinantes baseados em taxas fixas de acesso.	Subscritos baseados em taxas fixas e variáveis de acesso e provedores de acesso.
<b>Características do usuário</b>	Usuários mais técnicos que podem sobreviver sozinhos.	Usuários consumidores e corporativos menos técnicos.
<b>Modelo de preço</b>	Relativamente alto/plano: US\$20/mês para consumidor e US\$ 500-1.000/mês para corporações.	Baixo (por volta de US\$ 10) para as primeiras (geralmente US\$ 5) horas, depois US\$ 2-3/hora adicional, e extra para conteúdo específico.

<b>Vantagem</b>	Oportunidade para inovação e facilidade de uso.	Conteúdo mais rico e aberto para acesso da Internet.
<b>Fidelidade do cliente</b>	Alta	Baixa.

Fonte: Kalakota e Whinston (1997) apud Albertin (2010, p. 37).

Segundo Armstrong e Hagel III (1996) a noção de comunidade tem sido o coração da Internet. Alba et al. (1997) aborda a importância da Internet como ferramenta estratégica cada vez mais clara em todos os setores do comércio e chama a atenção sobre a necessidade das organizações se adaptarem a esta nova forma de fazer negócios, abordando os diferentes aspectos do comércio por meio digital, que diferem do comércio tradicional, citando como principais pressupostos: interatividade e virtualidade. De acordo com os autores, interatividade é a capacidade de comunicação bilateral, onde ambas as partes podem interagir no processo, fornecendo dados e comandos; e virtualidade trata-se da navegação através da *World Wide Web* (WWW) e é considerada uma alternativa ao mundo real. Neste mundo virtual, as pessoas podem deslocar-se entre vários *sites* usando o hipertexto, tendo o que é chamado de liberdade de fruição. (HOFFMAN; NOVAK, 1996).

O comércio eletrônico se fortaleceu por se tratar de negócio na Internet com fator gerador de receitas tangíveis e, portanto, passível de ser mensurado. Vários autores definem comércio eletrônico com particularidades diferentes que vão desde uma visão simples como realização de negócios por meio da Internet a especificidades como transações comerciais entre empresas e empresas, empresas e outros players etc.. Os principais conceitos de comércio eletrônico são abordados de forma detalhada no item 2.4.1

Considerando a crença de Bloch, Pigneur e Segev (1996) de que o comércio eletrônico propiciaria o desenvolvimento de novos produtos, e mesmo de novos modelos de negócio; e olhando para os dados mais atuais da consultoria E-bit, de que mais de 50 milhões de brasileiros já fizeram, pelo menos, uma compra pela Internet, e o comércio eletrônico no Brasil faturou 28 bilhões de reais em 2013, pode-se visualizar a Internet como um ambiente de negócio cada vez mais promissor.

O consumidor no ambiente virtual, embora possa parecer um consumidor desconhecido, é o que mais possibilita obter informações precisas sobre ele, que são essenciais para estreitar relacionamento e oferecer ofertas customizadas.

O comportamento de compra do consumidor virtual pode ser avaliado pelo tempo e forma que efetua uma compra, desde aqueles que compram imediatamente os lançamentos a aqueles que esperam um pouco mais, acompanham os comentários para depois se decidirem, até os mais conservadores, que decidem pela compra somente após o produto e ou serviço virar moda. Karsaklian (2001) apresenta três tipos de pessoas nos endereços de compra:

- a) os compradores;
- b) os que procuram a informação na web, mas compram nas lojas reais; e
- c) os que visitam os *sites*, mas não compram de nenhuma forma.

Giglio (2010, p.188) comenta como poderia ficar cada fase do processo na busca e na compra de um produto qualquer. Tudo começa com as experiências da pessoa, que criará as expectativas. A experiência de uso da Internet é apenas mais uma entre milhares de outras possíveis, embora sua presença na vida da pessoa irá determinar, lá na frente, que ela seja considerada parte do processo. Situações de vida da pessoa, como horários de trabalho que impedem a visita aos locais de venda, acesso ilimitado à Internet ou experiências negativas de contatos pessoais em lojas, são experiências que podem criar uma disposição positiva para o uso da Internet.

O comércio eletrônico habilita novas atividades de criação de valor, por meio da integração e intermediação de vários atores no campo dos negócios, que possibilita a redução dos custos nas transações e a abertura de nichos para as pequenas empresas; permitindo a estas competir com as demais, independentemente do tamanho, seja pequena, média ou de grande porte.

De acordo com a 29<sup>a</sup> e 27<sup>a</sup> edição do *Webshoppers*<sup>1</sup>, informações importantes foram resumidas para o contexto deste trabalho. Ao comparar as duas edições, com intervalo de 24 meses, possibilita melhor visualização do crescimento do e-commerce no Brasil, por meio de dados e números que mostra a evolução do e-commerce no Brasil, conforme a E-Bit. E-bit é uma empresa que registra o pulso do e-commerce, fundada em 1999 sendo reconhecida como a mais respeitada fonte de informações desse segmento, no Brasil. Conta, atualmente (2014),

---

<sup>1</sup> O *WebShoppers* é uma iniciativa da E - bit e objetiva buscar informações sobre o comportamento de compra dos internautas brasileiros, demonstrando em números toda a evolução do comércio eletrônico nacional, através de convênio com milhares de lojas virtuais (mais de 20 mil em 2013) em que e o consumidor dessas lojas é convidado a responder uma pesquisa logo após fechar sua compra na internet e também pesquisas *adhocs* e informações externas.

com mais de 10 milhões de pesquisas coletadas desde o ano 2000 em mais de 7 mil lojas virtuais afiliadas. É pioneira em realizar pesquisas com usuários do meio online para analisar e entender hábitos e perfil deste consumidor. Todos os anos, a empresa gera o relatório *Webshoppers*, em que as informações extraídas das pesquisas aplicadas são transformadas em valiosas informações, que auxiliam os grandes varejistas a entenderem o perfil de seus usuários e também as dificuldades que os mesmos têm em relação a seus sítios. Resumo de dados e informações comparando-se edições do *webshoppers* 2012 e 2013, é apresentado no quadro 2.

**Quadro 2** - Evolução do E-commerce no Brasil, comparando-se 2012 e 2013

27ª Edição <i>WebShoppers</i> (dados relativos a 2012)	29ª edição <i>WebShoppers</i> (dados relativos a 2013)
<p><b>Os números</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪O comércio eletrônico brasileiro faturou 22.5 bilhões de Reais em 2012;</li> <li>▪Obteve crescimento de 20% em relação ao resultado de 2011;</li> <li>▪O número de pedidos feitos via internet, em 2012, chegou a 66 milhões;</li> <li>▪Consumidores – 42 milhões.</li> <li>▪Outros dados do <i>Webshoppers</i> 27ª edição, que merecem ser destacados e que fortalecem o contexto deste projeto:</li> </ul> <p><b>Comportamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪10.3 milhões de novos consumidores;</li> <li>▪Tíquete médio: R\$342,00</li> </ul> <p><b>Ranking das Categorias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Eletrodomésticos (12%);</li> <li>▪Casa e decoração (8%);</li> <li>▪Informática (9%);</li> <li>▪Saúde, beleza e medicamentos (7%);</li> <li>▪Moda &amp; Acessórios (12%).</li> </ul> <p>O destaque fica para a Categoria Casa &amp; decoração que aparece pela primeira vez no <i>ranking</i> e o setor de Moda &amp; acessórios que subiu 3 pontos percentuais no ranking.</p>	<p><b>Os números</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪O comércio eletrônico brasileiro faturou R\$ 28,8 bilhões em 2013;</li> <li>▪Obteve crescimento de 28% em relação a 2012;</li> <li>▪O número de pedidos feitos via internet, em 2013, chegou a 88 milhões;</li> <li>▪Consumidores – 51 milhões.</li> </ul> <p>Outros dados do <i>Webshoppers</i> 29ª edição, que merecem ser destacados e que fortalecem o contexto deste projeto:</p> <p><b>Comportamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪9,1 milhões de novos consumidores.</li> <li>▪Tíquete médio: R\$327,00</li> </ul> <p><b>Ranking das Categorias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Moda &amp; Acessórios (19%);</li> <li>▪Cosméticos e perfumaria/cuidados pessoais/saúde (18%);</li> <li>▪Eletrodomésticos (10%);</li> <li>▪Livros/assinaturas e revistas (9%);</li> <li>▪Informática (7%);</li> <li>▪Telefonia/celulares (6%);</li> <li>▪Casa e decoração (6%)</li> <li>▪Eletrônicos (5%);</li> <li>▪Esportes/Lazer (5%);</li> <li>▪Brinquedos e Games (3%).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de *WebShoppers* (2012 e 2013)

A evolução do consumidor no ambiente virtual entre 2001 a 2013 é demonstrada na figura 1 e na figura 2 o faturamento do e-commerce no Brasil, no mesmo período; cujo crescimento aponta para uma realidade de negócio promissor para aqueles que já participam do comércio eletrônico com seus produtos e serviços.



**Figura 1 - Consumidores Ambiente Virtual no Brasil**  
Fonte: Elaborado pela autora a partir de [www.ecommerce.org.br](http://www.ecommerce.org.br)



**Figura 2 - Faturamento Anual do E-Commerce no Brasil**  
Fonte: Elaborado pela autora a partir de [www.ecommerce.org.br](http://www.ecommerce.org.br)

Os números e dados apresentados sobre a evolução do setor, como apresentados nas figuras 1 e 2, reforçam a necessidade de se preparar para acompanhar o ritmo acelerado das mudanças. As MPEs devem procurar formas de usar processos e ferramentas de baixo custo que possam intermediar a relação fornecedor-consumidor, otimizando as transações de compra e venda intermediadas pela Internet.

O crescimento da internet, como meio de prover uma infraestrutura de baixo custo, oferece novas oportunidades para as MPEs introduzirem o comércio eletrônico em suas atividades de negócio, em um ambiente de baixo risco. Ressalta-se, por outro lado, que as MPEs carecem de recursos organizacionais para explorar adequadamente esse ambiente.

Segundo pesquisa do Sebrae (2004) o percentual de vendas das MPEs pela Internet é de 6% versus 82% de varejo, como mostra o gráfico 1. Estas MPEs ainda estão buscando um modelo de negócio na Internet que atenda de forma completa o consumidor virtual.

O crescimento do número de consumidores virtuais, no Brasil e o faturamento do e-commerce conforme representado nas figuras 1 e 2, por uma curva crescente, nos últimos 13 anos, segundo dados da Ebit (empresa de certificação de consumidores virtuais, no Brasil), e conforme apresentado no item 2.7, torna este ambiente digital muito promissor para a realização de negócios.

Em relação a modelos de negócios em ambientes digitais, existem vários cada um com suas especificidades apresentando características diversificadas que envolvem perfil de negócios de publicidade, mercantil ou corretagem. O modelo Compras coletivas está inserido em corretagem, que teve destaque entre 2008 a 2012, devido a velocidade de seu crescimento e declínio em um período de tempo bem específico. Segundo O'Brien (2000), compras coletivas pela Internet, é um meio de "comércio cooperativo", para Cook (2001) trata-se de um conceito inovador que impede a compra por impulso e para Lee e Lee (2012) compras coletivas é uma forma de promoção, por meio da qual, intermediários permitem ao comércio local utilizar a Internet como meio de ofertar seus produtos e serviços. Este trabalho propõe investigar esse fenômeno no ambiente das MPEs.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

À medida que não se pode negar a Internet como "um caminho sem volta" para o sucesso de qualquer empresa, surgem vários modelos de negócios em ambientes digitais, entre eles o denominado compras coletivas, que, além de atender as empresas que já possuem seus portais corporativos e de serviços, atende também aqueles que ainda não construíram suas homepages, mas querem se apresentar e vender seus produtos e serviços para o consumidor, no ambiente virtual.

O modelo de negócios digital Compras Coletivas, no Brasil, teve um rápido crescimento. Conforme Fusco (2010), o modelo de Compras Coletivas gerou mais de 2 milhões de transações antes de completar o primeiro ano de funcionamento, no Brasil. Em relação a adesão de consumidores e faturamento, segundo dados do relatório *webshoppers*

(2012), o faturamento de Compras Coletivas no Brasil em 2011 foi de R\$1.6 bilhões com 20.5 milhões de cupons emitidos.

A lógica do modelo de compras coletivas contempla três variáveis essenciais: Quantidade ofertada x Prazo x Descontos substanciais (entre 50 a 90%). Considerando essas variáveis, questiona-se qual ou quais destas variáveis possuem maior influência na adesão de MPEs ao modelo, e como os *sites* de Compras Coletivas podem auxiliar neste processo. Assim, destaca-se como problema de pesquisa as seguintes questões:

- *Como as MPEs utilizam os portais de compras coletivas para fazer negócios virtuais?*
- *Como as MPEs deveriam utilizar os portais de compras coletivas para potencializar os negócios virtuais?*

## **1.2 Objetivo Geral**

Esta pesquisa tem por objetivo entender os modelos de negócios à disposição das MPEs para realização de negócios em ambientes digitais e verificar as vantagens e desvantagens do *sites* de Compras Coletivas, sob a ótica do empreendedor de micro e pequenas empresas.

Este estudo, portanto, além de constituir uma dissertação do Mestrado em Administração da FACCAMP, alimenta o propósito de compartilhar com outros leitores, pesquisadores e gestores interessados no tema, informações relevantes sobre modelos de negócios em ambientes digitais, especificamente o modelo Compras Coletivas, com base na pesquisa teórica e fundamentada na prática de oito MPEs, que utilizaram o modelo Compras Coletivas.

## **1.3 Objetivos específicos**

Considerando a influência da internet, e que estar na rede mundial de computadores é fator determinante de sucesso e de sobrevivência para as empresas de todos os setores, e para atender o objetivo geral os objetivos específicos são:

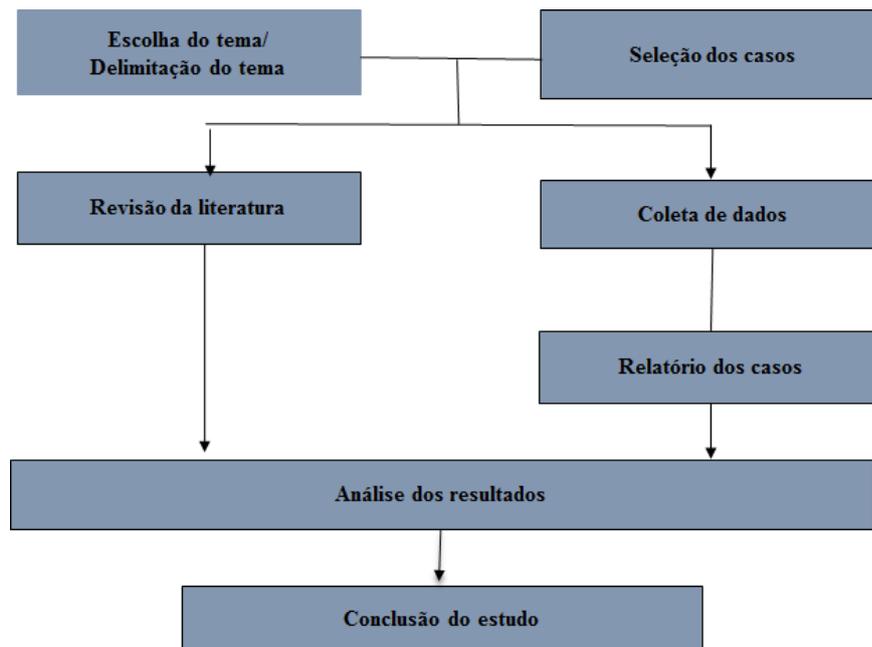
- Apresentar o crescimento do mercado de e-commerce e o comportamento do consumidor deste segmento, no Brasil.
- Levantar os modelos de negócios em ambientes digitais existentes com especial atenção ao modelo de Compras Coletivas.

#### 1.4 Delimitações do Tema

Uma pesquisa, independentemente dos recursos disponíveis, estará sempre condicionada a delimitadores, que especificarão os elementos sobre os quais o trabalho de pesquisa atuará. A presente pesquisa se ocupará de apresentar as características de diversos modelos de negócios, com enfoque no modelo Compras Coletivas.

Para esta dissertação, houve respaldo na metodologia sugerida por Tachizawa (2008), em que se realizou-se uma revisão da literatura específica sobre os modelos de negócios em ambientes digitais e suas especificidades, complementada por estudo de caso realizado em oito MPEs dos setores de bem estar e saúde, beleza e alimentação.

A figura 3 procura ilustrar a estrutura do estudo de pesquisa, desde a escolha do assunto ou delimitação do tema, passando pela seleção dos casos, o processo de revisão da literatura, até a análise cíclica dos resultados, conforme esquema de Tachizawa (2008).



**Figura 3** - Estrutura do estudo  
Fonte: Adaptado de Tachizawa e Mendes (2008).

## **1.5 Visão geral da Pesquisa**

A presente pesquisa destaca um capítulo inicial (capítulo 1) destinado à apresentação da introdução que aborda, de maneira geral, o tema Modelos de negócios em ambientes digitais, especificamente Comércio Eletrônico. Enfoca também o problema de pesquisa e esclarece sobre os objetivos do estudo.

O capítulo 2 destaca a Revisão da Literatura, que foi desenvolvida em temas complementares: Tendências do Varejo, E-Commerce, E-Commerce enquanto Canal de Distribuição, E-Commerce versus E-Business, Modelos de Negócios em Ambientes Digitais, Modelos de Negócios em E-Commerce e Compras Coletivas; os quais darão suporte às variáveis da pesquisa, que são as vantagens e desvantagens do modelo de negócios denominado Compras Coletivas.

O capítulo 3 orienta sobre quais procedimentos metodológicos. O trabalho está estruturado e fundamenta as razões pelas quais o presente método de pesquisa foi escolhido.

O capítulo 4 constitui a análise do caso, por meio da apresentação essencial dos resultados da pesquisa de campo e desenvolverá o trabalho empírico com aplicação do método de pesquisa qualitativa por estudo de caso junto as MPEs que usam ou utilizaram o modelo de compras coletivas.

No capítulo 5 são apresentadas as considerações finais, destacando suas implicações teóricas e práticas, bem como sugere as limitações desta pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

Ao final da pesquisa, apresenta-se a bibliografia consultada para o desenvolvimento do referencial teórico e os apêndices, contendo o roteiro semiestruturado para as entrevistas em profundidade.

## 2 - REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é feita a revisão da literatura. Para melhor fundamentação e suporte à proposta do trabalho, foi desenvolvida uma revisão nos seguintes temas:

2.1 Tendências do Varejo

2.2 *E-commerce*

2.3 *E-commerce* enquanto Canal de Distribuição

2.4 *E-commerce x E-business*

2.5 Modelos de Negócios em Ambientes Digitais

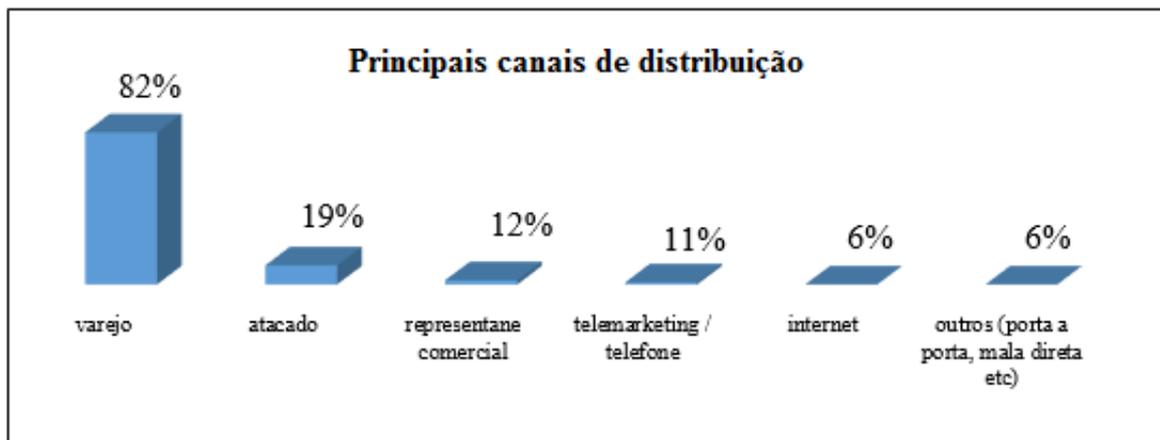
2.6 Modelos de Negócios em *E-commerce*

2.7. Compras Coletivas

### 2.1 Tendências do Varejo

A prestação de qualquer serviço bem como a comercialização de produtos para os consumidores finais consiste nas atividades envolvidas com o varejo. Atribui todas as atividades pertinentes a vendas de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final para utilização pessoal e não comercial. Inclui-se nesse setor toda forma de venda seja ela física em outros canais, tipo porta-a-porta, internet, telefone, catálogos, ambulantes, máquinas de vender (MATTAR, 2011). A esta concepção acrescenta-se que, muito embora o varejo trata da comercialização a consumidores finais, algumas empresas tem optado por atuarem no atacado (LAS CASAS, 2006). Segundo o autor, considera-se como estabelecimentos varejistas aqueles que mais de 50% de suas vendas sejam decorrentes de vendas de varejo.

Em estudo realizado pelo Sebrae (2004), o varejo foi apontado como o principal canal de distribuição, como mostra o gráfico 1. O varejo é uma função de extrema importância no mercado, independentemente dos canais que se utiliza, sendo o canal Internet o foco de análise neste trabalho.



**Gráfico 1 - Principais Canais de Distribuição**

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Pesquisa de Campo - Sebrae-SP (2004)

Para Kotler e Keller (2006), os tipos de varejo passam por estágios em sua evolução dentro de um ciclo de vida de nascimento, maturidade e declínio. Discorrem que uma loja de departamentos demora 80 anos para atingir a maturidade enquanto as lojas de fábrica atingem esta maturidade em 10 anos. Complementa Mattar (2011, p. 50-53), apresentando tipos e formatos de varejo conforme a classificação:

- Mercadoria comercializada: ex. loja de linha geral
- Propriedade/filiação/contratação: ex. cadeia de atacadistas, cadeia de franquias
- Tamanho: ex. Hiper grande, grande, médio, pequeno, micro
- Localização: ex. região metropolitana, cidade, centro, bairro
- Nível de serviços: ex. completos, limitados, auto serviço
- Forma legal de constituição: ex. empresa individual, sociedade limitada
- Organização em departamentos ou não
- Canal de venda utilizado: lojas, barracas, quiosques, bancas.

No Brasil, nas últimas décadas, o varejo vem assumindo uma importância crescente no cenário empresarial. De acordo com Parente (2007), as instituições varejistas crescem com um ritmo intenso acompanhado de uma grande transformação e criação de novos formatos nesse segmento. Discorre o autor que modelos de negócios foram dando espaço a novos formatos conforme necessidades do mercado, que poderão provocar o desaparecimento de inúmeros negócios de varejo. A Internet corrobora nesta questão se apresentando como um novo formato de compra e venda com diferentes possibilidades.

Em relação ao varejo no Brasil, Nascimento (2005, p.21-26), pontuou doze características que, em maior ou menor grau, ajudam a estereotipar esse segmento com relação a sua gestão.

1. Gerenciamento da cadeia de abastecimento na fase inicial – Falta de gestão na cadeia de abastecimento.
2. Ênfase na margem inicial de vendas – Gestão de compras inicial com ênfase na margem inicial de vendas.
3. Redução do sortimento e variedade de mercadorias – Foco inicial da gestão de compras na aquisição de ofertas.
4. Poucas informações de mercado – Tomada de decisão com base apenas em informações internas.
5. Falta de indicadores de desempenho – Poucos varejistas fazem uso de indicadores de desempenho limitando avaliar as operações.
6. Equipe fixa na loja – Equipe geralmente dimensionada pela média o que eventualmente promove perdas de clientes.
7. Inexistência de gerenciamento da qualidade – Falta da utilização de ferramentas de qualidade que são fundamentais principalmente para reduzir custos.
8. Concessão de crédito feita de modo reativo – maioria parte dos lojistas espera que o cliente vá até a loja para conceder crédito. Sendo mal concedido muitas vezes por ocorrer em momentos de pico da loja o que gera inadimplência.
9. Informatização em fase primária – Falta de gestão automática de ciclo do produto, além da automação comercial quando existe muitas vezes é mal aplicada.
10. Falta de integração com outros varejistas – Falta de visão compartilhada com outros lojistas.
11. Marketing-Mix centrado em preço e crédito – Falta criar proposta de valor para os clientes.
12. Baixa utilização de práticas de desenvolvimento de recursos humanos – O *turn over* no setor é muito alto. Baixa utilização de práticas de desenvolvimento de recursos humanos.

O item 11 “falta criar proposta de valor para os clientes” remete a reflexão sobre a lacuna quanto a percepção e entendimento do que o cliente espera de seus fornecedores de produtos e serviços. O uso da Internet e do comércio eletrônico podem ser grandes aliados na entrega de valor, possibilitando criar inúmeras possibilidades na geração de valor.

Grayson e Hodges (2002, p.178-179), apud Nascimento (2005), elencam grandes temas emergentes para as empresas de varejo, que exigem novos posicionamentos e comportamentos:

- Análise do ciclo de vida dos produtos, inclusive origem, embalagem e experimentos com animais;
- Rotulagem de produtos;
- Crescimento da demanda de alimentos orgânicos;
- Questionamento sobre relação ente saúde e agricultura intensiva e armazenagem de comida;
- Impacto das mudanças na vida pessoal sobre hábitos de compra;
- Condições em que os produtos são fornecidos e fabricados;
- Desenvolvimento de comércio justo e relações comerciais éticas;
- Impacto da criação de grandes lojas na periferia das cidades e acesso à zona rural;
- Mais veículos de entrega em razão de pedidos on-line e publicidade responsável;

O tema “impacto das mudanças na vida pessoal sobre hábitos de compra” traz a Internet como um grande agente desta mudança, desde obter o conhecimento de novos fornecedores, novos produtos e serviços, por meio do fácil acesso a um vasto campo de informações sobre novos lançamentos, a comentários nas redes e indicação de amigos virtuais.

Não há mais como afirmar que a Internet além de ser um canal de venda que mais se evolui deste a década de 90, não seja, também, um dos maiores fatores influenciadores no comportamento de compra do consumidor. A praticidade e a rapidez que, naturalmente são apontadas como fatores positivos da Internet, devem ser somadas a processos que diminuam as incertezas, facilitem a negociação e garantam privacidade no processo de compra on-line ou de encaminhamento para a compra off-line.

Segundo Bakos (1998), os mercados desempenham um papel central na economia, facilitando a troca de informações, bens, serviços e pagamentos. No processo eles criam valor econômico para compradores, vendedores, intermediários e para a sociedade como um todo.

Para Turban e King (2004), os mercados, independentemente de ser eletrônicos ou não, apresentam três funções principais:

- 1) colocar em contato compradores e vendedores;

2) facilitar a troca de informações, bens, serviços e pagamentos associados a transações de mercado; e

3) proporcionar uma infraestrutura institucional que permita o funcionamento eficiente das transações.

Conforme Turban et al. (2002) os mercados vem usando cada vez mais a TI (Tecnologia da Informação) e o CE (Comércio Eletrônico), o que vem aumentando a eficiência, na medida em que agilizam ou melhoram as funções de um mercado, pontuadas por Bakos (1998) apud Turban e King (2004), relacionadas no quadro 3.

**Quadro 3** - Funções de um mercado

<b>Compatibilizar compradores e vendedores</b>	<b>Facilitar transações</b>	<b>Proporcionar infraestrutura institucional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinação da oferta               <ul style="list-style-type: none"> <li>Características dos produtos oferecidos</li> <li>Agregação de produtos diferentes.</li> </ul> </li> <li>➤ Busca (de compradores por vendedores e de vendedores por compradores)               <ul style="list-style-type: none"> <li>Informação sobre preço e produto</li> <li>Organizações de lances e trocas</li> <li>Compatibilização entre oferta e procura</li> </ul> </li> <li>➤ Descoberta de preços               <ul style="list-style-type: none"> <li>Processo e resultado na determinação de preços</li> <li>Favorecimento de comparação de preços</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Logística               <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de informações, bens ou serviços a compradores</li> </ul> </li> <li>➤ Ajuste               <ul style="list-style-type: none"> <li>Transferência de pagamentos a vendedores</li> </ul> </li> <li>➤ Confiança               <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de crédito, reputações, agências de <i>rating</i> como <i>Consumers Reports</i> e BBB.</li> <li>Agências especiais de cauções e trustes.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Legal               <ul style="list-style-type: none"> <li>Código comercial, contratos legais, solução de disputas, proteção á propriedade intelectual.</li> <li>Leis de importação e exportação</li> </ul> </li> <li>➤ Reguladora               <ul style="list-style-type: none"> <li>Regras e regulamentos, monitoramento, regulamentação.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bakos, Y. (ano) apud Turban e King (2004. P.4)

## 2.2 E-Commerce

A partir do evento “Bolha da Internet”, muitas mudanças ocorreram na forma de se fazer negócios com empresas que existiam, basicamente, somente no universo da Internet. Os investidores ficaram mais receosos e atentos, com exigências maiores em planos de negócios e avaliações de consultores especializados na área. Também houve uma expansão do conhecimento em direito eletrônico surgindo, inclusive, cursos de MBA na área.

O comércio eletrônico se fortaleceu após o evento “Bolha da Internet” por se tratar de negócio na Internet, com fator gerador de receitas tangíveis e, portanto, passível de ser

mensurado. As dificuldades encontradas nesta área de negócio foram maiores nos primeiros 10 anos, entre 1999 a 2010, por diversas razões, que incluíam desde a desconfiança dos consumidores em efetuar compras pela Internet a custo de acesso, falta de proteção ao e - consumidor, falta de internacionalização e, principalmente, questões de logística que ocasionavam atrasos na entrega e, até mesmo, entrega de mercadoria diferente da que foi comprada. Hoffman, Novak e Chatterjee (1977) apud Albertin (2010, p.47) definiram algumas barreiras para adoção da comercialização pela Internet, tanto para os consumidores quanto as empresas, dificultando a criação da massa crítica necessária. No quadro 4 estão especificadas estas barreiras.

**Quadro 4 - Barreiras para que os consumidores e empresas adotem a comercialização pela Internet**

Facilidade de acesso	Aspecto relacionado com a adoção de qualquer tecnologia, que inclui acesso de alta velocidade, facilidade de localizar um provedor de serviço e a difusão de computadores (hardware, software e modem) nas residências.
Facilidade de uso	Preço e risco, incluindo fatores, tais como privacidade, segurança, facilidade de uso do software, facilidade de instalação do software e assim por diante, que impactam a disponibilidade dos participantes em comprar e vender na rede.
Falta de instrumentos de mensuração da rede	Uma vez que a falta de informações sobre número de pessoas na rede, número de usuários efetivos etc., tornam-se difíceis as decisões sobre investimentos; além disso, falta de critério para a avaliação do sucesso dos <i>sites</i> da WWW ( <i>World Wide Web</i> ).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Albertin (2010, p.47)

A evolução do comércio eletrônico não se deu da mesma forma para todas as áreas. Exemplo clássico é o de supermercados, que iniciaram o comércio eletrônico e perceberam seus custos aumentando sensivelmente, indo na contramão do que se pregava em vantagens do *e-commerce* com a redução de custos. Alguns chegaram a fechar suas portas virtuais quando perceberam que trabalhos realizados pelo cliente no ambiente *off-line*, no comércio eletrônico, eram realizados pela empresa, pois nem tudo acontecia apenas no universo da Internet. Fala-se aqui dos serviços de receber os pedidos realizados por meio da Internet, selecionar os produtos solicitados, armazená-los e entregá-los. Todo este trabalho que antes era feito pelo cliente, passa a ser feito pela empresa que percebe o alto custo destas operações, com contratação de mão-obra e terceirização de serviços de transporte para fazer o *delivery*.

### 2.3 E-Commerce enquanto Canal de Distribuição

O melhor produto do mundo não terá um bom desempenho se os consumidores não puderem encontrá-lo (NIELSEN, 2013). E acrescenta que, para impulsionar as vendas de produtos novos e existentes, é importante contar com estratégias que assegurem uma distribuição otimizada no varejo e melhor posicionamento possível; sendo as principais inquietudes: Onde se encontram as oportunidades de distribuição? Qual a efetividade de minhas vendas? Existem problemas de esgotamento de produtos? O processo de compra pela Internet, em comparação com o comércio tradicional, além de apresentar facilidade de acesso e busca de produtos para o consumidor, oferece um novo canal de distribuição e comunicação com os compradores? (NIELSEN, 2013).

Como já mencionado, a Internet é um canal de venda completo e reforça Tachizawa (2007) que a Internet é uma realidade cada dia mais acessível às pequenas empresas. Esse canal de distribuição vem aumentando sua participação no mercado varejista como um todo (PARENTE, 2000).

O canal de distribuição em comércio tradicional (não on-line) apresenta benefícios diferentes quando comparado com o ambiente virtual ou on-line. O atendimento pessoal e os serviços aos clientes do comércio tradicional versus a ausência de estoque e produtos na loja e as compras on-line, são vantagens que trazem reflexão aos empresários e pesquisadores da área. Ainda, segundo Parente (2000), o varejo virtual vem despertando enorme interesse nos mais diversos setores varejistas, pelo seu rápido e muito celebrado crescimento. Acrescenta ainda que não existe dúvida sobre a importância deste formato varejista, embora as especulações e as incertezas são muito fortes em torno da intensidade do impacto, que essa inovação causará no desempenho dos demais formatos varejistas.

Um dos impactos mais interessantes do e-commerce na intermediação é a mudança na estrutura de distribuição de uma indústria, principalmente em relação aos intermediários (ALBERTIN, 2010). Para Chopra (2011) distribuição refere-se aos passos para mover e armazenar um produto desde o estágio do fornecedor até o estágio do cliente na cadeia de suprimentos, porém Coughlan et al. (2002) sugere que, conflitos podem ocorrer quando um canal *on-line* é criado junto a um canal tradicional. Para os autores, os conflitos vão desde objetivos da organização, geração de vendas em um canal para cobrir custos em outros canais, conflitos de domínio referente a território a conflitos de percepção de realidade quanto a

vendas on-line estar, efetivamente, aumentando o potencial de mercado da empresa. Complementam que os conflitos não diferem daqueles encontrados em outras estruturas de distribuição de vários canais e sugerem como medidas de solução, oferecer benefícios diferentes entre os canais, posicionamento diferente de linhas de produtos, atrelar o varejo *on-line* ao tradicional, de modo a coordenar os canais dentro de uma estratégia geral do negócio.

É no emaranhado de visões e percepções que se encontra o consumidor moderno, que cada vez mais tem se apresentado como um consumidor multicanal. Para ele o importante é o relacionamento com a empresa que deve atender às suas expectativas e necessidades, seja de comprar on-line e retirar na loja física, comprar na loja física e pagar por meio digital, comprar pelo celular e receber em sua residência. Neste panorama, nos eventos recentes relacionados ao varejo, tem se discutido o conceito de *Omni-Channel/ omnichannel*, que traz uma perspectiva mais evoluída do multicanal/*cross* canal. É uma visão de integração total, onde para o consumidor não importa qual o meio de compra e sim a experiência que está tendo com a marca como um todo. Segundo *WebShoppers 2014* o consumidor *omnichannel* quer usar todos os canais de compras disponíveis (alguns ao mesmo tempo), sejam eles: *smartphones*, *tablets*, computadores, televisão, rádio, mala direta, televendas e catálogo. Os varejistas estão em busca de novas formas para lidar com esse consumidor, seja através da reformulação de suas políticas de preços entre canais, investimentos em tecnologia e processos ou pela construção de novas arquiteturas logísticas.

Conforme Akabane (2012), a globalização e a evolução tecnológica no ambiente de negócio, exigem das empresas e organizações alocar recursos de forma inteligente e oportuna. Muitas opções e possibilidades podem se apresentar, mas é a escolha da melhor carteira de produtos e de serviços que se constitui no fator crítico de sucesso.

Os principais componentes de um mercado virtual são os clientes, os vendedores, os bens (físicos ou digitais), a infraestrutura, a interface com o cliente, a estrutura de apoio (administrativa), os intermediários e outros parceiros de negócios e serviços de apoio (TURBAN e KING, 2004). O entendimento dos autores sobre estes componentes do mercado virtual está sintetizado no quadro 5.

**Quadro 5 - Componentes do mercado virtual**

<b>Componentes</b>	<b>Descritivo</b>
<b>Clientes</b>	São as pessoas que navegam pela internet e procuram ofertas, itens personalizados entre outros.
<b>Vendedores</b>	São pessoas físicas ou jurídicas que comercializam produtos por meio da Internet.
<b>Produtos</b>	São bens e serviços físicos ou digitais que podem ser vendidos tanto no mercado real como no virtual.
<b>Infraestrutura</b>	Redes, hardware e software
<b>Interface com o cliente</b>	Interação do mercado virtual e o cliente, utilizando como processo o portal do vendedor, catálogo eletrônico, cesta de compras, ferramenta de busca e solução de pagamento.
<b>Estrutura de apoio</b>	Atividades relacionadas a agregação de pedidos, gerenciamento de compra de fornecedores, processamento de pagamentos, embalagem e entrega etc..
<b>Intermediários</b>	Profissionais ou empresas que atuam entre o comprador e o vendedor (detalhes no quadro 8).
<b>Outros Parceiros de negócios</b>	Diferentemente dos intermediários, colaboram na internet, especialmente ao longo da cadeia de suprimentos como exemplo as transportadoras e serviços de apoio que variam desde serviços de certificação e crédito que garantem a segurança e serviços aos provedores de informação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Turban e King (2004).

Os modelos de negócio na Internet podem assumir várias formatações conforme a sua concepção ao utilizar a Internet como canal de comercialização.

Na medida em que qualquer serviço ou produto pode ser comercializado por meio da Internet, é possível sistematizar os vários modelos de negócios em grandes grupos, segundo Afuah e Tucci (2003, utilizando as definições de Rappa (2001) e Timmers (1998):

**Publicidade** - utilizam o conceito das emissoras de TV e Rádio, o chamado “*Broadcasting*” e oferecem produtos e serviços, gratuitamente, como informação ou entretenimento, geram um grande volume de tráfego e obtém receita através de anunciantes que desejam atingir esse público;

**Corretagem** - empresas que agem como criadores de mercado, facilitando e estimulando a realização de transações, por meio de um ambiente virtual, que aproxima os fornecedores e os potenciais compradores e cobram uma remuneração por transação

disponibilizada. Pode ser de corretora de B2B (*Business to Business*), B2C (*Business to Consumer*) e C2C (*Consumer to Consumer*); e

Mercantil/comerciante - comercialização de serviços ou produtos tangíveis/digitais para pessoas físicas (*e-tailers*) ou jurídicas, que pode ser totalmente baseado na Internet ou com reforço de uma loja tradicional.

O varejo, como um dos principais canais de distribuição, deve acompanhar as mudanças que se apresentam diariamente ao cotidiano do consumidor, desde tecnologia, facilidades, processos de encantamento e de fidelização. Nestas mudanças está inserida a Internet que pode apresentar uma lacuna a ser preenchida por um dos modelos de negócios em ambiente digital, desde que façam melhorias para trazer benefícios ao consumidor, para possibilitar usufruir de ofertas diferenciadas sem abrir mão da privacidade e também facilitar a vida do empresário por meio do gerenciamento das transações e fornecimentos de relatórios periódicos.

## **2.4 E-Commerce versus E-Business**

### **2.4.1 E-Commerce**

O conceito de *E-Commerce* apresenta dimensões diferentes de acordo com os autores, conforme literatura sobre e-commerce. Entre eles Cameron (1997) define comércio eletrônico como qualquer negócio transacionado eletronicamente, no qual as transações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes.

Os mercados eletrônicos são fóruns que reúnem compradores e vendedores não somente para a transação de bens e serviços, mas também para dividir uma série de serviços de valor agregado (LANVIN et al., 2000). Pode-se ser entendido, portanto, como um dos meios de viabilizar o comércio eletrônico B2B, também chamados de *e-marketplace* ou *exchanges*; que segundo Murtaza (2004) reúnem compradores e fornecedores da cadeia de abastecimento criando um modo eficiente de fazer negócios.

Para Kalakota e Whinston (1997), o comércio eletrônico se define como a compra e a venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores. Turban (2004) acrescenta ao conceito de Kalakota e Whinston (1997) a perspectiva da cooperação (instrumento de mediação inter e intra cooperativa dentro de uma organização) e a perspectiva

comunitária (ponto de encontro para os membros da comunidade aprender, realizar negócios e cooperar uns com os outros). Bloch Pigneur e Segev (1996) entendem o comércio eletrônico como qualquer tipo de transações de negócio sobre infraestrutura digital. Esses conceitos remetem ao entendimento do e-commerce de forma restrita como transações de compra e venda.

Para Kaplan e Sawhney (2000) os mercados eletrônicos trazem valor para a economia congregando compradores e vendedores, criando liquidez no mercado e reduzindo os custos de transação. Complementa os autores, que os mercados eletrônicos podem ser neutros se não favorecem compradores, nem vendedores, ou podem ser parciais se favorecem um dos dois lados.

De acordo com Potter e Turban (2005) existem vários tipos de Comércio Eletrônico, sendo os mais comuns:

**B2B – *Business-to-Business*** - É a negociação eletrônica entre empresas. É a modalidade que mais movimentava importâncias monetárias. Segundo Reggiani (2005) em reportagem à Revista InfoEXAME (2005), dos 67 bilhões de dólares movimentados no mercado eletrônico brasileiro, a Petrobrás foi responsável por 45 bilhões de dólares em B2B.

**B2C – *Business-to-Consumers*** - Negociação eletrônica entre empresas e consumidores. Esta modalidade representa a virtualização da compra e venda. A diferença é que as pessoas escolhem e pagam os produtos pela internet. Segundo estudo da Revista InfoEXAME, em 2005 foi movimentado pelas 50 maiores empresas de *e-commerce* no Brasil, o montante de 3 bilhões de reais. Somente a Gol Linhas Aéreas movimentou mais de 1 bilhão. Podemos citar exemplos de B2C como o *site* [www.americanas.com](http://www.americanas.com), [www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br) entre outros.

**C2B – *Consumer-to-Business*** - Negociação eletrônica entre consumidores e empresas. É o reverso do B2C, também chamado de leilão reverso. Acontece quando consumidores vendem para empresas. Esta modalidade começa a crescer no mercado eletrônico, pois uma empresa que deseja adquirir um produto, faz a divulgação de sua intenção de compra na rede e os consumidores que possuem o que a empresa quer, faz a oferta.

**C2C - *Consumer-to-Consumer*** - Negociação eletrônica entre consumidores. Esta modalidade é muito comum, efetua muitas negociações, mas de valores pequenos. O exemplo mais conhecido no Brasil desta modalidade é o *site* Mercado Livre.

Segundo Turban e King (2004), mercado eletrônico pode ser de vários tipos com características específicas como apresentado no quadro 6.

**Quadro 6** - Tipos de e-commerce

<b>Tipos</b>	<b>Características</b>
<b>Lojas Virtuais</b>	<p><i>Site</i> de uma única empresa por meio do qual são vendidos produtos ou serviços. Pode pertencer ao fabricante, ao distribuidor/atacadista, ao varejista ou a pessoas físicas. Para que a venda seja efetuada requer vários mecanismos como: catálogos eletrônicos, ferramenta de busca, “cesta de compras” virtual para levar os produtos ao caixa, solução de pagamentos, área de expedição para gerenciar o envio dos produtos, serviço de atendimento ao consumidor com informações sobre os produtos e registro de garantias. Há vários tipos de lojas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lojas genéricas (mercado virtual que vende todo tipo de produto);</li> <li>- Lojas especializadas (vendem um ou poucos tipos de produtos);</li> <li>- Lojas regionais e lojas globais;</li> <li>- Organizações on-line puras versus lojas de cliques e cimento (aquelas que existem apenas virtualmente e aquelas que existem também fisicamente).</li> </ul>
<b>Shopping Center Virtual</b>	Assim como na versão física, o shopping virtual agrega várias lojas, que podem ser organizados por categoria de produtos. Alguns shoppings virtuais são grandes varejistas, com lojas físicas que estão representadas na Internet e outros são completamente virtuais. Há vários tipos de shopping center virtual.
<b>Marketplaces</b>	É o mercado que funciona apenas para empresas, chamado B2B ( <i>Business to Business</i> ), que podem ser públicos, privados ou consórcios.
<b>Portais de Informação</b>	<p>Ponto de acesso, único e personalizado, por meio de um navegador, a informações empresariais importantes localizadas em uma organização. Tipologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portais de publicação (direcionados a grandes comunidades com interesses diversos com pouca customização de conteúdo);</li> <li>- Portais comerciais (mais populares a comunidades on-line, com conteúdo menos abrangente e bastante simples);</li> <li>- Portais pessoais (filtram informações específicas para encaminhar aos seus usuários, oferecendo conteúdo pouco abrangente e, geralmente, mais personalizado);</li> <li>- Portais corporativos (coordenam conteúdo rico em uma comunidade relativamente pequena);</li> <li>- Portais móveis (acessíveis a partir de dispositivos móveis).</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Turban e King (2004)

#### 2.4.2 E-Business

De acordo com McKay e Marshal (2004), *e-business* é o uso da Internet e outras tecnologias da informação para apoiar o comércio e melhorar a performance de negócios. Portanto, o *e-business* trata-se da tecnologia e de negócios. Uehara (2001) identifica denominações para explicar a evolução da Internet como suporte aos negócios, iniciando-se com as *homepages* institucionais aos portais B2C (*Business to Consumer*) e B2B (*Business to*

*Business*), que se concentram em gerenciamento de transações, *data base*, escalabilidade<sup>2</sup> e estratégias especiais para além de capturar o cliente fazer a sua retenção.

Para Turban King (2004), o *e-business* além de incluir a compra e venda de produtos e serviços, é também a prestação de serviços a clientes, a cooperação com parceiros comerciais e a realização de negócios eletrônicos, dentro de uma organização.

Em se tratando da abordagem *e-commerce versus e-business*, pode-se concluir a partir dos conceitos aqui abordados, que a terminologia *e-business* é utilizada para expressar relações de negócios diversos através da Internet, mas que não envolve, necessariamente, uma transação comercial; e *e-commerce* é a terminologia utilizada para expressar as atividades comerciais que acontecem *on-line*.

## 2.5 Modelos de Negócios em Ambientes Digitais

“Um modelo de negócios descreve o conteúdo, estrutura e governança das transações desenhadas para criação de valor através da exploração de novas oportunidades de negócios” (Amit e Zotti, 2001 p.4). Para Rappa (2001), um modelo de negócios é um método de fazer negócios por meio do qual uma empresa se sustenta, por conseguinte, gerando receita. O autor, também acrescenta que o modelo de negócio decifra a forma como a empresa faz dinheiro, especificando onde está posicionada na cadeia de valor; enquanto Osterwalder e Pigneur (2011) definem 9 itens indispensáveis para um modelo de negócio, apresentados no quadro 7.

---

<sup>2</sup> Propriedade de um sistema qualquer que lhe confere a capacidade de aumentar seu desempenho sob carga, quando mais recursos (esp. *hardware*, no caso de computadores) são acrescentados a esse sistema.

[http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete\\_digital&op=loadVerbete&pesquisa=1&palavra=escalabilidade#ixz2Aj5BWG9N](http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete_digital&op=loadVerbete&pesquisa=1&palavra=escalabilidade#ixz2Aj5BWG9N)

### Quadro 7 - Itens indispensáveis para um modelo de negócio

1. A sua proposição de valor: o que você oferece que é único no mercado?
2. Os segmentos de clientes: quem é o cliente final?
3. Suas atividades chave: o que exatamente você realiza, e que irá consistir no produto ou serviço ofertado?
4. Suas parcerias estratégicas: que empresas ajudarão a compor melhor essa oferta?
5. Suas fontes de receita: como você cobra, e quais são os drivers de receita?
6. Sua estrutura de custos: quais drivers são geradores de custos?
7. Os recursos principais: qual a infraestrutura, recursos ou serviços de base?
8. Os canais de comunicação e distribuição: como o produto chega até o cliente?
9. O relacionamento com o cliente: como a empresa e marca se comunicam com ele?

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Osterwalder e Pigneur (2011)

Um modelo de negócios é um método que permite à empresa gerar renda para se manter (TURBAN e KING, 2004). Para Gitahy (2010), em entrevista à Revista Exame Digital, modelo de negócio é a forma como uma empresa cria, entrega e captura valor. Em outras palavras, é a fórmula que transforma time, produto e gestão em receita, lucros e retorno para os acionistas.

Segundo Afuah e Tucci (2003), Chararbaghi, Fendt e Willis (2003); Rappa (2001) e Timmers (1998), um modelo de negócio é uma estrutura de como uma organização gera receita e envolve uma série de atividades ou processos de negócios de forma planejada.

Para efeito deste trabalho, trataremos a expressão Modelo de Negócios Digitais, como modelo de negócios que são realizados na por meio da Internet, que se utiliza das TICS (Tecnologia da Informação e da Comunicação).

Weill e Vitale (2001) desenvolveram uma estrutura analítica para ajudar na avaliação da viabilidade de uma iniciativa de negócios no ambiente digital, por meio da identificação de 8 modelos essenciais de negócios na era digital, que podem ser combinados de múltiplas formas dando origem a novos modelos de negócios, a saber: 1 - Provedor de conteúdo; 2 – Direto ao Cliente; 3 – Provedor de serviço integral; 4 - Intermediário; 5 - Infraestrutura compartilhada; 6 - Integrador de rede de valor; 7 - Comunidade virtual e 8 - Empresa completa/Governo. As características destes modelos estão descritas no quadro 8.

De acordo com Krüger, Swarman e Beek (2003), a taxonomia dos dois autores Weill e Vitale (2001) oferece três possibilidades de modelos de negócio para um fornecedor de notícias online:

1. Ser um ‘intermediário’ porque cria um mercado através da concentração de informação;
2. Ser uma ‘comunidade virtual’ porque junta membros que têm interesses em comum; ou
3. Ser um ‘fornecedor de conteúdo’.

Com esta visão, Krüger, Swarman e Beek (2003) identificam aspectos fundamentais em nível dos componentes dos modelos de negócio para o mercado de notícias online e recomendam a criação de um modelo de negócios online em duas fases: primeiramente a empresa deve responder à pergunta ‘do que preciso para gerir um negócio?’ e conceber um modelo de negócio recorrendo a componentes principais do seu negócio. Num segundo momento, dedicar-se a identificar componentes adicionais, e, só depois, ao longo do tempo, é que pode e deve olhar para componentes complementares de forma a manter-se firme num mercado em constante mudança.

Neste sentido, Picard (2000), indica que os modelos de negócio para fornecedores de conteúdo online, devem mudar para acompanhar e tentar adaptar-se às alterações tecnológicas e à procura das audiências. Complementa o autor que, um modelo de negócio envolve a concepção de como se opera um negócio, os seus fundamentos subjacentes, as atividades de troca e fluxos financeiros, por meio dos quais pode ser bem-sucedido.

Para Timmers (1998), os modelos de negócio incluem uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores do negócio e das suas fontes de receitas.

No quadro 8 são apresentados os principais modelos de negócio na visão de alguns referenciados autores, entre eles Turban e King (2004), Albertin (2000), Rappa (2001), Applegate (2002), Linder e Cantrell (2000), Owyang (2007), Weill e Vitale (2001).

Não foram mencionados no quadro, os modelos de negócio já abandonados como: modelo do videotexto, modelo da Internet paga, modelo da *free web* e modelo de envio de publicidade.

#### **Quadro 8 - Principais modelos de negócios na internet**

	<b>Modelos de Negócios</b>	<b>Características</b>
<b>1</b>	<b>Afiliação</b>	Para Rappa (2001) este o modelo possibilita oportunidades de compra em qualquer <i>site</i> por onde a pessoa possa estar navegando. Isto é feito por meio de incentivos financeiros

		– na forma de percentuais sobre vendas – aos <i>sites</i> parceiros afiliados, os quais disponibilizam em seus <i>sites</i> pontos-de-compra que remetem ao <i>site</i> do vendedor. Trata-se de um modelo baseado essencialmente em desempenho, pois se um afiliado não gerar vendas ele também não representa qualquer custo para o vendedor. Variações podem incluir trocas de banners, pagamentos por cliques, programas de compartilhamento de receitas e comissões sobre vendas, dentre outras. Acrescenta Owyang (2007), que para muitos <i>sites</i> , gerar links de recomendação para <i>sites</i> parceiros pode ser uma estável fonte de receita. Para a credibilidade do processo é importante que a relação de parceria e recomendações seja transparente para o usuário.
2	<b>Aquisição</b>	O método mais comum de geração de receita para uma nova iniciativa ( <i>start-up</i> ) na internet é ser comprada por uma grande empresa. A compra do YouTube pelo Google é exemplo deste modelo de negócio. (OWYANG, 2007).
3	<b>Canal</b>	Maximização do canal; venda de qualidade; revendedor de valor agregado (LINDER e CANTRELL, 2000).
4	<b>Comerciante (Mercantil)</b>	Atacadistas e varejistas de produtos e serviços que realizam vendas por meio de lista de preços ou leilões. Abrange lojas online que operam unicamente na internet, operações de catálogo na internet que combinam canais de venda como e-mail, online no <i>site</i> e telefone, lojas tradicionais “cimento” com uma operação de comércio eletrônico na internet e comerciantes, que negociam exclusivamente produtos e serviços puramente digitais, conduzindo ambos os processos de venda e entrega por meio da web (RAPPA, 2001).
5	<b>Comércio eletrônico</b>	Receita gerada diretamente pela venda online de produtos e serviços (OWYANG, 2007). Para Albertin (2002) é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos do negócio; Limeira (2003) defende que o comércio eletrônico consiste, simplesmente, na realização de negócios por meio da Internet e Meira Jr. (2002) apresenta uma visão mais ampla de comércio eletrônico que inclui todas as interações entre empresas e consumidores que possam ser realizadas utilizando a Internet ou outro meio de comunicação de dados. Applegate et al. (1996) definem que comércio eletrônico envolve mais do que apenas comprar e vender, pois inclui todos os tipos de esforços de pré-vendas e pós-vendas, assim como um conjunto de atividades auxiliares com novos enfoques para pesquisa de mercado, geração de condução qualificada de vendas, anúncios, compra e distribuição de produtos, suporte ao cliente, recrutamento, relações públicas, operações de negócio, administração da produção, distribuição de conhecimento e transações financeiras. Segundo O’Connel, (2002), o comércio eletrônico pode ser dividido em três principais partes: <i>Business-to-business</i> (B2B): Troca de produtos, serviços ou informações entre empresas; <i>Business-to-consumer</i> (B2C): Troca de produtos, serviços ou informações entre empresas e consumidores e <i>Consumer-to-consumer</i> (C2C): Troca de produtos, serviços ou informações entre consumidores.
6	<b>Commodity (bens consumíveis)</b>	<i>Commodity</i> de confiança e baixo preço; commodity customizada para a massa; commodity agrupada com serviço. (LINDER e CANTRELL, 2000).
7	<b>Comunidade</b>	A viabilidade deste modelo de comunidade está baseada na fidelidade do usuário, os quais realizam um grande investimento de tempo e emoção. Receitas podem ser geradas por meio da venda de produtos e serviços relacionados à comunidade, via contribuições, por meio de publicidade associada a contextos, e através de taxa de subscrição para

		serviços <i>premium</i> . O modelo também abrange softwares com fontes abertas para desenvolvimento colaborativo e <i>sites</i> de conteúdo aberto para compartilhamento e co-produção (RAPPA, 2001). Weill e Vitale (2001) complementa, que neste modelo importa mais a fidelidade do consumidor do que o tráfego, e os membros da comunidade podem ser um bom alvo de mercado, pois com a expansão das redes sociais, este modelo é o que mais cresce e também permeia os demais modelos de negócio.
8	<b>Comunidade virtual</b>	Cria e facilita uma comunidade online de pessoas com interesses em comum, possibilitando interação e fornecimento de serviços (WEILL e VITALE, 2001). Ainda segundo o autor, fidelidade dos membros, vendas e propaganda são fontes de receita e valor deste modelo de negócio.
9	<b>Conteúdo pago</b>	<i>Sites</i> podem oferecer às empresas áreas destinadas a conteúdos pagos. É uma boa oportunidade para as empresas direcionarem informação comercial/publicitária pertinente aos conteúdos-chaves do <i>site</i> utilizado, mas requer transparência perante o usuário para deixar claro de que se trata de conteúdo pago e não editorial comum (OWYANG,2007). Este modelo é como o Informe Publicitário nas revistas e jornais off-line.
10	<b>Conveniência</b>	Shoppings de conveniência <i>one stop</i> ; ofertas abrangentes; gratificação instantânea (LINDER e CANTRELL, 2000).
11	<b>Conversão</b>	Transformação do interesse de compra do consumidor na concretização da venda. <i>Sites</i> que geram consumidores qualificados para outros <i>sites</i> são remunerados pelas oportunidades comerciais criadas e convertidas (OWYANG, 2007).
12	<b>Distribuidor focado</b>	Applegate (2000) sintetiza neste modelo ao que se refere a varejo; mercado eletrônico; agregador; infomediário e intercambio/troca.
13	<b>Fabricante (Direto ao cliente)</b>	Baseado na força da rede em possibilitar que o fabricante, seja de produto ou serviço, atinja os consumidores diretamente, reduzindo assim o canal de distribuição e consequentemente redução de custos e melhor atendimento aos clientes. O modelo pode ser diferenciado pela eficiência, melhor atendimento ao consumidor e uma melhor compreensão das preferências e hábitos de consumo dos usuários (Rappa 2001). Weill e Vitale (2001) atribui a este modelo outro nome “Direto ao Cliente”, que fornece mercadorias ou serviços diretamente ao consumidor, frequentemente ignorando as empresas dos canais tradicionais para criar intimidade com o cliente e eliminar a intermediação.
14	<b>Governo / Conjunto de empresas</b>	Fornecer um único ponto de contato que abrange toda empresa, consolidando todos os serviços providos por uma grande organização (WEILL e VITALE, 2001).
15	<b>Infomediário</b>	Intermediário de informação que auxilia vendedores e compradores no processo de compreensão de determinado mercado e decisão de compra, por meio de informação sobre produtos e fabricantes. Dados sobre consumidores e seus hábitos de consumo também podem ser utilizados como informação valiosa, para direcionar campanhas de marketing (RAPPA 2001). Na visão de Owyang (2007) este modelo é denominado como “Venda de Dados”, em que <i>sites</i> coletam informações que podem ser revendidas para terceiros, contanto que o usuário esteja ciente disso. Dentre os dados que podem ser comercializados, estão palavras de busca, tráfego da internet, informação de registro, produtos comprados etc.. Applegate (2000) trata estas características como modelo Produtor (fornecedor personalizado; manufatureiro, provedor de serviço, educador,

		conselheiro, serviços de informação e notícias).
16	<b>Infra estrutura compartilhada</b>	Reúne múltiplos competidores para cooperarem através do compartilhamento de infraestrutura de tecnologia da informação (WEILL e VITALE, 2001).
17	<b>Inovação</b>	Produtos incomparáveis; serviços incomparáveis; mercados de ruptura (LINDER e CANTRELL, 2000).
18	<b>Integrador da rede de valor</b>	Coordenação da cadeia, posicionamento e eficiência. Coordena atividades através da rede de valor ao reunir, sintetizar e distribuir informação (WEILL e VITALE, 2001). Para Albertin (2010) os objetivos estratégicos deste modelo é a economia de escala, criação de barreira e agregação de informação.
19	<b>Intermediário</b>	Intermediários são formadores de mercado, que reúnem compradores e fornecedores facilitando as transações entre estes. São frequentemente encontrados em mercados B2B, B2C e C2C e, usualmente, cobra uma taxa de comissão pela transação realizada, sendo que há várias formas de se aplicar e calcular esta comissão (RAPPA,2001). Para Linder e Cantrell (2000) intermediação é agregação de mercado e para Weill e Vitale (2001) intermediário reúne compradores e vendedores por meio da concentração de informação.
20	<b>Patrocínio</b>	Owyang (2007) considera este modelo como parte separada da publicidade, pois geralmente o patrocinador está colocado de maneira mais intrínseca dentro do <i>site</i> , mixado ao conteúdo e/ou serviço relacionado, tendo maior presença e destaque na experiência do usuário.
21	<b>Portais ou Portais pessoais</b>	Baseia-se no estilo de publicidade dos jornais e revistas, no qual os leitores entram em contato com as mensagens publicitárias enquanto estão a utilizar páginas de conteúdo (PICCARD, 2000). Portais horizontais; portais verticais; portais de afinidade (APPLEGATE, 2000).
22	<b>Portais digitais multiusos</b>	Permite a combinação de características dos portais de conteúdos com a digitalização de vídeo e áudio que coexistem com conteúdo publicitários (PICCARD, 2000).
23	<b>Preço</b>	Clubes de compra; shoppings de baixo preço <i>one stop</i> ; comissão por publicidade; promoção conjunta / casada (LINDER e CANTRELL, 2000).
24	<b>Provedor de conteúdo</b>	Fornecer conteúdo (informação, produtos e serviços digitais) via intermediários. (WEILL e VITALE, 2001).
25	<b>Provedor de infraestrutura</b>	Para Applegate (2000) são portais de infraestrutura.
26	<b>Provedor de serviço integral</b>	Fornecer um completo espectro de serviços em um domínio (ex.: financeiro, saúde, industrial, químico), diretamente e via parceiros, na tentativa de possuir o principal relacionamento com o cliente (WEILL e VITALE, 2001).
27	<b>Publicidade/propaganda</b>	É a maneira mais comum de se monetizar um <i>site</i> . Aplica-se praticamente a qualquer tipo de solução (blogs, <i>sites</i> de notícias e informação, redes sociais, dentre outros) e divide-se em subtipos de publicidade, como banners, palavras-chaves, audiências-alvo etc. (OWYANG, 2007). Para Rappa (2001) este modelo é uma extensão do tradicional modelo de transmissão de mídia, sendo, neste caso, o transmissor, um <i>site</i> que disponibiliza conteúdos e serviços (gratuitos ou não) como e-mail, mensagens

		instantâneas e blogs misturados com mensagens publicitárias, por meio de banners e outros formatos. Ainda, conforme o autor, o modelo publicitário funciona melhor em <i>sites</i> onde o volume de tráfego de usuários é grande ou altamente especializado e segmentado.
28	<b>Publicação (syndication) de Conteúdo</b>	Um <i>site</i> pode reproduzir conteúdo de outros <i>sites</i> e publicar seus conteúdos em outros <i>sites</i> também. Este intercâmbio pode gerar para os <i>sites</i> uma receita residual, paga através de taxas variáveis ou preços fixos (OWYANG, 2007).
29	<b>Subscrições, Serviços Premium e Licenciamento</b>	Baseado em um conteúdo ou serviço gratuito, cobra-se do usuário uma subscrição pelo serviço <i>premium</i> adicional oferecido. Este modelo também pode abranger o licenciamento de software, integral ou parcial (OWYANG, 2007). Rappa (2001) denomina este modelo apenas como de Modelo de Subscrição, que prevê a cobrança de uma taxa periódica – diária, mensal ou anual – para acesso a determinado tipo de conteúdo ou serviço. É frequente <i>sites</i> combinarem conteúdo gratuito com outros conteúdos <i>premium</i> limitados para assinantes.
30	<b>Utilização</b>	Também chamado de “sob demanda”, baseia-se na medição do uso do serviço pelo consumidor, com a abordagem de que o usuário pague pelo que consome. Ao contrário do modelo de subscrição, serviços medidos são baseados na taxa de utilização para determinar o valor (RAPPA, 2001).
31	<b>Venda de dados</b>	<i>Sites</i> coletam informações que podem ser revendidas para terceiros, contanto que o usuário esteja ciente disso. Dentre os dados que podem ser comercializados, estão tráfego da internet, palavras de busca, informação de registro, produtos comprados etc. (OWYANG, 2007).
32	<b>Compras Coletivas</b>	Para O’Brien (2000), compras coletivas pela Internet, é um meio de “comércio cooperativo” e para Cook (2001), a compra coletiva é um conceito inovador que impede a compra por impulso. Segundo In Lee e Lee (2012), compras coletivas é uma forma de promoção ou publicidade, por meio do qual, intermediários permitem ao comércio local utilizar a Internet como meio de promoção de produtos e serviços, até então não disponíveis.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Albertin (2010), Applegate (2000), Lee e Lee (2012), Limeira (2003), Linder e Cantrell (2000), Meira Jr. (2002), O’Connel (2002), Rappa (2001, Owyang (2007), Turban e King (2004) e Weill e Vitale (2001).

O modelo Compras Coletivas se difere dos demais modelos por unir os princípios de coletividade e de consumo. A lógica do modelo é o aumento em escala da demanda versus preço baixo; ou seja, a oferta é condicionada a um número determinado de compradores por um prazo determinado, com descontos substanciais (entre 50 a 90%). Devido a característica de transação comercial, de promoção, de compra em grupo de pessoas e de intermediação; o Compras Coletiva apresenta alguma similaridade com os modelos Comunidade, Comunidade Virtual, Publicidade/Propaganda, Comércio Eletrônico, Conversão e Intermediário; no entanto, a quantidade ofertada x prazo limitado da oferta x necessidade de apresentação de cupom x descontos elevados (50 a 90%) atribuem ao modelo um formato específico e diferenciado.

## 2.6 Modelos de Negócios em E-Commerce

Modelo de negócio em e-commerce tem sido utilizado por pesquisadores e profissionais da área para descrever um determinado negócio na Internet. Considerando o conceito de modelo de negócios em e-commerce, na visão de Amit e Zott (2001), trata-se da utilização da Internet para realizar atividades e gerar receitas, como é importante para a sobrevivência das empresas na economia global. Os autores ainda acrescentam que os modelos de negócio devem evoluir constantemente, para se adaptar às mudanças nas demandas do consumidor.

O desafio empresarial, segundo Albertin (2010), é identificar modelos que são mais viáveis e aderentes às suas estratégias, visando identificar a composição mais adequada e sustentável. Segundo Di Giorgi (2011), para classificar os modelos de e-commerce deve-se utilizar três enfoques:

- Estrutural;
- Logística; e
- Operacional.

Cada um dos enfoques possui suas especificidades, conforme apresentado nos quadros 9, 10 e 11. As siglas utilizadas no descritivo dos enfoques são:

- SWS - *Software de Web Store*.
- BO - (*Software de Back-office*).
- WMS - *Warehouse management system* (precisão da gestão de estoques/armazém).
- MT - Monitoramento do transporte.
- SAC - Serviço de atendimento ao consumidor (eficiência no atendimento aos clientes).

### Quadro 9 - Enfoques para classificar os modelos de e-commerce: visão estrutural

<b>Visão estrutural</b>	
Estruturalmente, uma operação de comércio eletrônico pode ser observada sobre diferentes enfoques: bandeiras, companhias proprietárias das mercadorias e a participação em rede.	
<b>1 Multibandeiras</b>	Operam com uma ou mais bandeiras usando o mesmo SWS e BO. As diferentes bandeiras podem contar com estoques exclusivos ou compartilhá-los, neste

	caso, o SWS deve enfileirar os acessos das bandeiras ao estoque comum. Em síntese, a ideia é similar à usada pelas grandes cadeias de supermercados operando com bandeiras diferenciadas por classe social.
<b>2 Multi-Companhia</b>	Estabelecimentos distintos (companhias) de comércio eletrônico que compartilham o mesmo software (SWS e BO). Obviamente, neste caso, todas as transações e mercadorias devem ser perfeitamente identificadas pela companhia.
<b>3 Participação em Rede</b>	Rede de lojas virtuais composta por diferentes varejistas que compartilham entre si o estoque, o SWS e o BO oferecidos por um distribuidor bem focado e com grande variedade de itens. Também pode ser lojas virtuais de um mesmo fabricante de SWS, que por meio de acordos comerciais e interfaces possibilita aos clientes acesso aos estoques de distribuidores credenciados e a integração de canais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Di Giorgi (2011)

#### Quadro 10 - Enfoques para classificar os modelos de e-commerce: visão logística

<b>Visão Logística</b>	
Trata-se do acesso da loja virtual a diferentes modalidades de estoques. As lojas maiores controlam o estoque próprio, a maioria das lojas pequenas e médias opera desvinculada do estoque físico (uma das razões da perda de credibilidade) e há outras modalidades de estoque que dependem do grau de sofisticação do SWS e do BO. Quatro modalidades diferentes podem ser apontadas:	
<b><i>Cross-Docking</i></b>	Por meio de acordo com fornecedores, a loja vende o produto antes da compra e o prazo de entrega é estabelecido em função do tempo de reposição do fornecedor.
<b>Integração com Centro de Distribuição</b>	Lojas virtuais associadas à rede de lojas físicas e contam com o estoque do Centro de Distribuição corporativo.
<b>Estoque de Terceiros</b>	Estoque de terceiros em tempo real, ou seja, a reserva é feita em tempo real no estoque do terceiro.
<b>Estoque nas lojas</b>	Estoque do produto na loja física além daquele mantido no centro de distribuição

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Di Giorgi (2011)

#### Quadro 11 - Enfoques para classificar os modelos de e-commerce: visão operacional

<b>Visão operacional</b>	
As operações de comércio eletrônico podem ser categorizadas como de comercialização e intermediação.	
<b>1 Comercialização</b>	Dividido em: Modelo tradicional, venda de medicamentos (pode ser estendido aos itens de beleza); compra virtual de itens de supermercados (higiene e limpeza, horti-fruti, carnes e frios); clube de compras e compras coletivas.  <b>Modelo tradicional</b> - dividido em grande varejo, lojas médias e pequenas lojas.

	<p>O grande varejo tem necessidade de que o SWS tenha alta performance e o BO integrado e completo. As lojas médias têm maior flexibilidade em razão da demanda ser menor: O WMS e MT podem ser terceirizados e BO contar com o ERP específico para o comércio eletrônico acoplado ao SAC. As pequenas lojas contam apenas com o SWS.</p> <p><b>Modelo de venda de medicamentos</b>, podendo ser estendido aos itens de beleza - particularidades em comparação com o modelo tradicional: pagamento contra entrega, necessidade de receita, atendimento a partir de pontos de venda, prazo de entrega medido em horas etc. Praticamente, não há controle de estoque e o transporte é gerenciado por cada ponto de entrega (motoboy).</p> <p><b>Compra virtual de itens de supermercados (higiene e limpeza, horti-fruti, carnes e frios)</b> - principais características operacionais: pedidos com mais de 50 itens, mais de 100 unidades por pedido, pagamento contra entrega, entrega de produtos perecíveis, clientes fiéis e de alta renda e frequentes alterações nos pedidos. Tais especificações impõem um SWS e BO próprios.</p> <p><b>Clube de compras</b> - Principais diferenciações funcionais: altíssimo volume de itens, vendas antes da compra, alta complexidade no recebimento de mercadorias, controle operacional por campanha e curta estadia dos itens em estoque. Exemplos famosos deste modelo: Brands Club e Privalia.</p> <p><b>Compras Coletivas</b> - a compra somente se realiza por um valor muito vantajoso quando a quantidade de compradores atingir um determinado limite mínimo. Os conceitos envolvidos são: desconto por quantidade por conta do poder de compra do grupo e <i>cross-docking</i> (venda antes da compra com prazo de entrega estabelecido em função do tempo de reposição do fornecedor).</p>
<p><b>2 - Intermediação</b></p>	<p>Serviço de aproximação de compradores e vendedores. O grande patrimônio da intermediação é o conhecimento da demanda e seu direcionamento à oferta. Três modelos de intermediação são descritos a seguir:</p> <p>1º - Forma de acesso à oferta é através de um portal, equivalente a um shopping center, por meio do qual o comprador entra na loja.</p> <p>2º - Acesso diretamente por meio do item desejado pelo comprador usando <i>sites</i> de busca, que se diferenciam pela natureza da oferta. Variantes deste modelo: 1 - conduz o comprador a uma loja onde a compra é efetuada de modo tradicional; 2 - conduz o comprador diretamente ao vendedor (pessoa física ou jurídica) devidamente credenciado e avaliado pelo <i>site</i>; 3 - indicação do item a ser comprado por meio da rede social.</p> <p>3º - Mediação entre os funcionários de uma empresa e uma ou mais lojas virtuais, realizada por empresas especializadas em premiação. Os pontos de cada funcionário são traduzidos em valores com os quais ele pode comprar mercadorias de lojas credenciadas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Di Giorgi (2011)

O modelo Compras Coletivas na visão estrutural pode ser visualizado no enfoque “participação em rede” por meio da integração de canais, no entanto, o cliente não tem acesso ao estoque de produtos e serviços de forma imediata. Na visão logística a modalidade *Cross-Docking*, onde por meio de acordo com fornecedores, a loja vende o produto antes da compra

e o prazo de entrega é estabelecido em função do tempo de reposição do fornecedor. No caso da Compras Coletivas o comerciante poderá efetuar a compra do produto apenas após fechamento do prazo da oferta, não havendo necessidade de investir em estoque. Na visão operacional, em que as operações de comércio eletrônico podem ser categorizadas como de comercialização e intermediação; o Compras Coletiva está na categoria comercialização, em que a compra somente se realiza por um valor muito vantajoso quando a quantidade de compradores atingir um determinado limite mínimo.

## **2.7 Modelo de Negócios em Ambientes Digitais Compras Coletivas**

Como já mencionado, à medida que não se pode negar a Internet como um caminho sem volta para o sucesso de qualquer empresa, surge o conceito de negócio na Internet denominado Compras Coletivas, que além de atender as empresas que já possuem seus portais corporativos e de serviços, atende também aqueles que ainda não construíram suas homepages, mas querem se apresentar para o consumidor, no ambiente virtual.

Os *sites* de compras coletivas refletem a interação advinda da acessibilidade possibilitada pelos *sites* 2.0, em que os internautas que acessam esses tipos de homepages, geralmente unem dois princípios: a coletividade e o consumo. Com essa união os internautas tendem a compartilhar informações nos seus perfis em redes sociais, e-mails, blogs, entre outros, e assim acabam popularizando o *site* em seus ciclos sociais (SANTOS; CYPRIANO, 2010). A questão dos ciclos sociais tornou a divulgação viral como o “boca-a-boca” muito poderosa, que segundo Zhou, Zhang e Zimmermann (2013), a sua influência além de impulsionar a demanda, ultrapassou os grupos de consumidores passando a incluir também as organizações.

Esta abordagem esclarece a diferença em termos conceituais da modalidade de compras em grupo. Segundo Turban e King (2004), as compras em grupos são definidas por negociações entre compradores e empresas, nas quais um grupo de pessoas, ao comprar o mesmo produto, consegue um preço diferenciado devido a demanda de vendas ser maior.

Segundo Lee e Lee (2012), compras coletivas é uma forma de promoção ou publicidade, por meio do qual, intermediários permitem ao comércio local utilizar a Internet como meio de promoção de produtos e serviços, até então não disponíveis. A lógica do modelo de compras coletivas é o aumento em escala da demanda versus preço baixo; ou seja,

a oferta é condicionada a um número determinado de compradores por um prazo determinado. Desta forma, temos neste modelo de negócio três variáveis essenciais: Quantidade ofertada x Prazo x Descontos substanciais (entre 50 a 90%).

Segundo Santos e Cypriano (2010), os próprios consumidores ao desejarem validar um desconto, promovem agenciamentos em rede que culminam na compra coletiva que traz o benefício compartilhado:

Todos aqueles que se engajam em torno de uma oferta podem colher benefícios comuns. Quanto mais potente a rede de compartilhamento, maior o ganho de cada um de seus integrantes. O estímulo ao consumo que uma oferta provoca se converte, assim, em incentivo à conectividade. O curioso é que, tendencialmente, são ofertas de produtos e serviços que dizem respeito ao bem-estar pessoal, como a gastronomia, o entretenimento e também os cuidados com o corpo, como cortes de cabelo, massagens, manicure. (SANTOS; CYPRIANO, 2010, p.6).

Por meio da compra coletiva, os consumidores tem a oportunidade de conhecer novos estabelecimentos e os estabelecimentos têm a oportunidade de reter e fidelizar novos clientes. Como uma modalidade do e-commerce, a compra coletiva tem sido referenciada de várias formas:

Para O'Brien (2000), compras coletivas pela Internet, é um meio de “comércio cooperativo” e Anand e Aron (2003) chamam atenção para a mudança de paradigma instalada, em que os compradores ao se reunirem em grandes grupos forçam a queda de preços.

Para Cook (2001), a compra coletiva é de difícil entendimento para o consumidor em geral, pois a mecânica da compra coletiva é um conceito inovador que impede a compra por impulso, devido os consumidores terem que esperar longos períodos até o fim do ciclo de compra, que caracteriza o mecanismo de compra coletiva no mercado.

Conclui-se, portanto, que os grupos de compras coletivas reduzem os custos de aquisição, ajuda os fabricantes a descarregar mercadorias em excesso, os fornecedores de serviços aumentarem a demanda por seus serviços além do benefício de preço baixo aos consumidores.

O processo do negócio Compras Coletivas gira em torno da disponibilização de uma oferta de produtos ou serviços por um tempo limitado em que qualquer pessoa que esteja cadastrada no *site* pode efetuar a compra e imprimir um cupom, com data de validade e exigências para o uso. O cupom dá direito a descontos e deve ser apresentado no estabelecimento fornecedor do serviço ou o produto.

Conforme Felipini (2011), a lógica de funcionamento dos *sites* de compras coletivas é simples e enumerou quatro etapas para explicar o processo:

- 1 - o comerciante faz o contrato com o *site* de compras coletivas;
- 2 - o *site* de compras coletivas faz a divulgação da oferta de um ou mais de seus produtos;
- 3 - os consumidores cadastram-se no *site* e adquirem a oferta pagando antecipadamente pelo produto ou serviço e
- 4 - o *site* gerencia os recebimentos e repassa para o comerciante.

Complementa Machado (2013), que apenas anunciar e gerar a experimentação não é o suficiente, é importante criar um relacionamento com o cliente para que haja a fidelização – que é, segundo a autora, o principal objetivo do comerciante ao anunciar em um *site* de compra coletiva. No entanto, Sá (2010) afirma que os *sites* de compras coletivas são capazes de aumentar o número de clientes da empresa e Felipini (2011) confirma que o anúncio em *sites* de compras coletivas é interessante porque, além de aumentar a visibilidade da marca, é capaz de levar as pessoas até a loja. Segundo Zhang et al. (2013), é a exposição que incentiva pequenos negócios a aderir ao modelo de compras coletivas. Giovanini e Rianelli (2012) acreditam que a facilidade para anunciar no *site* de Compras Coletivas é um dos fatores que garante o seu sucesso. Complementam os autores que os *sites* de compras coletivas são benéficos para os três participantes do processo: o comerciante que disponibiliza a oferta, o consumidor que adquire a oferta e o intermediário que gerencia a oferta intermediando o consumidor e o comerciante.

Esta modalidade de comércio, por meio da Internet, surgiu em 2008 nos Estados Unidos com o *site Groupon*, criado por Andrew Mason, com o objetivo de promover os estabelecimentos locais para adquirir novos clientes e promover maior visibilidade. Por ser um modelo fácil de copiar chegou rapidamente a outros países. Segundo Sá (2010), o baixo investimento inicial dos empreendedores é um dos fatores que contribuíram para a rápida proliferação deste tipo de modelo de negócio na Internet. Os *sites* de compras coletivas surgiram no Brasil em 2010 com a proposta de fornecer produtos e serviços com descontos elevados durante determinado intervalo de tempo (VIEIRA, 2013).

No Brasil, o conceito foi introduzido em 2010 pelo *site* Peixe Urbano, pioneiro em compras coletivas na América Latina. O *Groupon* somente chegou ao Brasil depois do Peixe Urbano, também em 2010 e, inicialmente, com o nome comercial de Clube Urbano. Em seguida surgiu o Clickon e o Imperdível. Depois, rapidamente, muitos outros foram surgindo

sendo que alguns não se sustentaram nem por um trimestre e outros foram quebrando ao longo do período.

Para Fusco (2010), o modelo de compras coletivas gerou mais de 2 milhões de transações antes de completar o primeiro ano de funcionamento. Complementa a autora, sobre os cuidados necessários para o consumidor que irá utilizar o serviço deste modelo de negócio: ler atentamente as condições da oferta, como prazos para uso do cupom que são apresentados no comerciante, validade do desconto, restrições de datas para utilização da oferta e necessidade de agendamento prévio, como alta temporada, *Reveillon* entre outras; efetuar uma pesquisa na Internet para verificar a existência de reclamações contra a empresa prestadora do serviço e certificar-se sobre a possibilidade de ressarcimento ou estorno de valores caso o cupom não seja utilizado, haja vista o pagamento ser realizado de forma antecipada.

Conforme o *site ecommercenews* (2011), um ponto importante a ser observado neste modelo de negócio é a segurança dos dados dos clientes, que para aproveitar os elevados descontos oferecidos pelos *sites*, as pessoas acabam seduzidas pelas oportunidades e colocam seus dados em vários *sites* expondo informações pessoais sem saber ao certo os objetivos destas promoções.

Uma das características deste modelo, a exigência de estipular um número mínimo de compradores para ativar as ofertas, conforme Santos e Cypriano (2010), que atribuía a esta modalidade de negócio uma natureza viral, já foi abandonada por duas das maiores empresas do segmento: Peixe Urbano e Groupon, conforme afirmação de seus executivos:

A empresa mudou o posicionamento. A compra coletiva foi aquele fenômeno de 2010, mas esse ano, 2014, o Peixe Urbano virou de fato um *site* de comércio local, de e-commerce local. Hoje, trabalhamos sem o princípio da coletividade que era no início, na qual necessitava de várias pessoas para ativar uma oferta. Hoje uma oferta no Peixe Urbano está ativa para quem quiser comprar, independentemente do número de pessoas. Deixamos o segmento de compra coletiva e passamos a ser um clube de ofertas com maior prazo de validade. A empresa mudou porque se reposicionou depois do fenômeno da compra coletiva. (NIEMEYER, 2014).

O Groupon quer ser um "shopping de ofertas" e indicar promoções em lugares mais próximos do usuário. E, claro, levar em conta o perfil e histórico do consumidor. Conhecido como *site* de compras coletivas, o Groupon enviava a seus usuários ofertas diárias que exigiam um mínimo de compradores para serem ativadas. No entanto, o modelo deixou de funcionar. Chegou a um ponto que percebemos que o crescimento não era sustentável, até chegar a cair o faturamento. Mudamos do volume para a experiência. Antes, o apelo era grande, enchia estabelecimento, mas a maioria não voltava. Tem que ter fidelidade". (PIESTUN, 2014).

A empresa que introduziu o conceito no Brasil – Peixe Urbano, já não utiliza mais a denominação de compras coletivas, mudando para comércio local. Da mesma forma a empresa *Goupon*, que introduziu o modelo nos Estados Unidos em 2008, mudou para Shopping de Ofertas, conforme Piestun (2014) - CEO da empresa na América Latina.

Segundo Wroclawski (2011), sócio fundador do *site SaveMe* (concentrador de ofertas de compras coletivas), uma sensível mortalidade de portais de compras coletivas no Brasil é observada com mais de mil e seiscentos portais de compra coletivas já desativados. Ainda, segundo Wroclawski (2011) a barreira de entrada para os negócios online é muito pequena e, para os *sites* de compras coletivas, menor ainda e eles nem precisam de estoque para vender na internet, complementa.

O IDEC (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, 2011) fez uma verificação nas quatro maiores empresas do segmento, com o objetivo de analisar se os direitos dos consumidores era respeitados. Ao analisar os contratos e simular compras, constatou-se que os *sites* cometiam várias irregularidades, a saber: nenhum deles assumia a responsabilidade em caso de defeitos dos produtos e serviços que ofertam, embora pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC) eles respondem solidariamente por qualquer problema no processo da compra virtual. Além de tentar se esquivar da responsabilidade, os *sites* não fornecem informações suficientes que garantam a idoneidade das empresas fornecedoras, expondo os consumidores a riscos de fraude. As práticas irregulares observadas no levantamento são similares entre as empresas avaliadas, o que indica que são generalizadas em todo o setor. No quadro 12 está o resumo das práticas irregulares encontradas.

**Quadro 12** - Resumo das práticas irregulares observadas nas quatro maiores empresas de Compras Coletivas

<p><b>Cadastro obrigatório de e-mail, sem acesso ao contrato</b> - É direito do consumidor só cadastrar seu e-mail depois de analisar os Termos e Condições de Uso (que têm a mesma função e validade de um contrato) e a Política de Privacidade dos <i>sites</i> de compras coletivas.</p>
<p><b>Utilização indevida de dados pessoais</b> - Três das quatro empresas analisadas, compartilham os dados pessoais dos seus usuários cadastrados com terceiros para uso comercial e publicitário.</p>
<p><b>Isenção da responsabilidade</b> - Todos os <i>sites</i> pesquisados apresentaram cláusulas contratuais que eximem sua responsabilidade em relação à qualidade e à eficiência dos produtos e serviços que oferecem. Os <i>sites</i> atribuem a obrigação de reparar eventuais prejuízos apenas aos seus “parceiros” — fornecedores dos artigos divulgados —, colocando-se como meros “intermediários” do negócio. Pelo artigo 18 do CDC (Código de Defesa do Consumidor) eles respondem por qualquer problema ocorrido no processo de compra virtual.</p>
<p><b>Número mínimo de compradores</b> - Nenhuma empresa divulga o número mínimo de compradores necessário para a efetivação da oferta, embora essa seja uma informação fundamental no “mundo” das compras coletivas,</p>

pois dela dependerá a efetiva aquisição do produto ou serviço.
<b>Direito de arrependimento</b> - Três dos quatro <i>sites</i> não informam adequadamente o direito de arrependimento, nem nas regras gerais para todas as ofertas nem nos Termos de Condições e Uso. De acordo com o artigo 49 do CDC, o consumidor que compra um produto ou contrata um serviço à distância (por telefone ou pela internet) tem direito de desistir do negócio em até sete dias e de receber seu dinheiro de volta sem qualquer custo. Foi verificado que em uma das empresas analisadas, o consumidor pode cancelar a compra em até sete dias, mas prevê que isso acarretará multa de 40% do valor do cupom.
<b>Ausência de SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor)</b> - Nenhum dos <i>sites</i> analisados informa de maneira visível o canal de atendimento rápido e eficiente ao consumidor.
<b>Falta de informações que identifiquem os <i>sites</i> e fornecedores</b> - Os <i>sites</i> de comércio eletrônico devem divulgar de maneira clara, precisa e suficiente, em sua página, informações essenciais a respeito de si próprios e sobre os fornecedores, como nome de registro, CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), endereço físico e telefone para contato. Em nenhum dos quatro <i>sites</i> pesquisados essas informações estão visíveis na homepage ou não mostram dados como número de telefone para contato dos fornecedores.
<b>Desconto “maquiado”</b> - Em todas as empresas analisadas foi constatado inflacionamento do preço original de produtos e serviços. Com isso, as empresas incorrem em uma série de infrações, como veiculação de informação inadequada e confusa, e oferta incorreta, o que fere o artigo 31 do CDC o artigo 37 (propaganda enganosa, haja vista o <i>site</i> de compras coletivas ser considerado como uma forma de publicidade).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Revista do IDEC (2011, pg. 20)

Levando em conta o estudo do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e portal de educação financeira “Meu Bolso Feliz” (2014), sobre o consumo em *sites* de compras coletivas em que investigou-se quais os fatores influenciadores na escolha do *site* além de determinar motivadores de compras, vantagens e desvantagens envolvidas; alguns pontos merecem ser registrados neste estudo:

- *Sites* de compra coletiva passam por um momento de relativa baixa demanda: 47% daqueles que fizeram compras coletivas em 2014 admitiram ter reduzido o ritmo de compras;

- 34% dos consumidores deixa de usufruir ao menos um dos cupons adquiridos, pelas seguintes razões: prazo do cupom expirado (58%); local para usufruir o produto/serviço comprado era muito distante (16%); desatenção ao regulamento (15%); dificuldades de agendamento do serviço (15%); não gostou/desconfiou do local de prestação do serviço (9%);

- 46% dos consumidores virtuais ouvidos teve algum problema com a experiência de consumo em *sites* de compras coletivas, sendo as principais queixas: qualidade ruim do serviço ou produto (21%); atendimento que deixou a desejar (20%) e dificuldade de conseguir dia/horário para usufruir do produto ou serviço (14%).

Para auxiliar os comerciantes a entender melhor os objetivos comerciais e sociais dos intermediários, tomar melhores decisão em relação ao sistema promocional do modelo de negócio e garantir solidez e longevidade no relacionamento entre comerciantes e

intermediários, Afuah e Tucci (2003), apud Lee e Lee (2011), apresentam oito principais características de modelo de negócio, conforme quadro 13.

**Quadro 13** - Principais características de modelo de negócios Compras Coletivas

<b>Características</b>	<b>Descritivo</b>
<b>Clientes</b>	São os <i>sites</i> de compras coletivas, denominados intermediários e os compradores de produtos e serviços neste sistema. Os autores ressaltam que os compradores neste modelo são mais susceptíveis de ler comentários sobre os produtos, não acreditam na publicidade feita pelas empresas, são decisivos, esclarecido em relação a tecnologia, bem informado e buscam promoções.
<b>Área de atuação</b>	Os segmentos de mercado são separados por grupos locais de compradores e empresas de produtos e serviços, diferentemente de intermediários que cobrem mercados globais.
<b>Fontes de receitas</b>	A fonte de receita para os intermediários são comissão sobre vendas e publicidade.
<b>Preço</b>	Há dois aspectos sobre preço em compras coletivas: taxas de descontos para produtos e serviços e taxa de comissão dada a intermediários. A comissão cobrada da empresa de produto/serviços depende do critério do <i>site</i> do intermediário e também da forma promocional do produto/serviço, ou seja, se o produto tiver um alto nível de promoção a comissão será maior e em caso contrário a comissão será menor.
<b>Atividades agregadas</b>	Outros recursos são incorporados no negócio Compras Coletivas como: <i>sites</i> de avaliação de produtos, que ajudam os compradores a tomar decisões com informações sobre os produtos/serviços; <i>sites</i> de redes sociais que são utilizados para espalhar comentários sobre os produtos/serviços; criação de aplicativos por desenvolvedores para aparelhos móveis com o objetivo de fornecer localização para os compradores e parcerias estratégicas com agregadores e grandes empresas.
<b>Implementação</b>	A implementação é um aspecto-chave para os intermediários de compras coletivas. Inclui contratação de representantes de vendas, recrutamento de comerciantes confiáveis, gestão de relações públicas e infraestrutura tecnológica que atenda rápida expansão.
<b>Capacidades</b>	Capacidades internas da organização com projeção para crescimento futuro. Gerenciar o relacionamento com funcionários é a chave para crescimento futuro, por exemplo, uma política adequada de remuneração e recompensa para recrutar e manter pessoas qualificadas.
<b>Sustentabilidade</b>	Como quase não há barreiras para entrada neste modelo de negócios, é grande o desafio para o intermediário se auto sustentar, além de outros que enfrentam dificuldades para construir vantagens competitivas. Para se sustentar neste modelo de negócio, os intermediários dependem da satisfação do comerciante, fidelidade do consumidor (comprador), gestão de parceiros, política de qualidade que inclui política de reembolso.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Afuah and Tucci (2003), apud Lee e Lee (2012)

Conforme Kim (2013), o modelo de negócio Compra Coletiva parece ter uma dependência forte da tecnologia da informação, mas, em verdade, depende fortemente de força humana para operar eficazmente em todas as regiões, para contratação e negociação com os parceiros, publicidade e promoção das ofertas de serviços para atrair consumidores. Todas estas atividades, para o autor, requerem intervenção humana. Isso explica por que a

média de vendas por empregado é menor do que em setores de comércio, como os serviços de redes sociais, motores de busca e portal de negócios.

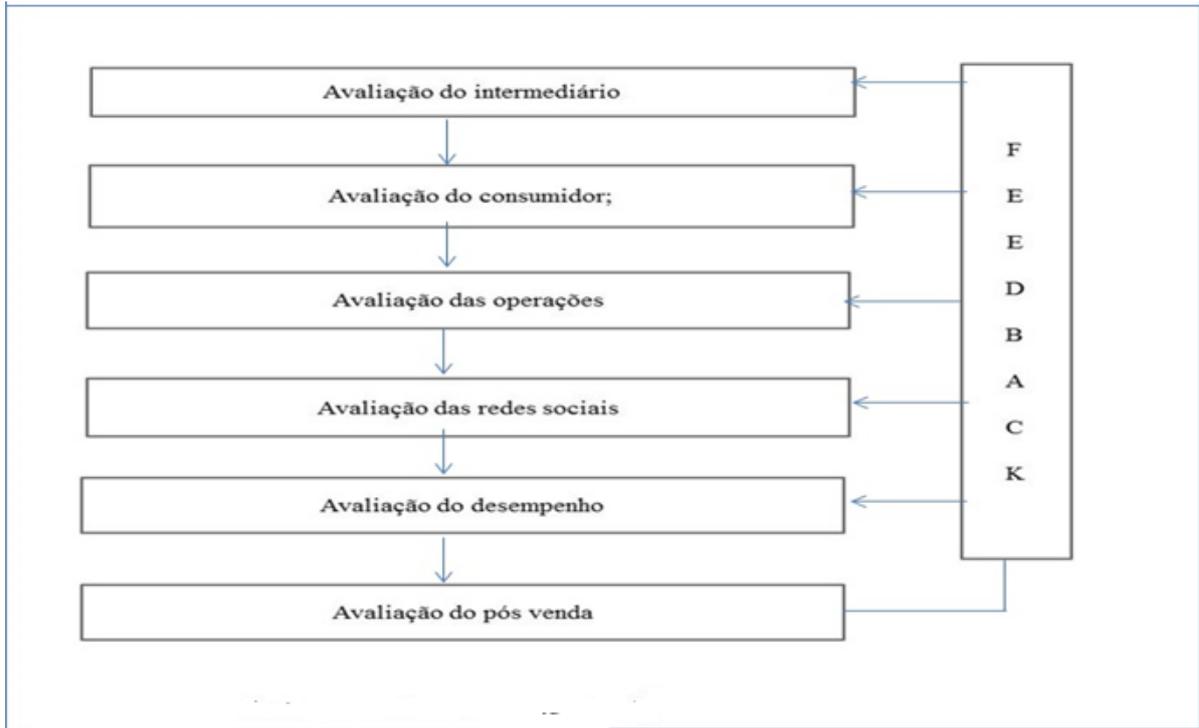
Oito variáveis no modelo de Compras Coletivas são pontuadas em um estudo realizado nos Estados Unidos, por Lee e Lee (2012), em que os autores compararam dois tipos de comerciantes em *site* de Compras Coletivas “*Groupon*” entre junho e julho de 2011. Estas variáveis são apresentadas no quadro 14.

**Quadro 14** - Variáveis do modelo de Compras Coletivas conforme estudo sobre o Groupon

Variáveis	Descrição
<b>1 - Data de validade do cupom</b>	O período de validade do cupom
<b>2 - Tempo da oferta</b>	O número de dias que a oferta estará aberta para os clientes
<b>3 - Número de comentários sobre reputação do comerciante</b>	A quantidade de comentários sobre a reputação do comerciante
<b>4 - Avaliação dos comentários sobre a reputação do comerciante.</b>	Avaliação dos comentários sobre a reputação do comerciante. Ranking de 1 a 5
<b>5 - Percentual de desconto</b>	Percentual de redução no preço original do produto
<b>6 - Preço do produto/serviço</b>	Preço final do produto com o desconto
<b>7 - Existência de rede social do comerciante</b>	A existência de uma rede social criada pelo comerciante
<b>8 - Número de cupons vendidos no primeiro dia da promoção</b>	Total de vendas realizadas no primeiro dia da oferta.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Lee e Lee (2012).

O estudo de Lee e Lee (2012) apresenta considerações sobre o modelo, denominado componentes de valor do modelo de negócio Compras Coletivas, em relação a longevidade das ações promocionais com resultados positivos. Estes componentes devem ser medidos em seis etapas, como se apresenta na figura 4.



**Figura 4** - Componentes do Modelo de Negócios Compras Coletivas.  
 Fonte: Elaborado pela autora a partir de Lee e Lee (2012)

Neste estudo de Lee e Lee (2012), também são apresentadas orientações para que o comerciante alcance o máximo de longevidade de uma promoção no modelo de negócios Compras Coletivas. Estas orientações foram resumidas em sete diretrizes como apresentado no quadro 15.

**Quadro 15** - Diretrizes para alcançar o máximo de longevidade de uma promoção no Compras Coletivas

Variáveis	Orientação
<b>1 - Realize uma rigorosa análise de custos</b>	O comerciante deve fazer uma análise sobre os tipos de custos variáveis em relação ao aumento de clientes com a promoção.
<b>2 - Satisfação do cliente que chegar pela porta de “Compras Coletivas”</b>	O comerciante deve buscar de todas as formas possíveis a satisfação do cliente que chegou por meio da porta do “Compras Coletivas”, para que se torne um cliente de todo o portfólio de produtos do comerciante.
<b>3 - Analisar periodicamente os comentários dos clientes</b>	Como o consumidor de “Compras Coletivas” confia muito mais nos conhecidos de suas redes sociais, é essencial acompanhar os comentários destes sobre os comerciantes e, principalmente, ser rápido nas respostas diante de comentários e reclamações.
<b>4 - Criar rede sociais</b>	Os comerciantes devem criar páginas em redes sociais, como página da empresa no <i>facebook</i> ou outras redes, incentivar os clientes regulares e o consumidor do “Compras Coletivas” a se cadastrar em <i>sites</i> de reputação do comerciante, seguir suas páginas em rede social e participar de suas atividades nestas redes. Da mesma

	forma, o comerciante, deve criar lista de e-mails para divulgar outros tipos de ofertas, evitando o custo do intermediário do “Compras Coletivas”.
<b>5 - Gestão do aumento do fluxo de negócios em função da promoção</b>	Garantir que o comerciante tem condições de lidar com o aumento de fluxo de vendas. O comerciante deve manter controle de dados importantes tais como cupons vendidos, data de validade do cupom, taxas etc.. Combinando o controle destes dados com um excelente atendimento, o comerciante poderá conseguir que o cliente repita compras e se tornem leais.
<b>6 - Usar Compras Coletivas como publicidade</b>	O comerciante pode utilizar Compras Coletivas para divulgar seus produtos e serviços ao invés de outros meios de media tradicional. Deve se efetuar uma comparação de custos entre media tradicional e taxa de comissão mais percentual de desconto do Compras Coletivas.
<b>7 - Desenvolver um modelo de tomada de decisão em relação a Compras Coletivas</b>	Deve-se identificar e levar em consideração todas as variáveis relevantes de marketing, para tomada de decisão. O comerciante deve determinar os parâmetros de otimização do modelo e variáveis como: taxa de comissão para o intermediário, percentual de desconto, preços de venda, número de compras, taxa de resgate, taxa de conversão aos clientes, taxa de canibalização de clientes regulares, taxas <i>de cross-selling e up-selling</i> . Também deve-se levar em conta a imagem da marca em relação a este tipo de ação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Lee e Lee (2012).

Dados da E-Bit (2010, 2011, 2012 e 2013), conforme o quadro 16, corroboraram a importância de se criar controles específicos bem como a formatação para inclusão de empresas de nichos diferenciados, em um novo modelo de negócios similar ao de Compras Coletivas. O quadro 16 apresenta dados interessantes sobre os portais de compras coletivas, conforme E-Bit em várias edições de *WebShopper* (2010, 2011, 2012 e 2013).

**Quadro 16** - Dados de Compras obtidos por meio de várias edições Webshopper (2010, 2011, 2012 e 2013)

<b>Edição</b>	<b>Dados/Informações</b>
<b>23ª/24ª edição 2010/2011</b>	<p>E-bit divulga o resultado de uma pesquisa relacionada a Compras Coletivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 61% dos entrevistados disseram conhecer o conceito de compras coletivas, quando o modelo de negócios, que se baseia em <i>sites</i> que oferecem ofertas de um determinado produto ou serviço, ativadas por um número mínimo de vendas de cupons.</li> <li>▪ Das pessoas que disseram conhecer o conceito, 49% afirmaram já ter comprado alguma oferta, enquanto 51% relataram não ter realizado nenhuma compra.</li> <li>▪ Dos consumidores que compraram, 82% pretendiam adquirir novamente uma oferta em <i>sites</i> de compras coletivas dentro de 3 meses.</li> <li>▪ 37% das pessoas que compraram em <i>sites</i> de compras coletivas ficaram sabendo do serviço por recomendação de amigos e parentes e 19% alegaram ter recebido uma promoção por</li> </ul>

	<p>e-mail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As marcas mais lembradas pelos consumidores foram Groupon, Peixe Urbano e ClickOn.</li> <li>▪ Enquanto 74% dos entrevistados afirmaram estar no mínimo satisfeitos e 11% disseram estar insatisfeitos com os <i>sites</i> de compras coletivas.</li> </ul>
<b>25ª edição 2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Em 2011, o número de consumidores que aderiram a essa modalidade chegou a 9,98 milhões.</li> <li>▪ Na avaliação dos consumidores, “Bares e Casas Noturnas” e “Gastronomia” são as categorias com maior índice de satisfação. Já “Produtos” recebeu a nota mais baixa no que se refere a atendimento.</li> <li>▪ Saúde e beleza e gastronomia foram as categorias mais vendidas.</li> <li>▪ Faturamento R\$ 1.6 bilhões.</li> <li>▪ 20.5 milhões de cupons.</li> <li>▪ Tiquete médio R\$ 78.</li> </ul>
<b>25ª / 26ª edição - 2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Em 2012 Compras coletivas deixa de ser novidade.</li> <li>▪ Faturou mais de R\$ 731 milhões no período.</li> <li>▪ Cresceu 2% em relação ao primeiro semestre de 2011.</li> <li>▪ No primeiro semestre de 2012, totalizou mais de 12 milhões de cupons vendidos a um tiquete médio de R\$ 60.</li> <li>▪ Foram 83.233 ofertas anunciadas, cujos descontos geraram uma economia de R\$ 1,4 bilhão nos bolsos dos brasileiros.</li> <li>▪ Passagens aéreas, cruzeiros e hospedagens representaram a principal fonte de ganhos do setor de compras coletivas no primeiro semestre de 2012, com R\$ 194,6 milhões arrecadados pelo setor de “Hotéis e Viagens” de janeiro a junho, ou 26,6% do total do período.</li> <li>▪ O mercado local mais rentável e que registra maior número de vendas de cupons do país é a cidade de São Paulo, que no primeiro semestre faturou R\$ 120,5 milhões e vendeu 2,3 milhões de cupons. Em seguida, aparece o Rio de Janeiro, seguido de Brasília, Belo Horizonte e Salvador.</li> </ul>
<b>27ª edição – 2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faturou 1.6 bilhões.</li> <li>▪ Registrou 25 milhões de cupons de compra.</li> <li>▪ 61% dos consumidores são mulheres.</li> <li>▪ Tiquete médio R\$ 65,40.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de WebShoppers (2010, 2011, 2012 e 2013)

Na revisão da literatura foram observados dados que identificam lacunas que justificam a aplicação de melhorias ao modelo Compras Coletivas. Registra-se aqui abordagens relevantes dos autores e as respectivas sugestões de melhoria como: recursos humanos - Afuah e Tucci (2003), apud Lee e Lee (2012) comenta sobre a importância da

implementação do modelo Compras Coletivas, como um aspecto chave para os intermediários que inclui contratação de profissionais para atuarem como representantes de vendas, recrutamento de comerciantes confiáveis e gestão do relacionamento e infraestrutura tecnológica. Enquanto Kim (2013), diz que o modelo de negócio Compra Coletiva parece ter uma dependência forte da tecnologia da informação, mas, em verdade, depende fortemente de força humana para operar eficazmente. Felipini (2010), Machado (2013) e Sá (2010) aborda a importância de atividades que exigem bons profissionais como o gerenciamento de recebimentos e repasses e relacionamento com comerciantes e consumidores de forma haver fidelização. Como sugestão de melhoria o intermediário deverá ter estrutura de tecnologia e de recursos humanos para apresentar um trabalho de qualidade e garantir o sucesso do negócio. A empresa deverá atentar-se para a contratação de profissionais especializados além de desenvolver uma plataforma com recursos de BI (*Bussiness Intelligence*), para facilitar e reduzir a força-homem com coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios. Desta forma, a intervenção humana será direcionada para o contato com os comerciantes e atendimento aos consumidores.

Em longevidade da oferta, Lee e Lee (2012) descreve as diretrizes para garantir a longevidade de uma oferta em Compras Coletivas, como: rigorosa análise sobre os tipos de custos em relação ao aumento de clientes em decorrência das ofertas, buscar todas as formas possíveis de satisfação do cliente, acompanhar comentários dos clientes nas redes sociais, ter condições de lidar com o aumento do fluxo de vendas e determinar os parâmetros de otimização do modelo e variáveis como percentual de desconto, preços de venda, número de compras, taxa de resgate, taxa de conversão aos clientes, taxa de canibalização de clientes regulares, taxas de *cross-selling* (compras de outros produtos do portfólio) e *up-selling* (compras de quantidades adicionais do mesmo produto). Como sugestão de melhoria, para que o comerciante possa realizar as atividades necessárias para garantir a longevidade da oferta, o intermediário deverá ter estrutura adequada para assessorar o comerciante de forma consistente e profissional.

Quanto a satisfação do cliente que chegar pela porta de Compras Coletivas, segundo Lee e Lee (2012), o comerciante deve utilizar de todas as formas possíveis para garantir a satisfação do consumidor que chega pela porta de Compras Coletivas, buscando garantir que este cliente venha a ser um consumidor de todo os demais produtos ou serviços da empresa. Portanto, como sugestão, o comerciante deverá receber treinamento específico e diferenciado sobre técnicas de atendimento a clientes a fim de passar credibilidade, atender prontamente

reclamações e/ou solicitações e buscar sua fidelização ao estabelecimento, para produtos e serviços atuais e futuros.

Em relação a redes sociais, na abordagem de Santos e Cypriano (2010), os *sites* de compras coletivas refletem a interação unindo dois princípios: a coletividade e o consumo. Desta forma os internautas popularizam o *site* em seus ciclos sociais compartilhando informações nas redes sociais. Corroborando O'Brien (2000), comparando o Compras Coletivas pela Internet como um meio de “comércio cooperativo” e Anand e Aron (2003) chamando a atenção para a mudança de paradigma, em que os compradores ao se reunirem em grandes grupos forçam a queda de preços.

De acordo com Lee e Lee (2012), os comerciantes devem criar páginas em redes sociais e incentivar os clientes regulares e o consumidor do “Compras Coletivas” a participar de suas atividades nas redes sociais e até se cadastrar em *sites* de reputação de sua empresa. Weill e Vitale (2001) traz uma abordagem sobre a importância dos membros de uma comunidade, mencionando a expansão das redes sociais e sua participação nos modelos de negócios em ambientes digitais.

Em propostas para as MPEs utilizarem os portais de Compras Coletivas, sugere-se que o comerciante deverá criar páginas em redes sociais e incentivar seus clientes de Compras Coletivas a participar de suas ações nas redes sociais. No entanto, este trabalho deverá ser em parceria com o intermediário, para que as ações sejam sinérgicas e complementares para não “cansar” o consumidor, além de serem conduzidas por profissionais da área de marketing digital, para explorar todas as possibilidades.

Quanto a gestão do aumento de vendas em função da oferta, segundo Lee e Lee (2012), deve haver a garantia de que o comerciante tenha condições de lidar com o aumento de fluxo de vendas, mantendo controle de dados como cupons vendidos, data de validade do cupom, taxas etc; combinando o controle com excelência no atendimento. Diante da visão de que o micro ou pequeno empresário poderá ter dificuldade nesta gestão; sugere-se que deverá partir do intermediário o provimento de ferramentas de controle de clientes por comerciante, por cupons vendidos, por validade dos cupons entre outros; com o objetivo de auxiliar o empresário comerciante nesta tão importante tarefa.

Na abordagem em relação a publicidade, conforme Lee e Lee (2012) e Zhang et al.(2013), compras coletivas é uma forma de promoção ou publicidade, por meio do qual, intermediários permitem ao comércio local utilizar a Internet como meio de promoção de produtos e serviços, até então não disponíveis. Embora para Afuah and Tucci (2003) os compradores de Compras Coletivas não acreditam na publicidade feita pelas empresas, eles

pontuam a publicidade como fonte de receita para os intermediários. Isto demonstra que, de alguma forma, a publicidade é importante neste modelo de negócio. Como melhoria, propõe-se que o comerciante deverá evitar a substituição da publicidade tradicional pela oferta no Compras Coletivas, pois a *media* online e a tradicional são complementares e, seguindo o raciocínio de Lee e Lee (2012), negócios diferentes necessitam de planos de promoção diferentes. Neste caso, o intermediário deverá estimular a realização de publicidade tradicional, inclusive buscando uma forma conjunta de divulgação dos comerciantes intermediados, com o objetivo de além de reduzir custos obter mais amplitude da divulgação.

Quanto a legalidade, em pesquisa realizada pelo Idec (2011), foi identificado a não observância aos quesitos legais em termos do Código de Defesa do Consumidor, em relação a obrigatoriedade de cadastro de e-mail sem acesso ao contrato, ausência de SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), utilização indevida de dados pessoais, isenção de responsabilidade, direito de arrependimento, ausência de informações que identifiquem os *sites* e fornecedores e desconto “maquiado”. Neste caso, sugere-se que o intermediário deverá informar em todas as páginas do seu *site*, dados como: telefone, endereço físico, e-mail, chat-online e orientação de tempo de resposta (24hs) a quaisquer dúvidas e solicitações dos consumidores. Também sugere-se que o *site* intermediário tenha parceria com o *site* do PROCON (Programa de proteção e defesa do consumidor), IDEC (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor) e associações em prol da defesa do consumidor, garantindo desta forma, maior transparência e confiabilidade.

Em relação ao modelo de tomada de decisão quanto a participação no Compras Coletivas, para Lee e Lee (2012) o comerciante deve levar em consideração todas as variáveis relevantes de marketing, para tomada de decisão. Para tal, deve-se determinar parâmetros de otimização do modelo e variáveis como: taxa de comissão para o intermediário, percentual de desconto, preços de venda, número de compras, taxa de resgate, taxa de conversão aos clientes, taxa de canibalização de clientes regulares, taxas *de cross-selling e up-selling*. A imagem da marca também deve ser levada em consideração. Como boa parte dos micros e pequenos empresários carece de conhecimentos aprofundados de gestão, sugere-se que o intermediário assessor o comerciante na avaliação e determinação destes parâmetros ideais de variáveis como citado por Lee e Lee (2012).

Quanto a privacidade do consumidor/segurança de dados, para aproveitar os grandes descontos oferecidos pelos *sites*, as pessoas acabam seduzidas pelas oportunidades e colocam seus dados em vários *sites* expondo seus dados pessoais sem saber ao certo os objetivos das ofertas, conforme abordagem de Lee e Lee (2012). Também foi apontado por Albertin

(2010), barreiras para comprar e vender por meio da Internet e risco com privacidade e segurança de dados. Sugere-se, então, um modelo em que se tenha um ambiente único para o consumidor cadastrar seus dados, apenas uma vez, ou seja, o cadastro deverá ser feito em ambiente criado especificamente para tal finalidade. O intermediário deve garantir a veracidade deste cadastro aos comerciantes. Desta forma, o consumidor realizará suas compras em vários *sites* intermediários sem ter que informar os dados pessoais e número de cartão de crédito/débito em diversos locais.

A localização do comerciante é um outro item relevante, haja vista Compras Coletivas ser um negócio voltado para o comércio local, conforme Lee e Lee (2012). Sugere-se, portanto, a criação de um sistema para definir busca em termos de localização, por regiões de concentração de negócios ou de perfil de consumidores. Desta forma contempla-se o comércio local com os consumidores de uma determinada região que pode se diferenciar dependendo do horário comercial e não comercial. Exemplo considerando São Paulo – Capital: Região da Berrini, região da Paulista etc. São regiões com grande concentração de pessoas de determinado perfil em horário comercial e a noite o perfil destas pessoas é bem diferente.

Em relação ao pagamento, no modelo de Compras Coletivas, é realizado antes de receber o produto ou utilizar o serviço segundo Fusco (2010), diferentemente de outros modelos como abordado Di Giorgi (2011). Neste caso, sugere-se que o pagamento deverá ser realizado no estabelecimento no ato da compra. Desta forma evita-se a preocupação do consumidor e o trabalho com a devolução do dinheiro em caso da não finalização da compra, desistência ou quaisquer outros motivos amparados pela Lei do Consumidor.

O cupom é impresso e apresentado no comerciante, conforme Fusco (2010). Propõe-se a utilização de cupom virtual, que além de ser uma ação de preservação ambiental, elimina o trabalho de impressão, pois nem sempre se tem uma impressora disponível. O cupom, ao ser emitido, aparecerá em um ambiente virtual em que o comerciante poderá ter acesso ou o consumidor poderá apresentar o cupom por meio do celular, e ainda poderá ser disparado um SMS para o comerciante informando sobre a emissão do cupom.

Em Número de consumidores, segundo Di Giorgi (2011), no modelo Compras Coletivas, a compra somente se realiza quando a quantidade de compradores atingir um determinado limite mínimo. Sugere-se disponibilizar a oferta de imediato, sem depender do número de pessoas que irá adquirir o produto ou serviço, trazendo agilidade no processo tanto para o consumidor como para o comerciante.

Em relação a percentual de desconto, no modelo Compras Coletivas, é válido para serviços ou produtos de forma parcial. Por ex. em um restaurante com oferta para um prato específico, no almoço, o mesmo desconto não se aplica a bebidas e sobremesas consumidas neste almoço. A proposta neste caso é o percentual de desconto ser aplicado no valor final da compra, ou seja, quando o consumidor efetuar o pagamento. Desta forma, se terá maior transparência no processo e evitará “inflacionamento” de preços mascarando o percentual de desconto. Sugere-se solução similar ao modelo Cardagin americano, que segundo Masri (s/d) o comerciante é responsável por disponibilizar sua oferta no ambiente digital.

Em prêmios por fidelidade ao intermediário, os *sites* de Compras Coletivas não possuem esta prática. No entanto, sugere-se premiar o consumidor pelo volume de compras por meio do *site* do intermediário. É uma forma de valorizar o consumidor e obter a sua fidelidade. Como disse Piestun (2014) “Tem que ter fidelidade”.

Por meio da Revisão da Literatura, dados foram identificados como boas práticas dos portais de compras coletivas, que foram resumidos no quadro 17, conforme abordagem dos autores.

**Quadro 17** - Dados da revisão da literatura identificados como boas práticas dos portais de compras coletivas.

Revisão da Literatura	Autores
<b>COMPRAS COLETIVAS</b>	
<b>Recursos Humanos</b> - Os <i>sites</i> de Compras Coletivas devem ter recursos humanos suficientes para prospecção de fornecedores, publicidade e promoção das ofertas de serviços para atrair consumidores.	Kim (2013) e Afuah and Tucci (2003), apud Lee e Lee (2012), Felipini (2010), Machado (2013) e Sá (2010).
<b>Longevidade da oferta</b> – Sete diretrizes para garantir longevidade ao negócio de Compras Coletivas, conforme enumeradas no quadro 15.	Lee e Lee (2012).
<b>Satisfação do cliente que chegar pela porta de “Compras Coletivas”</b> . Deve-se buscar todas as formas possíveis de satisfação do cliente de Compras Coletivas.	Lee e Lee (2012).
<b>Redes sociais</b> – Autores abordam a importância da interatividade, coletividade, as redes sociais e a criação de páginas nas redes sociais por parte do comerciante.	Lee e Lee (2012), Santos e Cypriano (2010), Anand e Aron (2003) e Weill e Vitale (2001).
<b>Gestão do aumento de vendas em função da oferta</b> - Garantir que o comerciante reúne condições de lidar com o aumento de fluxo de vendas.	Lee e Lee (2012).
<b>Publicidade</b> - Compras Coletivas é uma forma de promoção ou	Lee e Lee (2012) e Zhang et al. (2013).

publicidade.	
<b>Legalidade</b> – Observância aos quesitos legais em termos do Código de Defesa do Consumidor.	IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (2011).
<b>Modelo de tomada de decisão em relação a participação no Compras Coletivas</b> - identificar e levar em consideração todas as variáveis relevantes de marketing, para tomada de decisão. Lee e Lee (2012)	Lee e Lee (2012).
<b>Privacidade do consumidor/segurança de dados</b> – Garantir que as pessoas possam aproveitar os descontos sem expor seus dados em vários <i>sites</i> , sem saber ao certo os objetivos das ofertas.	Lee e Lee (2012) e Albertin (2010).
<b>Localização do comerciante</b> – Comércio local.	Lee e Lee (2012).
<b>Pagamento</b> - pagamento antecipado.	Felipini (2011) e Fusco (2010).
<b>Cupom</b> – Impresso.	Fusco (2010).
<b>Número de consumidores</b> - Quantidade mínima de compradores.	Santos e Cypriano (2010), Di Giorgi (2011) e Lee e Lee (2012).
<b>Oferta</b> – condicionada para um ou alguns produtos ou serviços do comerciante.	Felipini (2011) e IDEC (2011).
<b>Percentual de desconto</b> – válido para serviços ou produtos de forma parcial.	IDEC (2011).

Fonte: Elaborado pela autora a partir Afuah and Tucci (2003), Albertin (2010), Anand e Aron (2003), Di Giorgi (2011), Felipini (2011) e Fusco (2010), Idec(2011), Kim (2013), Lee (2012), Felipini (2010, 2011), Machado (2013) e Sá (2010), Santos e Cypriano (2010), Weill e Vitale (2001), Zhang et al. (2013).

Os dados apresentados no quadro 17 reforçam a importância de boas práticas ao utilizar o modelo de negócio Compras Coletivas, de forma a atender anseios dos consumidores em utilizar a Internet para buscar fornecedores de produtos e serviços que atuem em um sistema de multicanal, com preços diferenciados ou ofertas por período determinado. Desta forma poderão continuar tomando suas decisões de como adquirir produtos e serviços em condições especiais, sem alterar seu comportamento de compra.

### 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com Hair Jr. et al. (2005) uma pesquisa é classificada em: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa causal. Para os autores, o objetivo da pesquisa exploratória é aproximar-se do fenômeno ou obter uma nova compreensão dele. Na pesquisa descritiva o objetivo é apresentar as características de uma situação ou estabelecer relações entre variáveis. A pesquisa causal objetiva verificar a relação de causa e efeito entre as variáveis.

Segundo Gil (1987), o estudo exploratório aprimora as ideias ou descobre intuições e conforme Aaker et al. (2004, geralmente o estudo é exploratório quando há pouco conhecimento sobre o tema abordado, como é o caso desta dissertação. Neves e Conejero (2012) acrescentam que, independentemente do caminho a ser tomado, a pesquisa exploratória, seja ela pura ou como passo inicial de uma pesquisa maior, descritiva ou causal, aparece como passo central para dar início ao processo de investigação de um problema de pesquisa. Apesar da natureza singular desse tipo de pesquisa, ela também precisa ser rigorosamente estruturada e outros trabalhos acadêmicos podem ajudar nesse processo, complementam os autores.

Chizzotti (2008, p. 84) defende que na pesquisa qualitativa todos os fenômenos são igualmente importantes e preciosos: a constância das manifestações e sua ocasionalidade, a frequência e a interrupção, a fala e o silêncio. É necessário encontrar o significado manifesto e o que permaneceu oculto. Todos os sujeitos são igualmente dignos de estudo, todos são iguais, mas permanecem únicos, e todos os seus pontos de vista são relevantes.

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, pois de acordo com Gumesson (2005) apesar de não contar com métodos estatísticos, é uma abordagem que favorece a interpretação da situação que está sendo analisada.

Para Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa pode utilizar técnicas conhecidas como, por exemplo, as entrevistas em profundidade. Segundo Lakatos (1991), a entrevista em profundidade consiste numa conversa face a face, através da qual se busca obter informações sobre determinado assunto.

A pesquisa em questão constituiu-se em um estudo exploratório, de caráter qualitativo, orientada pelo método do Estudo de Caso. Desenvolveu-se como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturado, para colher as percepções de micro e pequenos empresários que utilizaram o modelo denominado Compras Coletivas. Para o trabalho em questão, foram realizadas entrevistas em profundidade com oito microempresários do setor de serviços.

### 3.2 Estudo de Caso

Segundo Creswell (2007), o estudo de caso é definido como a “exploração de um sistema limitado ou um caso (ou múltiplos casos) [...] que envolve coleta de dados em profundidade e múltiplas fontes de informação em um contexto”. Segundo o autor, a noção de sistema limitado está relacionada com a definição de tempo e espaço, e o ‘caso’ pode ser compreendido por um evento, uma atividade ou indivíduos.

Tull (1976, p. 323) afirma que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular" e Bonoma (1985, p.203) traz que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial". Na concepção de Gil (2008), o estudo de caso é muito utilizado como estratégia de pesquisa quando:

- a) se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que;
- b) o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos; e
- c) o foco se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real.

Uma definição mais técnica é apresentada por Yin (1989, p.23) que afirma "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Esta definição, como afirma Yin (1989), nos auxilia a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico, o método experimental e o *survey*. Neste contexto, Bonoma (1985) afirma que o método de pesquisa qualitativo de estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas e não estatísticas, que possam contribuir para um referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento.

Desta forma, a revisão periódica alternada entre teoria, dados e teoria proporciona oportunidades reais de observação de eventos contemporâneos expressivos, obtendo-se assim evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações, o que de acordo com as afirmativas de Yin (2010), constituem cenário ideal para aplicação desta modalidade metodológica de pesquisa qualitativa.

Neves e Conejero (2012) indicam a necessidade de uma condução semiestruturada para aplicação do método de estudo de caso e sintetizam esta estruturação no quadro 18.

**Quadro 18** - Uso do Método de Estudo de Caso

<b>Propósito da pesquisa</b>	Exploratória.
<b>Abordagem da pesquisa</b>	Qualitativa.
<b>Questões de estudo</b>	A estratégia de estudo de caso é mais apropriada para responder questões do tipo “como” e “por que”.
<b>Unidade de análise e subunidades</b>	Tipos de unidades: indivíduos, grupos ou organizações, atividade, processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social. Casos holísticos: o foco maior é centrado no contexto geral do fenômeno. Casos incorporados: o foco é desviado para subunidades, inseridas em um contexto mais amplo.
<b>Objetivo da pesquisa</b>	Aprimorar e validar um método gerencial proposto.
<b>Unidade geográfica</b>	Escolha por relevância e conveniência.
<b>Setor econômico estudado</b>	Escolha por relevância e conveniência.
<b>Organizações estudadas</b>	Escolha por relevância e conveniência.
<b>Grupos estratégicos identificados</b>	Conforme padrão de concorrência no setor.
<b>Coleta de dados primários</b>	Questionários, entrevistas em profundidade, grupos focais, análise documental e observação participante.
<b>Instrumento de apoio</b>	Roteiro semiestruturado / Questionário de pesquisa
<b>Perfil do pesquisador</b>	Sensibilidade teórica: isso envolve os atributos de imparcialidade e sensibilidade para compreender a realidade a partir do significado atribuído pelos indivíduos (entrevistados) a suas experiências. Interatividade para direcionamento da pesquisa e realização de uma amostragem teórica. Entre uma entrevista e outra, ele deve influenciar a escolha da direção da pesquisa para saturação teórica.

<b>Recomendações ao entrevistador</b>	<p>Devem-se evitar perguntas diretas sobre o dimensionamento detalhado das operações e outras informações relacionadas.</p> <p>Não se deve publicar qualquer dado, informação ou opinião considerada estratégica e confidencial às organizações.</p> <p>Os entrevistados são convidados a revisar o relatório final do caso, podendo-se até omitir o nome da organização se assim for desejado.</p> <p>É importante que o pesquisador tenha conhecimento acumulado sobre o objeto de estudo.</p> <p>Deve-se procurar uma situação confortável, para que os entrevistados não se inibam diante do pesquisador.</p>
<b>Perfil dos respondentes (Entrevistados)</b>	<p>Deter poder de influência na unidade de análise em estudo.</p> <p>Ter acesso a informações e dados da unidade de análise em estudo.</p> <p>Possuir conhecimento acumulado (experiência) sobre a unidade de estudo.</p> <p>Boa disposição para colaborar com a pesquisa.</p> <p>Deixar canal aberto de comunicação para futuros contatos.</p>
<b>Período de realização dos estudos de caso</b>	Período determinado, análise discreta.

Fonte: Neves e Conejero (2012)

### 3.3 Procedimentos Metodológicos

Creswell (1998), Stake (1995) e Eisenhardt (1989) definem que a verificação aplicada ao estudo de caso se refere basicamente à triangulação dos dados, buscando a convergência das informações.

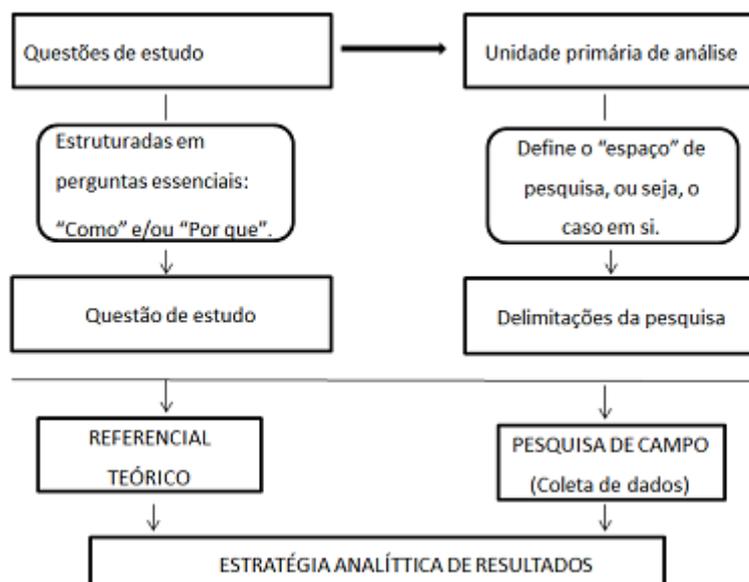
Para Eisenhardt (1989), o processo de análise constitui o “coração” da pesquisa qualitativa realizada por meio de estudos de caso. Considera que, quando se trabalha com estudo múltiplo de casos, e o volume de dados é muito grande, uma das alternativas é, primeiramente, analisar os dados de um único caso e, a partir da familiaridade de padrões observados, chegar ao processo de comparação entre casos.

Na análise comparativa entre os casos, uma das táticas propostas por Eisenhardt (1989) é selecionar categorias ou dimensões e procurar por similaridades dentro do grupo associadas a diferenças entre grupos. Tais dimensões podem ser levantadas pelo problema de pesquisa, pela literatura utilizada, ou podem ser escolhidas pelo pesquisador.

Outra tática é buscar diferenças e similaridades entre casos. Tal comparação entre casos pode forçar a emergência de novas categorias e conceitos não antecipados pelo pesquisador. A outra estratégia é dividir os dados por suas fontes. Buscam-se os *insights* a partir da análise de cada dado originado de uma fonte diferente em separado. O objetivo destas táticas é forçar o investigador a ir além de suas impressões iniciais, especialmente através do uso de estruturas e lentes diversas de dados. (EISENHARDT, 1989)

Eisenhardt (1989) considera que, para construir teoria, é importante ter bem definida qual a questão de pesquisa a ser respondida, que permite selecionar o caso a ser estudado, entrar no campo sabendo o que se quer coletar e, dessa forma, facilitar a coleta de dados (ou seja, todos os elementos já comentados, devidamente delineados). Se tais construtos se mostram relevantes para o estudo em andamento, então os pesquisadores possuem uma base empírica forte para a teoria emergente. Ainda segundo a autora, a preocupação com a seleção de casos deve estar focada nas razões teóricas.

Yin (2010) recomenda a utilização de um “esquema de pesquisa”, que mantém o pesquisador situado nos objetivos da pesquisa e orienta o trabalho para uma coesão em seu desenvolvimento, destacando para isto, as etapas básicas, que são: as questões a estudar, a unidade e subunidades de análise; os dados a coletar e pesquisar; e a estratégia analítica dos resultados, conforme indicado na figura 5.



**Figura 5** - Esquema de Pesquisa

Fonte: Esquema adaptado pela autora a partir de Yin (2010).

Levando em consideração a finalidade principal deste estudo, que é consolidar observações e percepções sobre o modelo de negócios Compras Coletivas, a partir das

observações obtidas na pesquisa de campo e substanciadas pelos conceitos teóricos constantes nas pesquisas e literaturas disponíveis sobre o tema, o esquema de pesquisa de Yin (2010) funciona como um roteiro seguro, norteando as pesquisas de campo, mapeando a pesquisa literária e orientando a estratégia analítica de resultados.

### 3.3.1 Questões do estudo

Para Yin (2001), no estudo de caso, faz-se uma questão do tipo "como" e "porque" sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Complementa Yin (2010), com a recomendação de que seja preparado um roteiro de questões a serem exploradas e respondidas durante a pesquisa, como a questão básica deste estudo conforme quadro 19.

#### Quadro 19 - Questão de Estudo

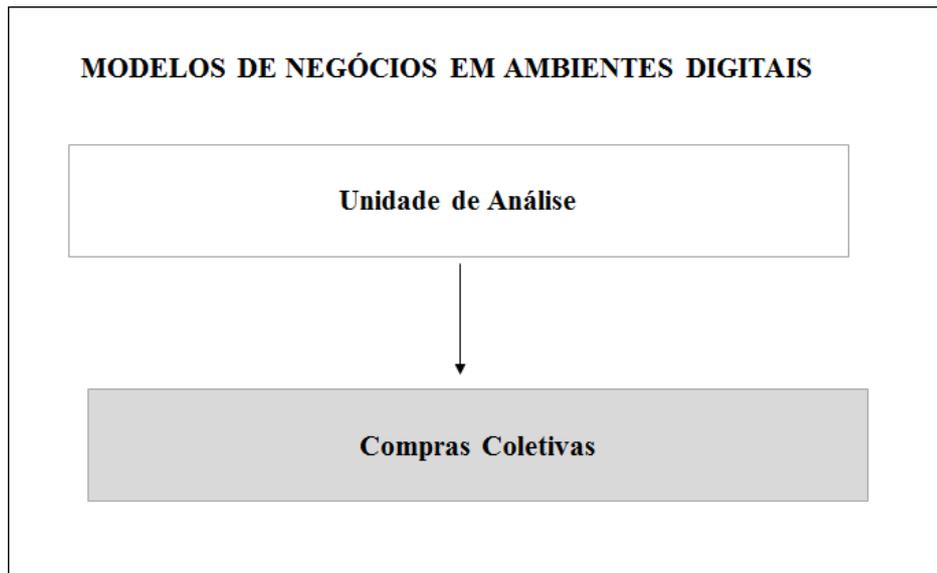
Referência	Questão de Estudo
Por que?	Como as MPEs utilizam os portais de compras coletivas para fazer negócios virtuais?
Como?	Como as MPEs deveriam utilizar os portais de compras coletivas para maximizar os negócios virtuais?

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3.3 Unidade Primária de Análise

A unidade de análise do estudo de caso, diz respeito ao ponto central do problema de pesquisa ou o espaço de pesquisa, de certa forma delimitando o foco de estudo, podendo ser configurada como um indivíduo, um grupo de indivíduos, organizações ou ainda um processo, atividades ou dimensões de comportamento (MCCLINTON et al., 1983 apud LAZZARINI, 1997).

O presente estudo considerou como unidade de análise o modelo de negócio em ambiente digital Compras Coletivas, como representado na figura 6.



**Figura 6 - Unidade de Análise**  
Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3.4 Pesquisa de Campo (Coleta de dados)

Conforme Yin (2010), a coleta de dados pode ser uma atividade bastante complexa e essa fase de planejamento da pesquisa deve ser realizada cuidadosamente, para evitar que o trabalho de investigação do estudo de caso possa ser posto em risco, inutilizando as fases anteriores (YIN, 2010). Neves e Conejero (2012) defendem o planejamento flexível da pesquisa, principalmente no caso das exploratórias, com uso de múltiplas fontes de evidência, entre elas o estudo de caso, revisão da literatura, entrevistas em profundidade, grupo focal, questionários etc., e destacam que no caso das entrevistas em profundidade, é importante colher opiniões, percepções e sugestões de melhoria daqueles que estão envolvidos com o processo.

Desta forma, esta pesquisa buscou utilizar-se de multimodos de pesquisa: as entrevistas em profundidade com os comerciantes, micro e pequenos empreendedores, que utilizam ou utilizaram os *sites* de Compras Coletivas e análise documental com o propósito de apurar como as MPEs utilizam os portais de compras coletivas para fazer negócios virtuais.

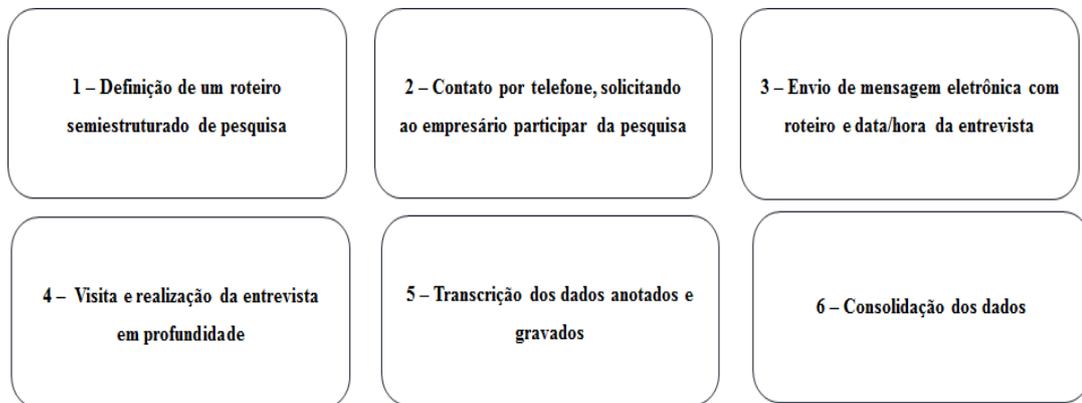
### 3.3.4.1 Entrevista em Profundidade

Segundo Lakatos (2003), a entrevista em profundidade consiste numa conversa face a face, através da qual se busca obter informações sobre determinado assunto; e conforme Malhotra (2001), para uma pesquisa com tendências e julgamentos qualitativos, é fundamental permitir flexibilidade na coleta de dados, possibilitando que o entrevistador consiga extrair do entrevistado as reflexões sobre a unidade de análise (MALHOTRA, 2001).

Um dos instrumentos de pesquisa utilizado foi um roteiro semiestruturado, com questões abertas, de maneira a permitir ao entrevistado adicionar pontos extras a serem considerados no problema em análise.

Os comerciantes selecionados para as entrevistas em profundidade deveriam atender os seguintes critérios: participar ou ter participado de *sites* de Compras Coletivas com dois ou mais produtos/serviços e ter permanecido por um período de no mínimo 3 meses.

As etapas para o processo das entrevistas em profundidade estão demonstradas na figura 7.



**Figura 7** - Etapas do Processo de Entrevista  
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto as considerações sobre as entrevistas, o roteiro de entrevista foi enviado previamente, por e-mail, aos entrevistados. Durante a entrevista, evitou-se perguntas sobre detalhes das operações e foi garantido aos entrevistados que informações estratégicas não seriam divulgadas, possibilitando a espontaneidade do entrevistado com expansão natural nas respostas. Procurou-se, na maioria dos casos, realizar a entrevista em ambiente tranquilo, para que fosse percebido com clareza o verdadeiro sentido das respostas, separando o discurso publicitário e mercadológico e a visão crítica apoiada no imaginário. O relatório final foi

apresentado aos entrevistados, que permitiram a divulgação parcial do conteúdo das entrevistas realizadas.

O roteiro de entrevista utilizado é composto por 15 questões, as quais estão relacionadas com as questões de estudo, conforme ilustrado no apêndice A.

#### **3.3.4.2 Análise Documental e Pesquisa Bibliográfica**

Conforme Oliveira (2007), a Pesquisa Bibliográfica reporta-se para as contribuições científicas de outros autores sobre o tema e a Análise Documental se caracteriza pela observação de informações contidas em documentos que não receberam tratamento científico, tais como relatórios executivos, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, entre outros materiais de divulgação.

Neste trabalho, como método de pesquisa, utilizou-se, além da investigação empírica, a análise documental como procedimento de coleta de dados e a pesquisa bibliográfica como embasamento teórico para compreender e caracterizar o campo de pesquisa onde se contextualiza o fenômeno pesquisado.

#### **3.3.4.3 Contato com as Empresas Comerciantes**

De um total de 20 empresas contatadas por telefone, 16 se comprometeram em participar da entrevista em profundidade, porém apenas 8 efetivamente participaram, tendo sido alegado pelas empresas desistentes problemas de agenda e viagem de férias com a família.

Procurou-se escolher micro e pequenas empresas do segmento de alimentação e serviços de beleza, bem estar e saúde conforme detalhado no quadro 20. O contato inicial com as empresas comerciantes se deu de forma espontânea por meio de participação em eventos e associações e relacionamento comercial da pesquisadora. Diante da necessidade para esta pesquisa, o contato foi restabelecido, por telefone, para verificar a possibilidade de participarem desta pesquisa.

No contato, por telefone, em Novembro 2014, foi explicado o interesse e a necessidade da pesquisa, bem como os possíveis benefícios ao acolhê-la, tanto para a academia como para o mercado. Diante de algumas resistências, foi esclarecido que a empresa poderia optar em não ter seu nome divulgado bem como valores.

#### **3.3.4.4 Estratégia Analítica de Resultados**

O estudo propõe apresentar uma análise entrelaçada entre a revisão teórica e os resultados dos casos, de maneira a propor generalizações analíticas.

## 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

### 4.1 Perfil dos Casos Selecionados

Conforme descrito no capítulo 3, Aspectos Metodológicos, a coleta de dados desta pesquisa ocorreu por meio das entrevistas em profundidade com empresários e gestores das empresas comerciantes, seguida por uma análise documental com base em uma pesquisa empírica na Internet. Como alguns empresários não se sentiram à vontade com a gravação, as entrevistas foram registradas apenas em papel. Após as transcrições, as respostas foram analisadas por sua essência e organizadas conforme unidade de análise.

O perfil das MPE's que participaram das entrevistas está descrito no quadro 20 com informações sobre localização – concentração na zona sul da capital; segmento ou ramo de atividade da empresa – alimentação e saúde, beleza e bem estar, quantidade de funcionários – entre 3 e 13, tempo de vida da empresa – entre 10 e 18 anos e dados do entrevistado: cargo, idade/sexo, e escolaridade.

Em relação aos dados do entrevistado, observou-se que apenas um não tem participação societária, no entanto o seu cargo é de gerente de marketing, indicativo de que a empresa se encontra em estágio de profissionalização; mais da metade dos entrevistados são do sexo masculino e, em termos de escolaridade apenas dois possuem ensino médio e os demais graduados, inclusive alguns com pós graduação. Observou-se que empreendedores do segmento de beleza, saúde e bem estar possuem maior disposição para participar de ações inovadoras, ou seja, foram mais receptivas a participar do modelo de compras coletivas. As informações foram fornecidas pelos entrevistados, porém não foram comprovadas com documentação.

**Quadro 20** - Perfil das empresas e pessoas que participaram da entrevista em profundidade

Informações da Empresa					Informações do Entrevistado		
Empresa	Localização	Segmento	Idade	Funcionários	Cargo	Idade / Sexo	Escolaridade
Empresa 1	Butantã - SP	Confeitaria	12 anos	6	Sócio Diretor	46/Masc.	Pós graduado
Empresa 2	Brooklin - SP	Produtos de Beleza	13 anos	11	Gerente Marketing	38/Masc.	Pós Graduado
Empresa 3	Barueri - SP	SPA Urbano	10 anos	7	Sócia Diretora	42/Fem.	Graduada
Empresa 4	Moema - SP	Pizzaria & Restaurante	16 anos	9	Sócio Diretor	45/Masc.	Graduado
Empresa 5	Brooklin - SP	Bar e Restaurante	11 anos	8	Sócio Diretor	53/Masc.	Ensino Médio
Empresa 6	Santo Amaro - SP	Pizzaria e Restaurante	18 anos	11	Gerente (Filho do proprietário)	36/Masc.	Graduando
Empresa 7	Santo Amaro - SP	Salão de Depilação e Unhas	14 anos	13	Sócia Diretora	59/Fem.	Ensino Médio
Empresa 8	Praça da Árvore - SP	Cursos de Estética, Bem Estar e Saúde	15 anos	3	Sócia Diretora	58/Fem.	Pós Graduada

Fonte: Elaborado pela autora

As oito empresas que participaram deste estudo, são empresas jovens, com no máximo 18 anos de existência e, os entrevistados, também, eram relativamente jovens, com a maioria com menos de 50 anos. O grau de escolaridade dos entrevistados também se destacou com a maioria com curso superior. Apenas um dos entrevistados não tinha participação na empresa, mas era profissional de marketing, o que facilitou a condução da entrevista de forma bem direcionada para as questões de Compras Coletivas.

Os entrevistados ao falarem um pouco de sua história, lembraram das dificuldades enfrentadas no período, principalmente em relação aos “altos e baixos” da economia em nosso País. Direcionando a conversa para a Era da Internet, demonstraram desenvoltura e familiaridade com os canais digitais de comunicação e uso da Internet no seu dia-a-dia.

Foi evidenciado, durante o processo de entrevistas, que os entrevistados não possuem conhecimento de ferramentas de marketing e gestão empresarial. Quando se falava de marketing remetiam ao conceito de propaganda. Da mesma forma, em relação a gestão do relacionamento com clientes e técnicas de fidelização e retenção, foi evidenciado que há uma preocupação em relação a gestão, no entanto buscam ferramentas que sejam de baixo custo e fácil utilização.

## 4.2 Análise Geral do Modelo de Negócio em Ambiente Digital Compras Coletivas

O modelo Compras Coletivas, demonstrou para os entrevistados, em primeiro momento, ser uma forma fácil e de baixo custo para aumentar o volume de vendas. No entanto, após aderir ao sistema de Compras Coletivas, percebeu-se a necessidade de conhecimentos de gestão e de mão de obra adicional e mais especializada. Perceberam, também, que o negócio estava sendo mais promissor para o intermediário e consumidores do que para o comerciante, devido aos problemas que pareciam ser de responsabilidade exclusiva do comerciante. Esta foi uma reclamação recorrente na maioria das entrevistas. Na percepção de alguns dos entrevistados em relação ao modelo de negócio digital Compras Coletivas, há problemas a serem sanados para que o negócio seja promissor, como destacado a seguir:

Em uma das entrevistas, foi abordada a questão de alguns *sites* de compras coletivas abandonarem o negócio e outros que mudaram para *sites* de descontos, sem necessidade de completar um determinado volume de vendas para efetivar a promoção; o entrevistado comentou:

*“Eu cheguei a comprar alguma coisa para ver como está funcionando e não gostei do atendimento do comerciante. Liguei várias vezes e era um celular que pedia para deixar recado e eu tinha receio de deixar meu contato.”*

Na percepção do comerciante, é necessário o amadurecimento tanto do intermediário como do comerciante, para que este modelo possa dar certo. E até mesmo do próprio consumidor, em ler, entender e seguir as regras estabelecidas. Foi comentado por um dos entrevistados que o consumidor compra um determinado serviço e ao chegar no local quer trocar aquele serviço por outro com o mesmo desconto.

*“Fizemos uma vez e não gostamos. Dava pra perceber que estava tudo bagunçado. Agora estamos esperando amadurecer um pouco mais para reavaliar e quem sabe voltar a participar. Mas agora também será diferente em termos de aceitação das cláusulas contratuais.”*

*“Muitas vezes eles chegavam aqui querendo um serviço diferente daquele comprado e as vezes agente acabava atendendo, para evitar reclamações posteriores.”*

*“Só sei que não queremos mais nem ouvir falar em Compras Coletivas. No ano passado, uma grande empresa de Compras Coletivas nos procurou novamente, mas nem os atendemos.”*

A alta taxa de comissionamento ao intermediário e o alto percentual de desconto para o consumidor foi apontado como ponto desfavorável do negócio Compras Coletivas, pelos comerciantes entrevistados.

*“Eu acho que poderia ser diferente, que os caras poderiam cobrar uma taxa de comissionamento menor e até mesmo o desconto para o cliente poderia ser menor. Desta forma todos saem ganhando. Quando alguém quer ganhar sozinho, a coisa não dá certo, fica com vida curta.”*

*“Eles ganharam uma boa grana com a gente. Poderiam se contentar com um pouco menos. Desta forma todos sairiam ganhando. Quem muito quer nada tem (rs).”*

*“Valeu como experiência. Sei lá. Experimentamos e não gostamos, pois percebemos que estávamos apenas doando para o intermediário boa parte do nosso ganho.”*

*“Não dá. É muito alto o que eles cobram pra fazer propaganda no site deles. Funciona melhor os acordos de indicação que tenho, onde comissiono em 10% quem me traz clientes.”*

Uma das características de Compras Coletivas é ser local, ou seja, para atender os consumidores de uma determinada região. No processo de entrevista, o comerciante apontou como um dos fatores negativos quando o consumidor não é local.

*Uma coisa que percebi é que Compras Coletivas é coisa mais local, é mais fácil de manter o cliente a médio e longo prazo. Tivemos cliente que veio de Campinas, pelo site de Compras Coletivas para fazer uma massagem por que o preço ajudou na decisão, mas ela jamais voltará aqui para fazer a mesma massagem pelo preço regular. Os clientes que mantive vieram pelos sites da região.*

*“... percebemos que apareceram pessoas estranhas no salão, que não tinham perfil dos nossos clientes.”*

*“Foi legal, mas não atendeu ao que esperávamos. Talvez por estarmos fora da região central.”*

A falta de experiência do comerciante foi apontada como razão para não ter aproveitado o suficiente o ganho com Compras Coletivas.

*“Bom, eu usei, testei, aproveitei, perdi, ganhei. Poderia ter ganho mais se tivesse experiência. Depois que descobri as pegadinhas deixei de perder tanto.”*

*“Você precisa ter gente boa que entende do negócio, pra ter um bom resultado. Eu utilizo a Internet para coisas básicas, então não tenho experiência em coisas mais profundas”.*

Na percepção de alguns comerciantes entrevistados, houve desgaste na relação entre o intermediário e o comerciante, pelo fato do intermediário não auxiliar na solução de problemas com o consumidor em relação a devolução e dinheiro, validade de Cupons, Procon, Reclame Aqui etc.

*“Eles não dão nenhum suporte pra gente. O consumidor entra em contato com eles e eles mandam o cliente para o Procon. Só querem ganhar e o comerciante é que dá descontos, fica sem receber se o cliente não usa o cupom e ainda temos de resolver todos os problemas.”*

Armadilhas contratuais também foram citadas pelos entrevistados, demonstrando falta de transparência na relação comercial.

*“Se eu for participar de novo vou pedir ajuda de um advogado para analisar o contrato para não cair em armadilha.”*

Outra situação reportada pelo comerciante, era o cliente fiel ficar questionando preço e pedindo desconto em tudo, justificando que “estranhos” tinham descontos altos e os frequentes pagavam preço normal. Até mesmo a justificativa para estes clientes regulares acabavam sendo um problema quando a casa estava cheia e o funcionário com muito trabalho e de “cabeça quente”.

*“Uma coisa que aconteceu aqui foi o pessoal que já era cliente da casa ficava pedindo desconto em tudo e jogava na cara que dávamos descontos para os desconhecidos e para eles não. Os garçons gastavam muito tempo tentando explicar quando na verdade não sabiam bem como fazer isto e chegamos até ter casos bizarros como um funcionário que falou para uma cliente que o produto de compras coletivas era barato mas também era diferente e feita com matéria prima de segunda e até de terceira. A mulher ficou muito brava por que ela tinha comprado o produto da promoção, no mês anterior, e queria saber o significado de matéria prima de 2ª e 3ª ...e era uma inverdade, foi apenas uma infeliz saída do funcionário”.*

Percebeu-se também, na pesquisa de campo, que há uma expectativa dos comerciantes sobre um sistema de Compras Coletivas “melhorado”. Algo que seja bom para o comerciante, intermediário e o consumidor. Também que seja mais fácil de administrar e o comerciante não precise contratar mão-de-obra adicional e possa manter o atendimento dentro de sua normalidade.

*“Então, você vai trazer coisa nova pra nós?”*

*“É muito difícil criar um sistema bem simples onde todo mundo pode ganhar? Tem de juntar um camarada que entende de sistema e Internet, outro de propaganda e nós que entendemos de comprar e vender. Mas tem de ser gente honesta e que gosta de trabalhar direito”.*

*“Eu vivo de olho em coisa nova que vai me ajudar a vender mais”*

Conforme demonstram os dados no quadro 16 (Dados de Compras Coletivas obtidos por meio de várias edições *WebShopper* (2010, 2011, 2012 e 2013), na Revisão da Literatura, em 2011, o número de consumidores que aderiram a essa modalidade de compras chegou a 9,98 milhões, com faturamento de R\$ 1,6 bilhões e 20,5 milhões de cupons emitidos. Em 2012, embora esta modalidade não mais fosse novidade, o faturamento foi de R\$ 1,6 bilhões com 25 milhões de cupons emitidos.

Na percepção do comerciante, as opiniões foram variadas em relação ao aumento do volume de negócios com o uso de Compras Coletivas. Até mesmo o comerciante que chegou a ter um acréscimo de mais de mil vendas em um mês, acabou não percebendo este aumento em termos de valores ao fazer o fechamento. Embora não tenha sido percebido um aumento de valores monetários, a maioria mencionou ter obtido aumento de uma média de 10% em sua carteira de clientes. Tanto o segmento de alimentação como o de beleza apresentaram respostas muito similares, em relação a participação no modelo de negócios Compras Coletivas; no entanto, percebeu-se uma maior dificuldade de percepção de valor pelos entrevistados do segmento de alimentação.

Em relação ao intermediário, na revisão da literatura, especificamente, no Quadro 8 - Principais Modelos de Negócios na Internet, o conceito de intermediação foi abordado segundo vários autores, que é resgatado a seguir: Conforme Rappa (2001), intermediários são formadores de mercado, que reúnem compradores e fornecedores facilitando as transações entre estes. Usualmente, cobra-se uma taxa de comissão pela transação realizada, sendo que há várias formas de se aplicar e calcular esta comissão. Para Weill, segundo Vitale (2001), o

intermediário reúne compradores e vendedores por meio da concentração de informação e, para Linder e Cantrell (2000), o intermediário é agregador de mercado e uma das dimensões que categorizam seus modelos de negócio. Na revisão da literatura, percebeu-se que quase todos os autores trazem em seus conceitos de modelos de negócios, de alguma forma, a intermediação. Na abordagem de Turban e King (2004), o intermediário está entre os principais componentes de um mercado virtual, como sintetizado no quadro 5.

Afuah e Tucci (2003), apud Lee e Lee (2012), aborda o termo intermediário, no quadro 13 - Principais Características de Modelo de Negócio Compras Coletivas, como os *sites* de Compras Coletivas, que tem como fonte de receita comissão sobre vendas e publicidade. Os autores apresentam como fator de sustentabilidade do negócio Compras Coletivas, o desafio para o intermediário construir vantagens competitivas para se auto sustentar, haja vista serem pequenas as barreiras de entradas neste tipo de negócio. Ainda reforça que, para se sustentar no negócio Compras Coletivas, os intermediários dependem da satisfação do comerciante, fidelidade do consumidor (comprador), gestão de parceiros, política de qualidade que inclui política de reembolso, entre outras variáveis.

Na percepção do comerciante, o intermediário é a parte que só leva vantagem em Compras Coletivas, pontuando que o Intermediário não ajuda na solução de problemas do consumidor e, ainda recebe comissão muito alta. O comerciante aborda o papel do intermediário como a parte que tem ganho sem esforço, sem riscos de prejuízo, ganha sozinho quando o consumidor compra o cupom e desiste de retirar o produto/serviço. Os comerciantes ao serem abordados quanto a vantagem do Compras Coletivas para o intermediário, foram rápidos ao emitir sua opinião:

*“É uma forma de trabalho em que eles ganham por meio de uma atividade tranquila sem riscos de ter prejuízo. Também é uma forma de fazer um cadastro e depois vender isto.”*

*“Ganho com pouco esforço e formação de cadastro para posterior venda.”*

*“É uma tranquilidade, pois eles ganham uma boa grana apenas por divulgar um serviço na Internet.”*

*“Possibilidade de ganhos com pouco trabalho. Não se preocupam com a gestão, pois quando dá algum problema o intermediário mandava o consumidor procurar o Procon.”*

*“Dinheiro fácil. Os caras ganham dinheiro fácil e nem resolvem os problemas de clientes.”*

A partir da revisão da literatura e pesquisa de campo foi elaborado um quadro resumo com recomendações para o modelo de negócio Compras Coletivas, descritas no quadro 21.

**Quadro 21** - Recomendações para o modelo de negócio Compras Coletivas

1	O intermediário (portal de compras coletivas), deverá ter estrutura de recursos humanos suficiente para garantir um trabalho de qualidade, em termos de prospecção de bons comerciantes, avaliação das ofertas e gerenciamento das relações comerciais.
2	Disponibilizar de forma clara, no portal, todas as informações de orientação ao consumidor e ao comerciante.
3	Não solicitar ao consumidor o preenchimento de cadastro antes de ler o contrato.
4	As exigências do código de defesa do consumidor devem ser rigorosamente seguidas, a fim de estabelecer clima de confiança entre os pilares: consumidor, comerciante e o intermediário.
5	A privacidade e segurança dos dados do consumidor, bem como, do comerciante devem ser bem gerenciados, para evitar que os dados cheguem em outras “mãos” que não sejam aquelas a quem foram originalmente fornecidos.
6	Compras coletivas é um negócio para comércio local. O comerciante deve estar atento com clientes de localidades distantes, que chegam por meio das ofertas no compras coletivas, pois trata-se de um cliente que dispensa investir recursos para sua fidelização. Por outro lado, o portal de compras coletivas deveria realizar a divulgação das ofertas de forma local/regional, facilitando a gestão por parte do comerciante
7	O pagamento é antecipado, no entanto, se o consumidor não retirar o produto ou utilizar o serviço, o comerciante não terá o cupom e não terá direito a sua parte neste pagamento. Se o comerciante se planejou para atender a este cliente, inclusive adquirindo matéria prima, seria justo receber sua parte neste pagamento, independentemente da apresentação do cupom.
8	Em relação ao número de consumidores, a oferta deveria ser disponibilizada de imediato, independentemente da quantidade de compradores
9	Percentual de descontos válido de forma parcial, deveria ser válido de forma total, por exemplo: em um restaurante com oferta de um prato quente para o jantar, deveria incluir o mesmo desconto para a entrada, sobremesa e bebida.

Fonte: Elaborado pela autora

### 4.3 Vantagens e Desvantagens do Modelo de Negócio em Ambiente Digital Compras Coletivas

Por meio da entrevista semiestruturada, possibilitou-se elaborar um resumo de vantagens e desvantagens do modelo de negócios Compras Coletivas sob a ótica do comerciante.

Os entrevistados, micro e pequenos empresários, falaram com desenvoltura sobre sua percepção quanto as vantagens e desvantagens do modelo de negócio Compras Coletivas, embora, algumas vezes não sabendo diferenciar exatamente se tal ocorrência seria vantagem ou desvantagem, como exemplo “Congestionamento de telefones do estabelecimento”.

Os portais de Compras Coletivas, como todo segmento, apresenta vantagens e desvantagens para os três pilares: Consumidor, Intermediário (portal de compras coletivas) e o comerciante. É indiscutível a grande vantagem para o comerciante, pela oportunidade de apresentar seus produtos e/ou serviços para milhares de potenciais clientes, com grande chance de fazer novos clientes, que provavelmente desconheciam a empresa ou o produto/serviço do comerciante.

O portal de compras coletivas pode não gerar um ganho financeiro no primeiro momento; no entanto, poderá obter vantagem com o ganho de novos clientes que poderão se tornar consumidores habituais do estabelecimento. Da mesma forma, esta vantagem poderá se transformar em desvantagem, se o comerciante não cumprir o prometido com a oferta, dispensar atendimento diferente para o cliente da oferta ou, até mesmo, o cliente perceber que o preço original foi “maquiado”, para que o desconto seja percebido como excepcional.

Para os portais de compras coletivas, é um desafio garantir aos consumidores que os anunciantes manterão a qualidade dos produtos e ou serviços ofertados, bem como, a qualidade no atendimento.

Conforme a revisão da literatura e os resultados da pesquisa de campo, verificou-se vantagens e desvantagens do modelo de negócios em ambientes digitais Compras Coletivas, sendo que algumas desvantagens podem ser originadas de questões culturais, conforme perfil e localização do empreendedor Comerciante.

O resumo das vantagens e desvantagens dos portais de compras coletivas é apresentado no quadro 21, com ênfase para o empreendedor comerciante, que disponibiliza seus produtos e serviços para venda por meio destes portais.

**Quadro 22 - Vantagens e desvantagens dos portais de compras coletivas para o comerciante**

<b>Vantagens</b>
Divulgação da marca, do negócio ou de produtos e serviços a milhares de consumidores com possibilidade de atrair novos consumidores, que poderiam nem conhecer o negócio, se não

fosse pelo anúncio no site de compras coletivas.
Possibilidade de prever e planejar a demanda devido a oferta que possui tempo e quantidade de cupons estipulados.
Meio de levar as pessoas para dentro do estabelecimento, para dar início a construção de um relacionamento. Para que estas pessoas retorne ao estabelecimento será necessário conceder benefícios para futuras visitas, até que ele crie o hábito de voltar, independentemente de benefícios. Desta forma, com bom atendimento, a empresa tem a possibilidade de fidelizar estes consumidores tornando-os clientes regulares.
Venda praticamente garantida, já que a empresa faz o pagamento ao comerciante apenas se as ofertas atingirem o número mínimo de participantes, e estes participantes apresentarem o cupom ao comerciante.
Possibilita desfazer de forma rápida de estoques parados, coleção antiga, produto de pouca aceitação, produtos em fase de declínio e até mesmo testar novos produtos e ou serviços.
Possibilidade de gerar aumento rápido de receita, principalmente em períodos de baixa lucratividade para o negócio.
Possibilidade de venda adicional do mesmo produto ( <i>up selling</i> ) e venda de outros produtos do portfólio ( <i>cross selling</i> ), para clientes que chegam pelas portas de compras coletivas.
<b>Desvantagens</b>
Vender produtos ou serviços pela metade do preço para consumidores que vinham pagando preço cheio, por ser clientes regulares do estabelecimento. Ao tomar conhecimento da oferta, aproveitam para obter os altos descontos.
Consumidores que visitam o local apenas por causa das promoções e não possuem o perfil de clientes regulares do estabelecimento; podem causar transtornos e a eventual perda de clientes regulares.
Baixa retenção de clientes porque a maioria dos clientes de compras coletivas estão em busca de uma boa barganha, ou seja, não compram por necessidade ou desejo e sim pelo baixo preço.
O comerciante, deve apresentar o cupom para o site de compras coletivas, para garantir o recebimento pelos produtos vendidos e ou serviços prestados. Por esta razão exige-se rigoroso controle dos cupons.
Baixa taxa de retorno do consumidor que conheceu o estabelecimento por meio de oferta, no compras coletivas. É necessário que o comerciante crie outros artifícios para força-lo a voltar.

<p>A promoção pode arranhar a sua reputação, pois fomenta a venda de um produto ou serviço por um preço significativamente menor do que aquele praticado tradicionalmente, o que pode e reverter em falta de credibilidade e pouco confiança na empresa.</p>
<p>Não se trata de um negócio lucrativo, pois o portal de compras coletivas fica com uma média de 60% do valor do produto ou serviço vendido, cujo preço é muito mais baixo do que o preço normal. O comerciante utiliza o portal de compras coletivas como estratégia mercadológica e não para auferir lucros.</p>
<p>Se o consumidor pagar e não retirar o produto ou utilizar o serviço, o comerciante não recebe sua parte, pois não terá o cupom para apresentar ao portal de compras coletivas.</p>
<p>Risco de ter o produto ou serviço associados a uma linguagem e elementos equivocados, haja vista não ter como garantir que os portais de compras coletivas sigam o mesmo padrão comunicacional da sua empresa.</p>
<p>Com ganho próximo de zero “o tiro pode sair pela culatra”, se não entregar exatamente o que consta no contrato com o portal de compras coletivas.</p> <p>O mesmo vale para o atendimento que deve ser tão bom quanto aquele dedicado aos clientes que pagaram o valor cheio de serviço</p>

Elaborado pela autora a partir da revisão da literatura e pesquisa de campo com 8 MPEs

As observações de alguns comerciantes, demonstraram que os resultados de negócios de Compras Coletivas, poderiam ter sido mais promissores para os três pilares do modelo: consumidor, intermediário e consumidores. Os empreendedores de MPEs, se melhor preparados em termos de gestão, poderiam usufruir de sistemas, metodologias e ferramentas que são disponibilizadas para o mercado, sendo alguns até mesmo de forma gratuita.

#### **4.4 Propostas para as MPEs utilizarem os Portais de Compras Coletivas**

O modelo de negócios Compras Coletivas se difere dos demais modelos por unir os princípios de coletividade e de consumo. A lógica do modelo é o aumento em escala da demanda versus preço baixo; ou seja, a oferta é condicionada a um número determinado de compradores por um prazo determinado, com descontos substanciais (entre 50 a 90%), com taxas de comissionamento ao site de compras coletivas, denominado intermediário. A lógica de funcionamento dos sites de compras coletivas pode ser explicada em quatro etapas:

- 1 – Contrato da empresa comerciante com a empresa do site de compras coletivas;
- 2 - *Site* de compras coletivas faz a divulgação da oferta de um ou mais produtos, do comerciante;
- 3 - Os consumidores cadastram-se no *site* e adquirem a oferta pagando antecipadamente pelo produto ou serviço; e
- 4 - O *site de compras coletivas* gerencia os recebimentos e repassa para o comerciante, já descontando sua comissão de intermediação.

Processo aparentemente simples, no entanto, anunciar e gerar a experimentação não é o suficiente, deve-se utilizar de todas as formas possíveis para criar um relacionamento com o consumidor para que ele retorne ao estabelecimento para comprar outros produtos e serviços e para que haja a fidelização.

Esta modalidade de comércio, por meio da Internet, surgiu em 2008 nos Estados Unidos com o *site Groupon*, e no Brasil, o conceito foi introduzido em 2010 pelo *site Peixe Urbano*, pioneiro em compras coletivas na América Latina. Este modelo de compras coletivas gerou mais de 2 milhões de transações antes de completar o primeiro ano de funcionamento, no Brasil. A participação neste modelo de negócios, exige cuidados tanto por parte do consumidor, como do intermediário e do comerciante.

Para auxiliar os empreendedores (comerciantes), a entender melhor o modelo de negócios Compras Coletivas e tomar melhor decisão em relação a sua participação e garantir solidez do negócio, apresentamos algumas sugestões resumidas no quadro 22:

**Quadro 23** - Sugestões para os comerciantes em relação ao modelo de negócios Compras Coletivas.

Tema	Orientação
1 - Custos	O empresário deverá realizar análise de custos (fixos e variáveis) em relação ao aumento de clientes em decorrência da oferta, no site de compras coletivas, de forma consistente e profissional.
2 - Propaganda	A propaganda é uma forma paga de divulgar a marca, produtos ou serviços, com o objetivo de informar, lembrar ou persuadir, levando-se em consideração o posicionamento pretendido pela empresa. O comerciante que utilizar compras coletivas como propaganda, deverá ser assessorado por profissionais de marketing, para utilizar a comunicação mercadológica de forma estratégica, conforme objetivos da empresa; e

	evitar substituição da propaganda convencional por compras coletivas, pois elas devem ser complementares.
3 – Publicidade	A publicidade é uma forma de propaganda indireta e silenciosa. Compras Coletivas como publicidade, pode trazer resultados intangíveis, que devem ser bem gerenciados. O comerciante, ao utilizar o portal de Compras Coletivas para dar visibilidade a sua marca, seus produtos e ou serviços, deve-se efetuar análise criteriosa comparando-se o preço de meios convencionais versus as taxas de participação no site de compras coletivas, incluindo todas as variáveis envolvidas neste modelo de negócios.
4 - Tomada de decisão para participar do modelo de negócio Compras Coletivas	Para tomar a decisão de participar do site de Compras Coletivas, o empresário deverá considerar variáveis relevantes de marketing como: volume de vendas em função da oferta, percentual de desconto, preço de venda regular versus preço com desconto da oferta, taxa de comissão do site de compras coletivas, taxa de resgate, taxa de conversão de clientes, taxa de canibalização de clientes regulares, taxas de <i>up selling</i> e <i>cross selling</i> e levar em consideração a imagem da empresa em relação a este tipo de ação.
5 - Rede sociais	O empresário deverá criar página do seu negócio nas redes sociais e incentivar o consumidor regular e de compras coletivas a seguir sua página e participar de suas atividades nas redes sociais. Sugere-se que este trabalho seja em parceria com o intermediário (site de compras coletivas), para que as ações sejam sinérgicas e complementares para não “cansar” o consumidor. O gerenciamento destas atividades deverá ficar a cargo de um colaborador com formação ou bom conhecimento de marketing digital, para explorar todas as possibilidades.  Da mesma forma, o comerciante, deve criar lista de e-mails para divulgar outros tipos de ofertas, evitando o custo do intermediário do “Compras Coletivas”.
6 - Lista de e-mails	O empresário deverá criar lista de e-mails para divulgar outros tipos de ofertas, independentes do compras coletivas. Deverá procurar utilizar ferramentas específicas para envio de mensagens eletrônicas, de forma a permitir o gerenciamento de recebimento das mensagens e o marketing viral. Esta atividade deve ficar a cargo de um colaborador com formação ou bom conhecimento de marketing digital.
7 - Comentários dos clientes	O empresário deverá acompanhar os comentários dos consumidores nas redes sociais e ser rápido nas respostas quando o comentário se referir a sua empresa.
8 - Satisfação do	Satisfação do cliente que chegar pela porta de “Compras Coletivas”, deverá ser

consumidor	completa, portanto espera-se que o comerciante utilize técnicas específicas e todas as formas possíveis para garantir a satisfação do consumidor que chegou ao seu estabelecimento em razão da oferta.
9 - Atendimento ao consumidor	Excelência no atendimento fará o consumidor repetir a compra ou retornar ao estabelecimento para consumir outros produtos e serviços da empresa. O empresário deverá investir em treinamento de toda equipe, inclusive ele próprio, buscando novas técnicas de vendas e de encantamento do clientes, a fim de passar credibilidade, atender prontamente reclamações e/ou solicitações e buscar sua fidelização ao estabelecimento, para produtos e serviços atuais e futuros.
10- Gestão do aumento do fluxo de vendas em função da oferta	O empresário deverá manter rigoroso controle de cupons vendidos, validade dos cupons, taxas de comissionamento e de descontos conforme a oferta. A qualidade no atendimento deverá ser perseguida, independentemente, do fluxo de consumidores no estabelecimento.
11 Aspectos legais	Aspecto legais deverão observados, conforme Código de Defesa do Consumidor. Para evitar dispersão da informação, o manual de código de defesa do consumidor deverá ser consultado com frequência por todos os colaboradores. Em relação contrato de adesão, com o site de compras coletivas, deverá buscar orientação de um profissional na área do direito para análise das cláusulas contratuais.
12 - Aprendizagem	O comerciante deverá utilizar compras coletivas como estratégia de aprendizagem, para fazer um texto ou arte de publicidade e como utilizar estratégias próprias para captar clientes.

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio da revisão da literatura, observou-se que o modelo de negócio digital Compras Coletivas pode ser utilizado por qualquer empresa, inclusive aquelas que ainda não possuem *site* institucional e/ou que não estão em ambiente digital. Giovanini e Rianelli (2012) acreditam que a facilidade para anunciar no *site* de Compras Coletivas é um dos fatores que garante o seu sucesso. Complementam os autores, que os *sites* de compras coletivas são benéficos para os três participantes do processo: o comerciante que disponibiliza a oferta, o consumidor que adquire a oferta e o intermediário que gerencia a oferta intermediando o consumidor e o comerciante.

Na percepção dos comerciantes, os *sites* de compras coletivas não disponibilizam profissionais competentes para auxiliar na operacionalização do sistema, na solução de problemas nem como otimizar o processo em prol de melhores e maiores ganhos.

Segundo Lee e Lee (2012), deve haver a garantia de que o comerciante tenha condições de lidar com o aumento de fluxo de vendas, manter controle de dados e informações, combinando o controle com excelência no atendimento e levar em consideração todas as variáveis relevantes de marketing, para tomada de decisão. Segundo o autor, o comerciante, para tal, deve determinar parâmetros de otimização do modelo e variáveis como: taxa de comissão para o intermediário, percentual de desconto, preços de venda, número de compras, taxa de resgate, taxa de conversão aos clientes, taxa de “canibalização” de clientes regulares, taxas *de cross-selling e up-selling*, além da imagem da marca que também deve ser levada em consideração neste contexto. Kim (2013) diz que o modelo de negócio Compra Coletiva depende fortemente de força humana para operar eficazmente.

Para realizar as atividades mencionada pelos autores, é necessário formação ampla em gestão empresarial, com formação nas áreas de recursos humanos, finanças, processos operacionais e de produção e marketing e vendas.

Considerando a premissa destes autores, pressupõe-se que o comerciante deve ter um conhecimento amplo de gestão; no entanto, em se tratando de MPEs, espera-se que o intermediário possa prestar assessoria aos comerciantes, em relação a estas atividades, e para tanto, o intermediário deverá ter pleno domínio do conhecimento nas áreas citadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Objetivos x Resultados

O objetivo geral e específicos do presente estudo é entender os modelos de negócios à disposição das MPEs, para realização de negócios em ambientes digitais, verificar as vantagens e desvantagens de um destes modelos “Compras Coletivas”, apresentar o crescimento do mercado de e-commerce e o comportamento do consumidor virtual, no Brasil e levantar os modelos de negócios em ambientes digitais com especial atenção ao modelo de Compras Coletivas.

O estudo possibilitou atender aos objetivos geral e específicos, permitindo concluir que, há vários modelos de negócios em ambientes digitais, cada um com suas especificidades. O modelo de negócio Compras Coletivas foi o que mais se destacou devido ao seu rápido crescimento, no Brasil. Mais recentemente surgiram mudanças no modelo, por parte de algumas empresas, em termos de quantidade mínima de compradores para validar a oferta. Desta forma, as duas mais expressivas empresas de compras coletivas, no Brasil, mudaram a concepção de “*site* de compras coletivas” para “shopping de ofertas” e “comércio local”.

O referencial teórico com a realidade dos casos estudados, demonstraram a importância de buscar o entendimento sobre os modelos de negócios digitais, para tomar a decisão de aderir ou não, bem como, da importância de conhecimento de gestão empresarial de forma ampla, por parte do intermediário, com o objetivo de assessorar o micro e pequeno comerciante que carece de formação específica em termos de gestão, principalmente, conhecimentos de práticas de marketing, técnicas de relacionamento para retenção de clientes e comunicação com o mercado.

Percebeu-se que, na visão do comerciante, o modelo Compras Coletivas é vantajoso para o intermediário e o consumidor, ficando os problemas por conta dele. Como o estudo não contemplava pesquisa de campo com o intermediário e consumidor, fica uma lacuna neste sentido, ou seja, de saber se na visão do intermediário e do consumidor as vantagens e desvantagens são as mesmas apontadas na visão do comerciante.

A análise da literatura sobre o modelo de negócios Compras Coletivas evidenciou ser um modelo com características simples de funcionalidade, que poderia atender necessidades

das MPEs para fazer negócios por meio da Internet. No entanto, com a pesquisa de campo, considerando a percepção do comerciante, ficou evidenciado que há uma lacuna a ser preenchida para garantir a satisfação do comerciante, com a adoção do modelo de negócio Compras Coletivas.

O modelo de negócio Compras Coletivas deveria possibilitar ganhos reais para os três pilares: consumidor, comerciante e intermediário. Ou seja, contemplar descontos de forma a motivar o consumidor a consumir em um determinado estabelecimento, cuja transação seja viável para o comerciante, sem afetar de forma impactante a sua lucratividade; e, ainda, que possa garantir ganhos reais ao intermediário mediante o volume de compras.

Os altos descontos no preço do produto ou serviço e as altas taxas de comissionamento pela intermediação aos portais de compras coletivas, são questionados pelos comerciantes, que no seu entender, deveriam ser substituídos por descontos medianos (10 a 20%). Outro ponto observado é a falta de um programa de fidelidade para retenção do consumidor ao portal de compras coletivas.

Em relação a publicidade, para renomados autores conforme a revisão da literatura, o modelo de negócio Compras Coletiva é promocional; no entanto, o empreendedor comerciante deveria ter a percepção de que se trata de um modelo de negócio em ambientes digitais e não apenas como uma ferramenta de comunicação, para divulgar a empresa e seus produtos e serviços.

Ademais, o modelo de Compras Coletivas poderia contemplar ferramentas de controles e gerenciamento para o comerciante, garantindo a privacidade dos dados do consumidor. Estas ferramentas poderiam ser desenvolvidas de forma inteligente para se apresentar ao comerciante como um auxílio na gestão e controle e que não exija mão-de-obra adicional.

Por fim, o intermediário deveria investir na contratação de profissionais com boa formação para interação frequente com o comerciante, esclarecimento de dúvidas, treinamento sobre o uso dos recursos disponibilizados pelo portal de compras coletivas, técnicas de vendas, com vistas a aumentar a lucratividade com a prática do *cross-selling* e *up-selling* e técnicas de relacionamento com o objetivo de buscar a fidelização dos consumidores, que chegam pela porta de Compras Coletivas.

## **5.2. Limitações da Pesquisa**

Uma pesquisa, independentemente dos recursos disponíveis, sempre apresentará limitações. Em função disso, foi selecionada como limitação desta pesquisa o viés de análise apenas com a opinião do comerciante e o foco da pesquisa que considerou apenas uma cidade e poucos segmentos do comércio.

## **5.3. Sugestões para Trabalhos Futuros**

Visando à continuidade do estudo, haja vista que ele não se esgota aqui, nem todos os aspectos relacionados ao tema foram profundamente tratados; recomenda-se:

- Realização de pesquisa similar, com questionário estruturado no ambiente digital, para aumentar o tamanho da amostra e a validade dos resultados.
- Pesquisa de Campo com intermediários e consumidores de Compras Coletivas, para que se tenha uma visão mais abrangente do modelo.
- Pesquisa de campo com empreendedores comerciantes de outros segmentos e regiões, e intermediários (portais de compras coletivas).
- Comparabilidade do modelo de negócio Compras Coletivas com outros modelos de negócios em ambientes digitais.
- Proposição de um novo modelo de negócio para ambiente digital, com ênfase na gestão de intermediação de negócios, direcionado a MPEs. Este novo modelo poder ter o enfoque para facilitar o uso da Internet para otimizar resultados nos negócios, de forma simples, proporcionando vantagens aos envolvidos: consumidor, comerciante e intermediário; bem como, disponibilizando ferramentas para facilitar as tarefas diárias do micro e pequeno empresário, em termos de controles, dados e relatórios para auxiliar na condução do seu negócio.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. et. Al. Pesquisa de marketing. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- AFUAH A. e TUCCI, C. Internet business models and strategies. Boston: McGraw-Hill/Irwin. 2003.
- AKABANE, G. K. Gestão estratégica da tecnologia da informação: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações. São Paulo: Atlas, 2012.
- ALBA et. Al. Interactive home shopping: incentives for consumers, retailers, and manufacturers to participate in electronic marketplaces. 1997. J. Marketing 61 (July) 38–53
- ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação, v.38, n.1, p. 52-63, jan./mar/2000b, RAE - Revista de Administração de Empresas. Online: Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a06v38n1.pdf>. Acesso em: 18 abr 2014.
- AMIT. R., e ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, 22, p. 493-520. (2001).
- \_\_\_\_\_. Business Model Innovation: creating value in times of change, **IESE Business School**, University of Navarra, Madrid, Spain. 2010.
- ANAND, K. S.; ARON, R. Group Buying on the Web: A Comparison of Price Discovery Mechanisms. *Management Science*, n. 11, v. 49, pp. 1546–1562, nov,2003.
- APPLEGATE, L. M. Emerging business models: lessons from the field. Boston: Harvard Business School, 2001.
- ARMSTRONG, A., Hagel III, J. The real value of on-line communities, *Harvard Business Review*, 74, 3, 134-141. (1996).
- BAKOS, Y. The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, 41(8), Aug.1998, p. 35-42.
- BLOCH M.; PIGNEUR, Y.; SEGEV, A. On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issues. Paris: Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales/Institut L'Informatique et Organisation, 1996.
- BONOMA, Thomas V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, Vol XXII, May 1985.
- CAMERON, D. Electronic commerce: the new business platform of the internet. Charleston: Computer Technology Research, 1997.
- CATALANI, L. E-commerce. 2. ed. Rev. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHARARBAGHI, K., FENDT, C. E WILLIS, R.. Meaning, legitimacy and impact of business models in fast - moving environments. *Management decision*, 41, 372-382. (2003).

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. 9 ed. São Paulo: Cortez. 2008

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.

COOK, J. *Venture capital: Where Mercata led, consumers were unwilling to follow*. Seattle Post – Intelligencer (Jan 12, 2001). Available on the Internet at [seattlepi.nwsourc.com/business/ vc122.shtml](http://seattlepi.nwsourc.com/business/ vc122.shtml).

COUGHLAN, A. T. et al. *Canais de Marketing e Distribuição*. Porto Alegre: Bookman. 2002.

CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

\_\_\_\_\_. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto*. Trad. de Luciana de O. da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DI GIORGI, F. Os vários modelos de negócios do e-commerce. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/os-varios-modelos-de-negocios-do-e-commerce>. 2011. Acesso 23 de nov. 2014.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Mississipi, Mass., v.14, n.4, p.532-550, Oct./Dec.1989.

FELIPINI, D. *Compra coletiva, oportunidades e riscos*. Portal EcommerceOrg. s/d. Disponível em: <http://www.ecommerce.org.br/artigos/compra-coletiva.php>. Acesso em: dez.2014.

\_\_\_\_\_. *Compra coletiva: um guia para o comprador, o comerciante e o Empreendedor*. Coleção E-commerce. Rio de Janeiro: Brasport. 2011.

FUSCO, C. *Sites e compras coletivas faturam US\$ 500 milhões em 2010*. Folha Uol, 12 dez. 2010. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/844527-sites-de-comprascoletivas-faturam-us-500-milhoes-em-2010.shtml>. Acesso em: 12 ago. 2014.

GIGLIO, E. M. *O comportamento do consumidor e a gerência de marketing*. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. *O comportamento do consumidor*. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GIL, A. Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987

\_\_\_\_\_. GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOVANINI, T. e RIANELLI, R. *Sites de Compra Coletiva e o Fenômeno de Vendas Online via E-Commerce*. IX Convibra Administração - Congresso Virtual Brasileiro de

Administração. Brasil. (2012).

GITAHY, Yuri. O que é uma start-up?. 2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/dicasde-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>. Acesso em 25 Jan. 2015.

GRAYSON, D.; HODGES, A. Compromisso social e gestão empresarial. São Paulo: Publifolha, 2002.

GUMMESSON, Evert. Qualitative research in marketing: rodd-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, v.39, n.3/4, p.309-327, 2005.

HAIR, J. JR. et al. Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMAM, D. L.; NOVAK, T.P.; CHATTERJEE, P. Commercial scenarios for the web: opportunities and challenges. In: KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. ED.). *Readings in electronic commerce*. New York: Addison-Wesley, 1997. *Journal of Management Studies*, 41 (2) 219-246.

KALAKOTA, R., WHINSTON, A. *Electronic commerce: a manager's guide*. New York: Addison-Wesley, 1997.

KAPLAN, S./ SAWHNEY, M. (2000): "E-Hubs: The New B2B Marketplaces", in: Harvard

KARSAKLIAN, E. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.

KIM, D. Under what conditions will social commerce business models survive? *Electronic commerce research and applications*, n.12, p. 69–77, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRUGER, C.C., SWATMAN, P.M.C., and VAN DER BEEK, K. (2003). "Business model formation within the online news market: The core + complement business model framework," paper presented to 16th Bled Electronic Commerce Conference on eTransformation," Bled, Slovenia.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, A. L. *Marketing de varejo*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAZZARINI, S.G. Estudos de Caso para Fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método. In: Farina et. al. (Coord). *Estudos de Caso em Agribusiness*. São Paulo: ed. Pioneira, p. 9-23, 1997.

LANVIN, B. ET AL. *Building Confidence*. UNCTAD's tenth Conference, Bangkok, 12-19 Fevereiro, 2000.

LEE, I.; LEE K. Social shopping promotions from a social merchant's perspective. *Business Horizons*, nº 55, p. 441-451. 2012.

LINDER, J.C. e Cantrell, S. (2000) *Changing business models: Surveying the Landscape*, Institute for Strategic Change, Accenture.

MACHADO, M. L. Os *sites* de compra coletiva e o customer relationship management: Estudo múltiplo de casos. Dissertação de Mestrado, Lisboa School of Economics & Management, Lisboa, Portugal. 2013. Disponível em: <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/6259/1/DM-MLM-2013.pdf>, acesso em 20 de mar. 2015.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MASRI, R. *Cardagin: Local Mobile Rewards*. Darden business publishing. s/d.

MATTAR, F. N. *Administração de varejo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2011.

MCKAY, J.; PRANANTO, A.; MARSHALL P. E-business maturity: The SOG-e Model Proceedings of the 11th Australasian Conference on Information Systems (ACIS). (2004)

MURTAZA, M.B.; GUPTA, V.; CARROL R.C., E-marketplaces and the future of supply chain management: opportunities and challenges, *Business Process Management Journal*, vol. 10 n.3, 2004, p 325-335

NASCIMENTO, L. O. S. *Da visão à ação: uma proposta para o varejo brasileiro*. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2005.

NEVES, M.F.; CONEJERO, M.A. Uma contribuição empírica para a geração de métodos de planejamento e gestão; *R.Adm.*, São Paulo, v.47, n.4, p.699-714, out./nov./dez. 2012.

NIELSEN. *Tendências e análises. Desempenho do varejo*. Disponível em: <http://acnielsen.com.br/issues/retail.shtml>. Acesso em 12 mai. 2014.

NIEMEYER, M.L., *Comércio Local*. Disponível em: <http://sobre.peixurbano.com.br/noticias/e-commerce-local-jornal-diario-da-manha/> Acesso 22 de fev. 2015

O'BRIEN, J. Cooperative commerce: Group-buying engines promise consumers strength in numbers. *Computer shopper*, 78 (May 2000). Disponível em: [www.zdnet.com/computershopper/stories/reviews/0,7171,2487711,00.html](http://www.zdnet.com/computershopper/stories/reviews/0,7171,2487711,00.html). Acesso em: 10 de mai. 2014.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, Vozes, 2007.

OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y. *Inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OWYANG, Jeremiah. Web Strategy: The Many Forms of Monetization using the Web. Novembro, 2007. Disponível em: <http://www.web-strategist.com/blog/2007/11/05/web-strategy-the-many-forms-of-monetization-using-the-web/>. Acesso em: 23 dez. 2014.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Varejo no Brasil: Gestão e estratégia. São Paulo: Atlas. 2007.

PICARD, Robert G., (2000). Changing Business Models of Online Content Services. Turku School of Economics and Business Administration. Finland. in JMM – The International Journal on Media Management. Vol.2 – No. II - 2000

POTTER, R.; TURBAN, E.; RAINER, K. Administração de tecnologia da informação. 3. ed. São Paulo: Campus, 2005.

RAPPA, M. Business models on the web. 2001. Disponível em: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>. Acesso em 07 de dez. 2014.

REGGIANI, L. As cifras do e-commerce. Revista InfoExame. Ago. 2005, p.46-53.

Relatório wwebshoppers emitidos pela e-bit. Edição de 2012, 2013 e 2014. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em 10 dez. 2014.

REVISTA DO IDEC. Desrespeito Coletivo. **Revista nº159 - Outubro 2011**. Disponível em [http://www.idec.org.br/uploads/revistas\\_materias/pdfs/2011-10-ed159-capacomprascoletivas.pdf](http://www.idec.org.br/uploads/revistas_materias/pdfs/2011-10-ed159-capacomprascoletivas.pdf) Acesso em 29 de Jan. 2015.

SÁ, S. Esquenta a briga no mercado de compras coletivas. Revista exame, 20 set. 2010. Disponível em: [http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/esquenta-briga-mercado-compras-coletivas-597780?page=2&slug\\_name=esquenta-briga-mercado-compras-coletivas-597780](http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/esquenta-briga-mercado-compras-coletivas-597780?page=2&slug_name=esquenta-briga-mercado-compras-coletivas-597780). Aceso em: 16 jan. 2015.

SANTOS, F. C.; CYPRIANO, C. P. Novas Configurações do Consumo em Rede: Dissipação e Criação de Valor. In: V ENEC - Encontro Nacional de Estudos do Consumo e I Encontro Luso-Brasileiro de Estudos do Consumo, 15, 16 e 17 de set. de 2010, Rio de Janeiro/RJ Anais. Disponível em: [http://estudosdoconsumo.com.br/wpcontent/uploads/2010/09/1.1\\_Francisco\\_Coelho\\_dos\\_Santos\\_\\_Cristina\\_Petersen\\_Cypriano.pdf](http://estudosdoconsumo.com.br/wpcontent/uploads/2010/09/1.1_Francisco_Coelho_dos_Santos__Cristina_Petersen_Cypriano.pdf). Acesso em: 12 ago. 2014.

SEBRAE - Pesquisa: o percentual de vendas das MPEs pela Internet. 2004. disponível em: [www.sebraesp.gov.br](http://www.sebraesp.gov.br). Acesso em fev.2015

STAKE, R. E. The art of case study research. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1995.

TACHIZAWA, T. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. T. – Como fazer monografia na prática. 12ª. Edição, Rio de Janeiro: Editora F.G.V 2008

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. *Journal of electronic markets*, v.8, n.2, p.3-8, 1998

TULL, D. S. *Marketing Research: Meaning, Measurement, and Method*. NY: Macmillan, 1976.

TURBAN, E. et.al.. *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, New York: Prentice Hall, 2002.

TURBAN, E; KING, D. *Comércio Eletrônico: estratégia e gestão*. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

UEHARA, I. Portais Acessos dinâmicos à economia digital. *eManager*. São Paulo, v. 2, n. 20, p. 38-40. 2001.

VIEIRA, B. L. do A.; NIQUEL, W.M. *Comércio eletrônico via Internet: entendendo a Internet como Canal de Compra*. (2013). Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1999/MKT/1999\\_MKT26.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/MKT/1999_MKT26.pdf). Acesso em 28 de abr. 2014.

WEILL, P., VITALE, M.R. (2001) *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business School Press, Boston.

WROCLAWSKI, G. Metade dos *sites* de compras coletivas abertos no Brasil já fechou as portas. *Economia e Negócios*. Dez. 2011. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,metade-dos-sites-de-compras-coletivas-abertos-no-brasil-ja-fechou-as-portas,95545e>. Acesso em: 18 dez.2014.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, tradução Ana Thorell, revisão técnica Cláudio Damacena. 2010.

ZHANG, Z. et al..Factors Influencing the Effectiveness of online Group Buying in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, n. 35, p. 237-245, (2013).

ZHOU, L.; ZHANG, P.; ZIMMERMANN, H. Social commerce research: An integrated view. *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 12, n. 2, p. 61-68, 2013.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Roteiro de Entrevistas

São Paulo, 08 de janeiro de 2015.

Prezado Gestor

Inicialmente desejamos agradecer profundamente à gentileza de nos conceder a oportunidade desta entrevista, cuja finalidade maior está em consolidar observações e percepções sobre a realidade prática a cerca do modelo de negócios “Compras Coletivas”, parte do tema central de pesquisa acadêmica do programa de mestrado da Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP).

O resultado desta pesquisa, objetiva substanciar os conceitos teóricos constantes nas pesquisas e literaturas disponíveis sobre o tema sustentado por uma realidade vivencial.

A seguir apresentamos um questionário semiestruturado contendo as principais abordagens da pesquisa que será o roteiro de nossa entrevista.

Este estudo, além de constituir uma dissertação de conclusão do Mestrado em Administração da FACCAMP, tem o propósito de compartilhar com outros leitores interessados no tema, informações alicerçadas no estudo teórico e fundamentadas na prática das empresas participantes desta pesquisa.

Antes de começar o processo de entrevista, cabe esclarecer que esse estudo de caso vai ser elaborado pela aluna Lêda Pena Yoshida. Erros ou omissões serão de responsabilidade exclusiva da autora e não refletem necessariamente a visão dos empresários ou gestores.

Agradecemos, antecipadamente, pela disponibilidade e atenção.

Atenciosamente,

Lêda Pena Yoshida

Dados do entrevistado:	
Nome	
Posição atual na empresa	
Nome da empresa	
Segmento	
Linha de produtos/serviços	

### Roteiro da entrevista

Nº	ROTEIRO DE ENTREVISTAS
1	A empresa tem o seu <i>site</i> há quanto tempo?
2	A empresa já realizou alguma ação promocional na Internet, sem ser Compras Coletivas? Qual ou quais?
3	Quando a empresa participou do Compras Coletivas? Ano e meses
4	Quantos intermediários de Compras Coletivas a empresa utilizou? Pode citar alguns?
5	A empresa foi prospectada ou ela demonstrou interesse próprio?
6	A participação no Compras Coletivas trouxe vantagens para a sua empresa?
7	Qual foi o máximo de Vouchers vendidos em uma ação promocional de Compras Coletivas? Foi lucrativo para a empresa?
8	A participação em ação de Compras Coletivas aumentou a base de clientes regulares da empresa?
9	Qual foi o maior percentual de descontos concedidos ao consumidor em uma ação de Compras Coletivas?
10	Qual foi o maior taxa de comissionamento ao intermediário de Compras Coletivas?
11	Atualmente, a empresa ainda participa de ações de Compras Coletivas?.
12	Se respondeu NÃO na questão 11, poderia dizer a ou as razões?
13	Você poderia comentar sobre pontos fortes das ações de Compras Coletivas, em relação ao consumidor, comerciante e o intermediário?

<b>14</b>	Você poderia comentar sobre pontos fracos das ações de Compras Coletivas, em relação ao consumidor, comerciante o intermediário?
<b>15</b>	Afinal, qual a sua impressão sobre o Compras Coletivas. Espaço aberto para você falar o que quiser.