

ALESSANDRA DE CAMPOS BUENO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA EMPRESA DE
E-COMMERCE DO SETOR DE VÍDEO GAMES

CURITIBA

2016

ALESSANDRA DE CAMPOS BUENO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA EMPRESA DE
E-COMMERCE DO SETOR DE VÍDEO GAMES

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente á Deus pelos inúmeros milagres recebidos, por fortalecer meus sonhos, e por manter-me persistente na busca por conhecimento.

Aos meus pais que sempre apoiaram os meus sonhos, e mesmo com muitas limitações, incentivaram minha educação.

Ao meu esposo amoroso, pela dedicação e paciência nos momentos difíceis.

Aos meus dois irmãos, fundadores do comércio N Games, que ajudaram de todas as formas possíveis a realização desse trabalho.

Aos meus familiares pelo apoio e compreensão na ausência ao longo do ano.

Aos meus amigos, colegas e professores de pós-graduação.

Em especial agradeço a minha orientadora Prof^a Dr^a Mayla Cristina Costa, que dedicou seu tempo e esforços para a concretização do trabalho.

"Por isso não tema, pois estou com você;
Não tenha medo, pois sou o seu Deus.
Eu o fortalecerei e o ajudarei;
Eu o segurarei com a minha mão direita vitoriosa."

Isaías 41:10

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar o conceito e a importância da aplicação do planejamento estratégico na administração das empresas. A aplicação foi direcionada a uma empresa de *e-commerce* no setor de vídeo games, cujo planejamento estratégico virá auxiliar na continuidade e no sucesso dos negócios. A aplicação está amparada no conceito das etapas de análise de ambiente interno e externo, classificadas como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e também na definição de missão, visão e valores, esclarecendo o atual cenário e estabelecendo um cenário posterior, através da realização do planejamento presente e do planejamento futuro visando consolidar e conquistar parcela de mercado. Para apoiar as análises foram levantadas as principais informações do setor de *e-commerce* e também de vídeo games, identificando as histórias, as evoluções, os volumes, assim como, os processos aplicados e as oportunidades existentes. Diante do conhecimento do negócio e da proximidade com os proprietários foi realizada pesquisa quantitativa de acompanhamento e observação, assim como entrevistas com os proprietários e análise de documentos disponíveis, voltados ao estudo de caso da micro empresa familiar de comércio de vídeo games denominada N GAMES LTDA, situada na região de Araucária – PR, com atuação principal no ambiente de *e-commerce*, cuja realização e aplicação do planejamento estratégico é fundamental para a continuidade do negócio.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, *E-commerce*, Vídeo Games, Comércio.

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the concept and the importance of implementation of the strategic planning in the management of companies. The application was directed to an e-commerce company in the video games industry, which strategic planning will assist in the continuity and business success. The application is supported on the concept of analytical steps of internal and external environment, classified as strengths, weaknesses, opportunities and threats, as well as the definition of mission, vision and values, clarifying the current situation and setting a later stage, by conducting the present planning and future planning to consolidate and gain market share. To support the analyzes were raised key information of the e-commerce sector and also video games, identifying stories, trends, volumes, as well as the procedures applied and existing opportunities. Faced with the business knowledge and proximity to the owners quantitative research monitoring and observation was performed, as well as interviews with the owners and analysis of available documents, directed to the case study of micro family business video games trade denominate N GAMES LTDA, located in the region of Araucaria - PR, with main operations in e-commerce environment, the realization and implementation of strategic planning is critical to business continuity.

Key-words: Strategic planning, E-commerce, Video Games, Trade.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA | 8 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA | 9 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 9 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 9 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA..... | 9 |
| 2 METODOLOGIA | 11 |
| 3 REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 3.1 HISTÓRICO DO <i>E-COMMERCE</i> | 13 |
| 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO E <i>E-COMMERCE</i> | 20 |
| 3.3 SETOR DE VIDEO GAMES | 26 |
| 4 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NGAMES | 29 |
| 4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA..... | 31 |
| 4.2 ANÁLISES DE FORÇAS, FRAQUEZAS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES. | 32 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES | 40 |
| REFERÊNCIAS | 44 |

1 INTRODUÇÃO

O surgimento da internet e a evolução dos meios digitais mudaram a maneira de como as pessoas se relacionam e a velocidade com que buscam e compartilham informações, sendo possível estar conectado a milhares de usuários ao redor do mundo e ter acesso a uma série de dados globais atualizados simultaneamente, além de oferecer uma variedade de ferramentas que facilitam as tomadas de decisões, segundo Albertin (2010) o ambiente favorece novas oportunidades de negócios, a valorização da marca, a aprendizagem tecnológica, além de um canal de comunicação direto com os clientes.

Assim como os internautas, as organizações aderiram ao uso do ambiente virtual e passaram a adotar a internet como uma porta de entrada para um amplo mercado de consumidores, sendo inovador e oportuno até mesmo para os micro e pequenos empreendedores, segundo O'Brien (2004) o conceito de comércio eletrônico vai além do processo de compra e venda, com acesso ao mercado global de clientes e fornecedores.

No Brasil, de acordo com pesquisa realizada por E-BIT – empresa atuante como consultora de compras *online* – a rede de *e-commerce* registrou um aumento nominal de 16% no primeiro semestre de 2015 quando comparado ao mesmo período de 2014, alcançando o faturamento de 18,6 bilhões, e quando analisados os usuários cerca de 17,6 milhões de consumidores virtuais realizaram pelo menos uma compra no primeiro semestre de 2015.

Para aproveitar as oportunidades inseridas no comércio eletrônico, é necessário que as empresas estejam preparadas para os desafios de gerenciamento presentes no ambiente *online*, sendo fundamental a realização do planejamento estratégico com o intuito de buscar a diferenciação e a continuidade do negócio, segundo Wright e Kroll e Parnell (2000, p. 25) “[...] Manter um ajuste compatível entre os negócios e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva.”.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O surgimento da internet e as inovações tecnológicas possibilitaram a criação de um novo perfil de consumidores que buscam comodidade, praticidade, multiplicidade de escolhas e facilidade na tomada de decisões, e vislumbrando a nova demanda existente, muitas organizações aderiram ao comércio eletrônico com o objetivo de continuidade e oportunidade de negócio, segundo Albertin (2010) é possível afirmar que as mudanças tecnológicas transformaram as escolhas dos consumidores, e também os mercados e as organizações.

O mercado digital – ainda em expansão – oferece para as empresas de modo geral a oportunidade de concorrer em diversos segmentos, no entanto, apesar da alta demanda de clientes, a inovação do negócio pode ser considerada como um desafio aos entrantes, devido – dentre muitos fatores existentes – a adoção dos processos necessários para execução e a dificuldade de fidelização dos usuários no ambiente de compras *online*.

Para empresas de e-business na era da internet, o *e-commerce* é mais que mera compra e venda *online* de produtos. Em vez disso, ele engloba o processo *online* de desenvolvimento, *marketing*, vendas, entregas, atendimento, e pagamento de produtos e serviços negociados com clientes do mercado global interconectados, com o apoio de uma rede mundial de parceiros de negócios. (O'BRIEN, 2004, p. 242).

Para garantir a rentabilidade e a continuidade dos negócios em comércio eletrônico é necessária adoção de estratégias de diferenciação pelas empresas, e a realização de um planejamento estratégico com o objetivo de antecipar as decisões do futuro. “[...] Para construir qualquer tipo de sistema de CE, é requerida uma estratégia, isto é, uma visão de objetivos a alcançar, uma clara e racional visão de valor de negócio e uma imagem do processo a atingir como objetivo.” (ALBERTIN, 2010, p. 137).

Segundo Oliveira (2004) o planejamento estratégico pode ser aplicado em cinco fases definidas em diagnóstico estratégico; elaboração da missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos e por fim controle e avaliação.

Diante da situação posta, a questão de pesquisa orientativa da presente instigação é a seguinte: Como o planejamento estratégico pode ser aplicado a uma empresa de *e-commerce* atuante no ramo de vídeo games?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O estudo descreve a seguir o objetivo geral e objetivos específicos:

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral busca analisar como o planejamento estratégico pode ser aplicado ao comércio eletrônico para uma empresa de *e-commerce* inserida no ramo de vídeo games.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar a análise de ambiente interno e externo;
- b) Realizar a matriz SWOT;
- c) Descrever missão, visão e valores;
- d) Identificar as vantagens competitivas presentes no comércio eletrônico;
- e) Desenvolver um planejamento estratégico para a empresa N Games;

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O *e-commerce* apesar de oportuno oferece um ambiente competitivo e arriscado ao entrante devido ao volume de concorrentes e ofertas disponíveis, além de elevar o risco do negócio em razão do nível de exigência do consumidor que utiliza a internet não apenas como um canal de compra, mas também como um meio de comunicação e avaliação do produto e ou serviço rejeitando falhas no processo, conforme O'Brien (2004).

[...] Nenhum *site* está mais próximo de seus clientes na web, pois os concorrentes podem estar oferecendo bens e serviços semelhantes há apenas um clique além. Isso torna vital que as empresas encontrem formas de melhorar a satisfação do cliente, sua fidelidade e relacionamento, para que os clientes continuem retornando às suas lojas na web. (O'BRIEN, 2004, p. 258).

O planejamento estratégico é fundamental para a continuidade e sucesso das empresas, principalmente no ambiente de compras *online*, possibilitando ao empreendedor definir metas e objetivos ao longo prazo, e identificar meios para minimizar as perdas, criar ferramentas para atrair e fidelizar os clientes, fixar e buscar diferenciação para ganhar parcela de mercado, além de assegurar a previsão de oportunidades, para Wright e Kroll e Parnell (2000, p. 25) “Em sentido mais amplo, administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente.”.

Com base no que está sendo proposto, o tema escolhido é considerado relevante, pois, contribui para o gerenciamento e a continuidade dos negócios de empresários atuantes no ambiente de *e-commerce*, oferecendo uma visão teórica e prática através do desenvolvimento do estudo de caso.

Ainda é oportuno ressaltar que o assunto em questão é relevante para área acadêmica, uma vez que já existem diversos estudos recentes voltados para o tema de comércio eletrônico, no entanto com abordagens distintas do tema definido, contribuindo assim para enriquecer do assunto.

2 METODOLOGIA

A classificação da atual pesquisa pode ser definida como: bibliográfica devido a ser realizado o estudo dos conceitos aplicados, “A pesquisa bibliográfica é o passo decisivo para qualquer pesquisa científica, uma vez que elimina a possibilidade de se trabalhar em vão, de se despende tempo com o que já foi solucionado.” (MEDEIROS, 2000, p. 41). Além de descritiva, “[...] uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e a observação sistemática.” (GIL, 2002, p. 42), e também qualitativa.

O objeto de estudo será desenvolvido por meio de estudo de caso, em que será necessário o acompanhamento e a observação do ambiente, a realização de entrevistas com os proprietários e análise de documentos disponíveis pela empresa atuante no setor de vídeo games situada na região de Araucária - PR presente no meio de comércio eletrônico, e escolhida a partir da proximidade existente entre os administradores, para Gil (2002) o estudo de caso:

[...] No entanto, os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. (GIL, 2002, p. 55).

Segundo Gil (2002) a coleta de dados aplicada ao estudo de caso pode ser definida como:

O processo de coleta de dados no estudo de caso é mais completo que de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma técnica básica para obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser utilizadas de forma complementar. Já no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado. Obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira é que se torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado a subjetividade do pesquisador. (GIL, 2002, p. 140).

Ainda conforme Gil (2002) os dados podem ser obtidos por meio:

Pode-se dizer que, em termo de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente

quanto de dados de papel. Com efeito, nos estudos de casos os dados podem ser obtidos mediante a análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea observação participante e análise de artefatos físicos. (GIL, 2002, p. 141).

O critério utilizado para escolha do estudo foi baseado na proximidade existente com os donos da loja N Games, foi possível realizar o planejamento da empresa pela coleta de informações, por meio de entrevistas com os proprietários, visitas realizadas no ponto de vendas e também pelo acompanhamento das atividades diárias, nesse caso, a observação e os relatos dos empresários proporcionaram o maior entendimento de como funciona o fluxo de trabalho, das adversidades enfrentadas, e da história que motivou a abertura da loja. Além das entrevistas e da experiência adquirida com o acompanhamento do setor, foram disponibilizados os relatórios e documentos da empresa emitidos por sistema ERP de gerenciamento e da plataforma FBits, que proporcionaram uma visão dos dados do volume de vendas e receitas por período, média de vendas, compras canceladas, volume de transações por estado, faixa etária, gênero e outros. Para Gil (2002) a redação de estudo de caso deve prosseguir como:

Considerando que o estudo de caso é um delineamento mais flexível que os demais, é natural que a elaboração do relatório possa ser caracterizada por um grau de formalidade menor que o requerido em relação a outras pesquisas.

Os relatórios referentes a estudo constituídos de um único caso tradicionalmente foram elaborados sob a forma de narrativa. Estudos que envolvem múltiplos casos, por sua vez, muitas vezes foram apresentados individualmente, como narrativas em capítulos ou em tópicos separados. Atualmente, porém, verifica-se a tendência para apresentar os estudos de caso de maneira muito próxima á dos demais relatórios de pesquisa, envolvendo partes destinadas á apresentação do problema, á metodologia empregada, aos resultados obtidos e ás conclusões. (GIL, 2002, p. 142).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 HISTÓRICO DO E-COMMERCE

O *e-commerce - electronic commerce*, traduzido como comércio eletrônico, pode ser definido como a realização de transações de compra e venda de produtos e serviços pela internet por quaisquer meios eletrônicos, em que o usuário não precisa necessariamente deslocar-se para concluir o processo. Para Albertin (2004, p. 22) “Pode-se definir *e-commerce* como a compra e venda o *marketing* e a assistência a produtos, serviços e informações realizados em uma multiplicidade de redes de computadores.”

A introdução de novos processos e tecnologias sempre provocou mudanças significativas nas relações. Passamos por vários estágios, iniciando com a figura do vendedor que ia de porta em porta para levar, ao provável comprador, uma série de mercadorias para sua escolha, evoluindo para as lojas físicas e outros canais de venda, entre os quais catálogos, televisão e telefone (televendas) e finalmente para o comércio eletrônico e pela internet. (Tuchi; 2012, p. 130)

Sua origem em 1980 foi resultado da criação de ferramentas como EDI – Troca Eletrônica de documentos e EFT – Transferência Eletrônica de Fundos, além de outras ferramentas tecnológicas desenvolvidas para facilitar o processo de troca de dados e informações no âmbito empresarial, no entanto, devido á evolução dos sistemas de comunicação, foi apenas no período definido entre 1995 a 2005 que o consumidor passou a adotar a internet como ferramenta de comparação de mercado interno e externo, preços, marcas, produtos e formas de pagamentos ganhando força a partir de 2006 com a introdução de tecnologias móveis e o celular. (Tuchi, 2012).

Com o desenvolvimento da internet o ambiente digital passou a ser visto pelo setor corporativo como um terreno fértil a ser explorado e como uma forma de imprimir maior agilidade aos negócios. Na verdade, bem antes disso, na década de 1980, as grandes corporações, principalmente dos setores industriais e varejistas, já realizavam transações comerciais pela via eletrônica, com o uso de tecnologias específicas, como a Electronic Data Interchange (EDI – Troca Eletrônica de documentos) e Electronic Funds Transfer (EFT – Transferencia Eletronica de Fundos) para envio de documentos (ordens de compra e de pagamentos), visando agilizar as operações de logística e da cadeia de suprimentos. Esses serviços eram

disponibilizados por provedores especializados, como a interchange (atual GXS Brasil) e Proceda, entre outras. (Tuchi; 2012, p. 16)

Desenvolvida com objetivo de comunicação estratégica e militar a internet então passa a tomar grandes proporções ao ser aberta para o uso doméstico alterando a forma de comunicação e socialização dos usuários, uma inovação garimpada como oportunidade em especial pelos *sites* pioneiros de varejo *online* Amazon e também no Brasil o *site* Submarino, "O B2C, mais comumente chamado de *e-commerce*, começou a deslanchar nos EUA por volta de 1995, com o surgimento da Amazon.com e de outras empresas pioneiras que decidiram apostar nesse novo modo de fazer negócios." (Turchi, 2012, p. 17).

A internet, estrutura principal dessa rede global, iniciou-se como um sistema de comunicações militar e, por demanda popular, foi aberta para o público por intermédios de meios eletrônicos de acesso. Um grande número de provedores está surgindo para oferecer um serviço de redes que permitem a indivíduos e organizações ligarem-se à Internet. Muitos outros querem prover entretenimento, serviços de lojas virtuais e de informação que a internet é capaz de suportar. (Albertin, 2004, p. 37)

As oportunidades de negócios no ambiente virtual atraíram mais investidores devido a grande demanda de usuários com acesso disponível à internet, sendo considerado um ambiente propício para expansão de mercado ou mesmo lançamento de produtos. Conforme pesquisa nacional por amostra a domicílio (PNAD) divulgada em 2013 pelo instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE) – baseada em dados do cenário brasileiro – a estimativa de acessos à internet por meio de diferentes equipamentos eletrônicos por usuários com 10 anos ou mais de idade foi de 85,6 milhões, o que representou 49,4% da população, uma evolução positiva quando comparado ao período de 2008 quando representou apenas 34,8% da população condicionada ao mesmo parâmetro, um aumento de 14,6% em um curto período de três anos.

A partir do final dos anos 1990 e início de 2000, com a evolução da internet e dos mecanismos de segurança, essas operações começaram a ser feitas também pela web. Mas o potencial oferecido pela internet levou as empresas a pensar de forma mais ampla e a incluir em seus planejamentos de *marketing* as estratégias de *e-business* – um conceito abrangente que se refere a uma fusão complexa dos processos internos, aplicações empresariais e estrutura organizacional, com o uso de tecnologia (hardwares e softwares) de modo a criar um modelo de negócios de alto desempenho. (TURCHI; 2012, p. 16).

O comércio eletrônico alcançou o sucesso não apenas pelo volume de acessos ativos, mas também por inovar e oferecer aos usuários um ambiente de compras evoluído, com ferramentas inéditas e facilidades no processo de compra virtual.

A revolução do ambiente empresarial e social atual está justamente na possibilidade que seus participantes passaram a ter de realizar seus vários processos de forma totalmente nova, realizar processos totalmente novos, obedecer e criar regras totalmente novas, sem grandes similaridades em relação aos modelos de interação tradicionais. (Albertin, 2004, p. 71)

Segundo O'Brien (2004) o comércio eletrônico aborda três categorias de aplicação definidas como: vendas de varejo para o consumidor denominada como *business to customer* (B2C) – a categoria em questão deve buscar visibilidade e desenvolver ferramentas de divulgação que permitam o reconhecimento da marca pelos usuários; vendas de varejo para o varejo denominada como *business to business* (B2B) – para a categoria o importante é a criação de um catálogo de produtos desenvolvido para a internet ou extranet com o objetivo da troca de dados por meios eletrônicos; e vendas de consumidor para consumidor ou *customer to customer* (C2C) – a categoria utiliza ambientes de vendas específicos em que o próprio consumidor pode oferecer produto em *websites* pessoais, jornais eletrônicos, ou leilões.

Ainda segundo O'Brien (2004) empresas atuantes no setor de varejo na internet delimitadas na categoria varejo para o consumidor devem estar atentas aos fatores de sucesso definidos pelo autor em :

- Seleção de valor – possuir um bom catálogo de produtos, a preços justos e competitivos, qualidade, garantia e suporte aos clientes, com o objetivo de valorizar a marca e criar uma boa reputação;
- Desempenho e serviço – oferecer facilidade de acesso, e bom desempenho na realização de compras, além de atender a demanda necessária com expedição imediata e garantia de entrega;
- Aparência e impressão – possuir uma vitrine virtual adequada, que impressione e condicione uma nova experiência ao consumidor;
- Propaganda e incentivos – criar promoções no ambiente virtual, descontos e incentivos para fidelizar o cliente e motivar a visita ao *site*;

- Atenção pessoal – personalizar a experiência de compra do cliente por meio de ferramentas que identifiquem e delimitem as pesquisas realizadas e os desejos de compras dos usuários;
- Relações comunitárias – oferecer ao consumidor a experiência de fazer parte de uma comunidade com os mesmos interesses de compra, buscando assim atrair e fidelizar o cliente;
- Segurança e confiabilidade – garantir a proteção dos dados do consumidor e da empresa por meio de sistemas de proteção, elevando a reputação da marca e buscando a confiabilidade do processo de compras pelo cliente.

Os fatores de sucesso determinantes para o comércio eletrônico estão principalmente amparados na experiência de compra dos clientes, do quanto são atraídos para a loja virtual, da qualidade do produto, da proteção e da qualidade no processo de compra, do prazo de envio, do atendimento de pós venda, e da reputação da empresa, uma vez que o volume de concorrentes é elevado e não limitado apenas ao ambiente geográfico, para Albertin (2004, p. 44) “Acreditasse que, adaptando a cultura da internet, e provendo os consumidores com a habilidade de interagir uns com os outros, além de que com a empresa, os negócios podem construir um relacionamento novo e mais profundo com os clientes.”.

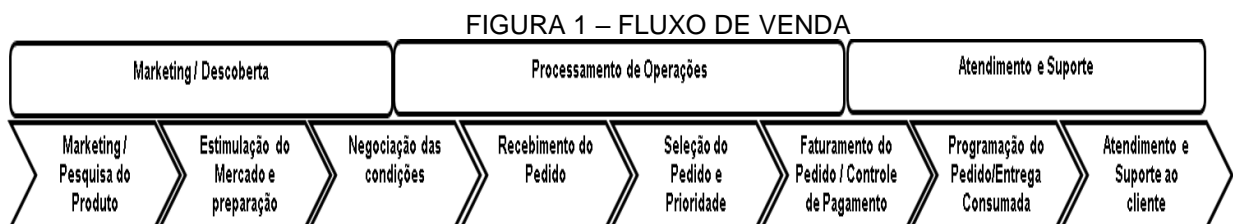
Para Tuchi (2012) a criação do *site* de vendas pode ser realizada por meio de contratação de equipe de *design* e programação, o que demanda tempo de execução, ou ainda é possível adquirir uma plataforma de comércio eletrônico que oferece uma gama de ferramentas necessárias para atendimento e execução dos pedidos e até mesmo elaborar promoções, atualizar imagens, e exportar relatórios. Ainda segundo o autor as formas de pagamento oferecidas podem ser definidas por meio de plataformas de pagamento adquiridas por financeiras, que facilitam as formas de pagamentos e garantem a segurança no processo, além de antecipar o repasse ao lojista e administrar os dados de clientes e de recebimento, ou então optar pela forma independente – sem intermediadores, nesse caso o proprietário do negócio deverá assumir os riscos financeiros inerentes ao negócio.

O desenvolvimento do *site* de vendas deve estar de acordo com as necessidades e a demanda de consumidores, devendo possuir uma vitrine virtual atrativa e facilitada, garantir a proteção do *site* contra invasões, possuir um sistema de pagamentos ou financeira para suportar e receber os valores das vendas realizadas, e segundo O'Brien (2004) as empresas podem adquirir um software

simples ou utilizar os já existentes pela *website* de hospedagem, que servirá como executora dos processos disponíveis de venda dos produtos, contratar empresa especializada para a função de manutenção e atualização, ou mesmo adquirir o provedor de serviços da internet (ISP) para operar e manter o *website*.

Existem ainda ferramentas de divulgação em massa que podem alavancar a propagação do *site* e conseqüentemente as vendas como, por exemplo, a contratação por meio de parceria do uso da vitrine em *sites* de varejo denominada *marktplace*, em que os grandes varejistas – que possuem um elevado fluxo de visitantes e conseqüentemente de vendas – comercializam o espaço de uma vitrine virtual para a divulgação dos produtos de lojas de terceiros, além de ser possível adquirir em *sites* específicos as primeiras posições no ranking de pesquisa, nesse caso o usuário é estimulado a visitar a loja virtual da contratante por meio de pesquisas aleatórias de produtos ou palavras chaves.

Para O'Brien (2004), o processo de vendas de produtos por comércio eletrônico pode ser resumido pelo fluxo de etapas elaboradas pelo autor e nomeadas como *marketing* ou descoberta; processamento de operações; atendimento e suporte ao cliente, e também pela indicação de sub etapas baseadas nos três pilares principais definidos pelo autor conforme demonstrado em (FIGURA 1).



Fonte: Adaptado De O'Brien (2004)

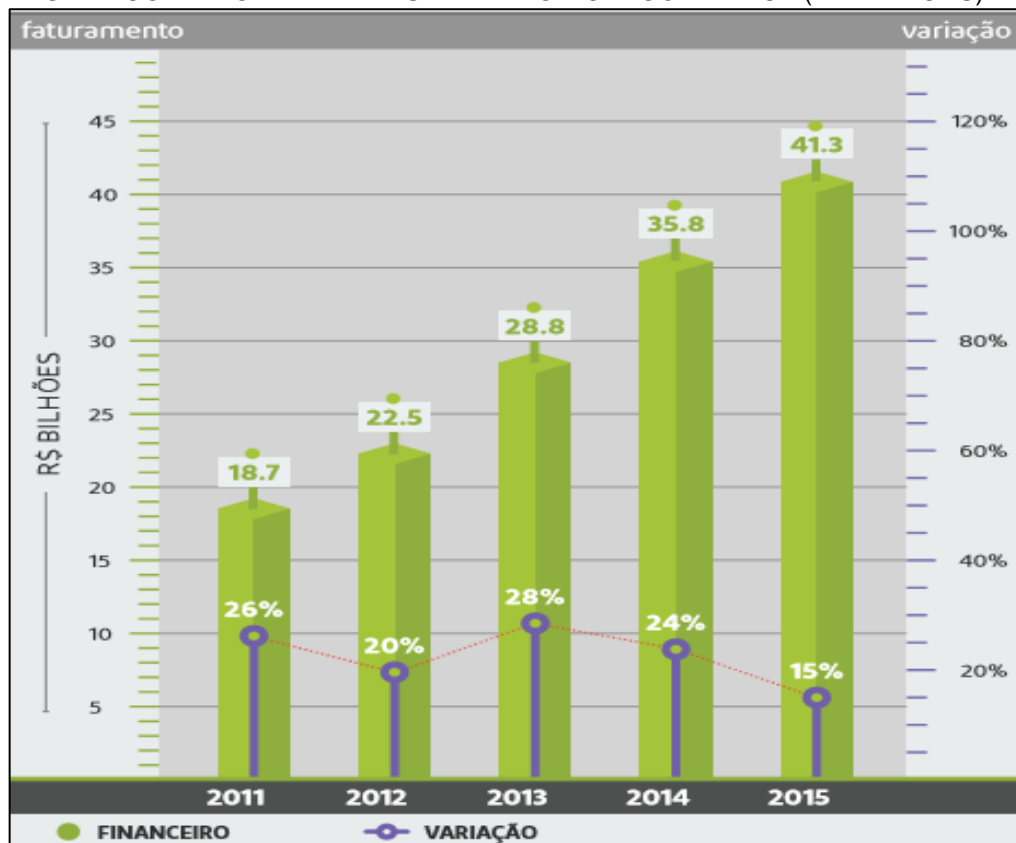
Segundo O'Brien (2004, p. 257) “Aplicações de *e-commerce* focadas no consumidor têm em comum uma importante meta: atrair compradores potenciais, negociar bens e serviços e fortalecer a fidelidade do cliente por meio de um tratamento cortês individual e adotando características comunitárias.”

Referente ao cenário histórico de compras digitais, conforme dados disponíveis pela 33ª edição do relatório *WebShoppers* em 2016, divulgados pelo *site* de pesquisa do varejo digital e-bit, é possível afirmar que no período

correspondente aos anos de 2001 a 2015, ocorreu um crescimento médio anual de 37% do faturamento do comércio eletrônico, o que demonstrou que o consumidor passou a optar pelas facilidades oferecidas pelo ambiente de compras *online*, por meio da evolução do setor confiando nos processos assegurados pelos lojistas de pagamentos e entrega dos produtos.

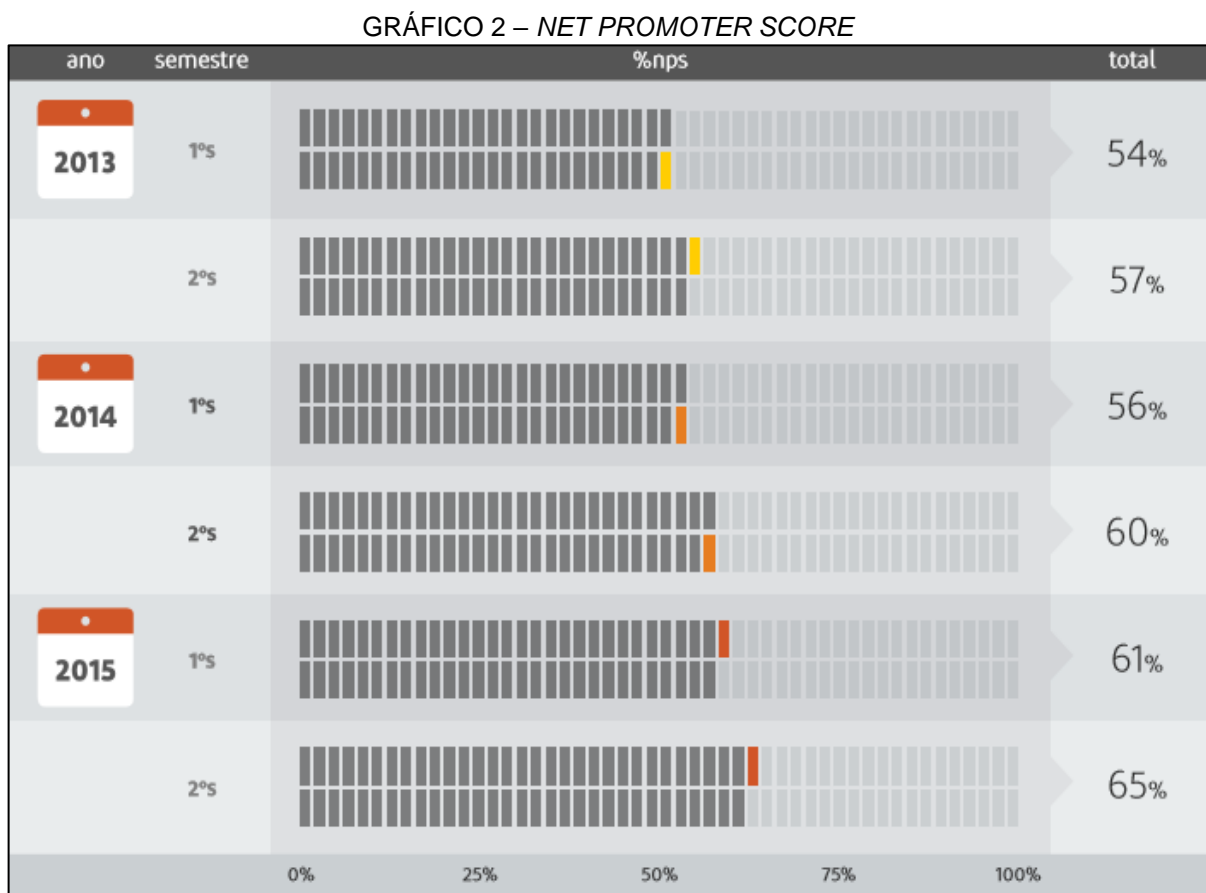
Segundo e-bit os dados de faturamento indicam crescimento do setor nos anos de 2011 a 2015 passando de R\$ 18,7 bilhões em 2011 sustentados pelo volume de 53,7 milhões de pedidos de compra para o faturamento de R\$ 41,3 bilhões em 2015 e o volume de 106,5 milhões de pedidos realizados. Quando comparados apenas os anos de 2012 e 2013 o setor alcançou o maior resultado de crescimento referente ao período inicial mencionado o que representou a evolução nominal de 28% do faturamento e 32% do volume de pedidos no período, no entanto referente aos anos de 2014 a 2015 o crescimento foi menos expressivo, no entanto pode ser considerado positivo representado pelo aumento de apenas 3% do número de pedidos realizados e elevação de 15,3% no montante de faturamento, conforme é possível observar no (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1 – TOTAL DE FATURAMENTO NO E-COMMERCE (EM BILHÕES).



FONTE: 33ª Relatório WEBSHOPPERS - E-BIT - 2016

Para Turchi (2012, p. 18) “No mundo todo, o comércio eletrônico manteve crescimento contínuo ao longo dos anos, em ritmo superior à expansão do varejo nas lojas físicas.” A variação positiva e o aumento do faturamento e pedidos de compras ao longo dos anos demonstra a confiança do consumidor em realizar transações por meio eletrônico, sendo observado, segundo *Net Promoter Score* (NPS), que analisa a satisfação e a fidelização dos clientes – disponível em 33ª edição do relatório WebShoppers em 2016, divulgados pelo *site* de pesquisa do varejo digital e-bit – que houve aumento no nível de confiança dos consumidores quando comparados os anos de 2013 e 2015, passando de 54% para 65% dos entrevistados respectivamente, uma variação de 11% em um curto período conforme demonstra (GRÁFICO 2).



FONTE: 33ª Relatório *WEBSHOPPERS* - E-BIT – 2016

A evolução do *e-commerce* foi possível através das mudanças tecnológicas e sociais ocorridas ao longo dos anos que proporcionaram ao consumidor a ampliação do poder de escolha elevando a competitividade e o empoderamento perante às

lojas virtuais, e também foi oportuno aos lojistas pela ampliação de mercado e facilidade em obter informações, quebrando barreiras geográficas e tradicionais, para Albertin (2004, p. 27) “A tecnologia esta transformando as escolhas dos consumidores, o que, por sua vez, transforma as dinâmicas de mercados e as próprias organizações.”.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO E *E-COMMERCE*

Administração estratégica consiste na formulação de planos para alcançar os resultados em conformidade com os objetivos da empresa, ou seja, “Em sentido mais amplo, administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente.” (Wright e Kroll e Parnell, 2000, p. 25), nesse contexto o planejamento estratégico pode ser definido como uma prática a ser aplicada para alcançar os objetivos determinados, “Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia).” (Almeida, 2003, p. 13).

Conforme Turchi (2012, p. 25) “Assim como no mundo físico, atuar no ambiente digital requer planejamento, estudo de mercado, análise sobre o que já é oferecido pela concorrência, entre várias outras questões.”.

Segundo Wright e Kroll e Parnell (2000) a estratégica pode ser definida em três pilares: formulação; implantação; e controle estratégico. E sua aplicação depende da execução de determinadas ações, listadas como:

1. analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. estabelecer a missão organizacional e os seus objetivos gerais;
4. formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios, e no nível funcional) que permitam á organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. implementar as estratégias; e
6. realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos. (Wright e Kroll e Parnell, 2000, p. 24).

Para Oliveira (2001) o conceito de planejamento aborda quatro princípios definidos como: contribuição aos objetivos; precedência do planejamento; maior

penetração e abrangência; maior eficiência, eficácia e efetividade. E as empresas são motivadas a realizar do planejamento estratégico por:

a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas.

Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.

d) Conhecer e evitar ameaças externas.

Ameaças é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo á sua estratégia, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

e) Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:

- as premissas básicas que devem ser consideradas no processo;
- as expectativas de situações almeçadas pela empresa;
- os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa;
- o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
- como e onde alocar recursos. (Oliveira, 2001, p. 60).

O planejamento estratégico pode ser realizado em diferentes organizações, com o objetivo de agregar valor ao processo de tomada de decisão e estabelecer ações que antecipem os resultados do mercado, gerando assim vantagem competitiva sendo fundamental a aplicação nas empresas de comercio eletrônico inseridas em um ambiente dinâmico e em constante evolução, conforme Albertin (2010) para que uma empresa possa construir uma rede *e-commerce* é necessária a realização de um planejamento com visão de negócio e definição de objetivos e os meios utilizados para alcançar os objetivos definidos.

Segundo Oliveira (2001) a criação e aplicação do planejamento estratégico contempla o fluxo definido por meio de quatro fases:

FASE I – Diagnóstico estratégico

FASE II – Missão da empresa

FASE III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

FASE IV – Controle e avaliação
(Oliveira, 2001, p. 64).

A fase inicial estabelece como ponto de partida observar qual a visão da empresa, segundo Oliveira (2001, p. 65) “A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.”.

Prever os possíveis cenários e determinar aonde se quer chegar é relevante para empresas de *e-commerce*, uma vez que é possível aproveitar as oportunidades, por existir uma gama de possibilidades e inovações que favorecem a ampliação do comércio por meio digitais, ao estabelecer a visão da empresa.

O futuro da computação universal pode ser entendido, de forma bastante simplificada, nesse amplo acesso à infra-estrutura de comunicação e informação pública, que deve se consolidar com a próxima geração da internet, que irá conectar todos os meios em nível empresarial e de consumo. (Albertin, 2004, p. 51)

Ainda na fase inicial é necessário realizar a análise do ambiente em que a empresa está inserida com o propósito de conhecer os fatores e as relações existentes que interferem nos resultados da empresa, podendo assim resolver problemas com mais facilidade ou aproveitar oportunidades existentes. Nesse contexto, o processo de análise tem origem nos itens determinados como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

- Pontos Fortes: são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Pontos Fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. (Oliveira; 2001, p. 83).

Para Wright e Kroll e Parnell (2000) o ambiente externo pode ser delimitado em três setores que sofrem influência do meio em que estão inseridos, delimitados pelos autores em macroambiente, ambiente setorial, e organização, conforme é possível observar na (FIGURA 2).

FIGURA 2 – NÍVEIS DE ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO



FONTE: Wright e Kroll e Parnell – 2000.

As oportunidades e ameaças do ambiente externo podem influenciar diretamente segundo Certo e Peter e J Paul (1993) o ambiente geral subdividido em: componente econômico; componente social; componente; componente legal; componente tecnológico. E o ambiente operacional subdividido em: componente cliente; componente concorrência; componente mão de obra; componente fornecedor; e componente internacional.

A análise do ambiente interno é baseada nos recursos disponíveis da empresa devendo observar o que acontece internamente, considerando fatores que podem ser alterados, e realizando uma comparação de fatores próprios entre os concorrentes ou potenciais concorrentes, almejando vantagem competitiva. Para Oliveira (2001) o ambiente interno pode ser avaliado de acordo com as funções realizadas de setores como *marketing*, finanças, produção e recursos humanos, e a análise dos concorrentes buscando assim elevar a competitividade e conhecer os riscos.

Os pontos fracos e fortes de uma empresa constituem seus recursos. Incluem os recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa), os organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas

estratégias, estrutura cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, sistemas de informação e sistemas de controle) e físicos (instalação, localização geográfica, acesso á matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia). (Wright e Kroll e Parnell, 2000, p. 87).

Em resumo, faz necessário observar quais os fatores principais impactam no atingimento dos objetivos traçados, com relação ao comercio eletrônico é determinante a realização da análise do ambiente interno e externo, pois, as mudanças no ambiente determinam os resultados, desde uma atualização sistêmica ou a introdução de uma nova ferramenta tecnológica e até mesmo a presença de novos entrantes ou as variações econômicas, “Como as organizações futuras serão mais complexas e mais dependentes de seus ambientes, a realização de análises ambientais, com certeza, será mais importante para os administradores do futuro do que é para os atuais.” (Certo e Peter e J Paul, 1993, p. 38).

O ambiente tradicional de negocio esta mudando rapidamente, com os consumidores e negócios procurando flexibilidade para mudar os parceiros de negócios, plataformas, carreiras, e redes. Muitas empresas estão olhando para fora de suas organizações quando estão elaborando suas estratégias de negócios. Essas atividades incluem estabelecer conexões eletrônicas privadas com clientes, fornecedores, distribuidores, grupos de indústria e mesmo com concorrentes, para incrementar a eficiência das comunicações de negocio, para expandir a participação no mercado, e manter a viabilidade de longo prazo no ambiente de negocio atual. (Albertin; 2004, p. 18)

O segundo fator – a missão – pode ser definida como propósito de existência da organização, levando em consideração fatores intrínsecos como culturais, valores, expectativas, “A missão é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.”. (Oliveira, 2001, p. 119).

A definição de missão da empresa é o ponto de partida para delimitar as estratégias a serem adotadas nos ambientes existentes, além de suportar a direção a ser tomada pela empresa, e explanar as habilidades fundamentais da organização, assim como definir um propósito de existência da empresa, e analisar possíveis cenários (Oliveira, 2001).

Assim, a administração eficaz exige não apenas um entendimento do ambiente, mas também um enfoque da missão da organização (no contexto

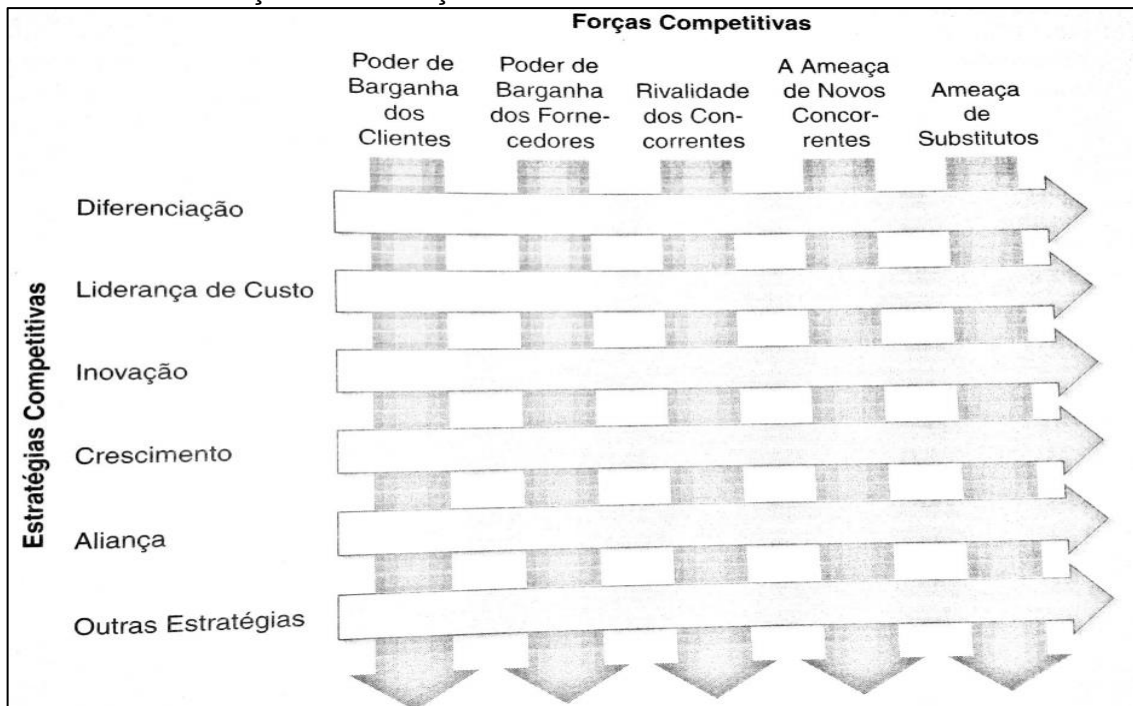
de seus pontos fortes e fracos). Um sentido agudo de propósito é necessário ao estabelecimento de objetivos, porque é difícil saber para onde se está indo se não se sabe quem se é. As empresas com um sentido definido de sua missão são capazes de determinar quais atividades se encaixam em sua orientação estratégica e quais não. (Wright e Kroll e Parnell, 2000, p. 97).

A terceira fase nomeada como instrumentos prescritivos e quantitativos, trata de como atingir os resultados. Segundo Oliveira (2001) os instrumentos prescritivos expõe o que deve ser feito para alcançar o propósito do planejamento, através da definição de objetivos, estratégias e políticas funcionais, projetos e planos de ação, e por fim os instrumentos quantitativos mensuraram os recursos necessários e o retorno esperado para o atendimento das metas e objetivos anteriormente definidos.

A última fase é a de controle e avaliação, tem como função analisar e confirmar se os padrões estabelecidos inicialmente foram atingidos por meio da avaliação do desempenho realizado na empresa.

Para O'Brien (2004), o desenvolvimento de estratégias reforça a sobrevivência e sucesso das empresas a longo prazo, nesse caso o autor delimita cinco estratégias competitivas para combater cinco forças competitivas que equilibram as ameaças enfrentadas, podendo a relação ser observadas na (FIGURA 3).

FIGURA 3 – RELAÇÃO DAS FORÇAS COMPETITIVAS X ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS



FONTE: O'Brien (2004, p. 41).

Segundo O'Brien (2004) o uso da internet auxilia as empresas a obterem vantagens competitivas, por meio de otimização dos custos e eficiência do processo – uma vez que é possível a comunicação com clientes e análise de mercado de forma imediata; otimização no desempenho e eficácia das empresas por meio de compartilhamento de informações; penetração no mercado mundial já que não existem barreiras físicas; e transformação de produtos e serviços visando a adaptação para atendimento da demanda de consumidores.

Embora a desvantagem estratégica potencial seja clara, o valor da vantagem competitiva para o líder, infelizmente, também é limitado ao tempo. A única fonte de vantagem competitiva permanente é a criação de uma infra-estrutura, técnica e organizacional, que permita a inovação contínua, para esta sempre à frente da concorrência. (Albertin, 2004, p. 29)

3.3 SETOR DE VIDEO GAMES

Historicamente foi na década de 50 que surgiram as primeiras ideias para a criação do vídeo game como entretenimento, segundo publicação de tecmundo as décadas que sucederam trouxeram a revolução dos jogos como conhecemos atualmente, sendo a evolução do vídeo game marcada por ícones como jogos para televisores, fliperamas, lançamento dos consoles domésticos, e os primórdios dos jogos para computadores, além da criação de personagens e gráficos de imagem melhorados, no entanto foi apenas no final da década de 80 início dos anos 90 que a indústria de vídeo games inovou com o lançamento dos jogos em CD-ROM e os gráficos 3D, dando início ao sucesso das marcas Nintendo e Sega. Em 1994 entra a fabricante Sony e lança o Sony PlayStation o mais famoso na época, e foi em 1999 que a Microsoft entra pela disputa de mercado com o desenvolvimento do X-box, lançado em 2001, com inovações tecnológicas presentes no processador, placa de vídeo além da possibilidade de conexão com a internet. Foi então a partir de 2005 que surgiram os consoles X-box 360 e PlayStation 3 e posterior Wii considerados como marcos de qualidade até a atualidade, por oferecer altos padrões de imagem, processamento, e interatividade.

Para Pinto (2013) a indústria de videogames teve seu início marcado na década de 50 e evoluiu com passar do tempo, sendo o avanço dos consoles de mesa determinado conforme a entrada de novos fabricantes, e a demanda de

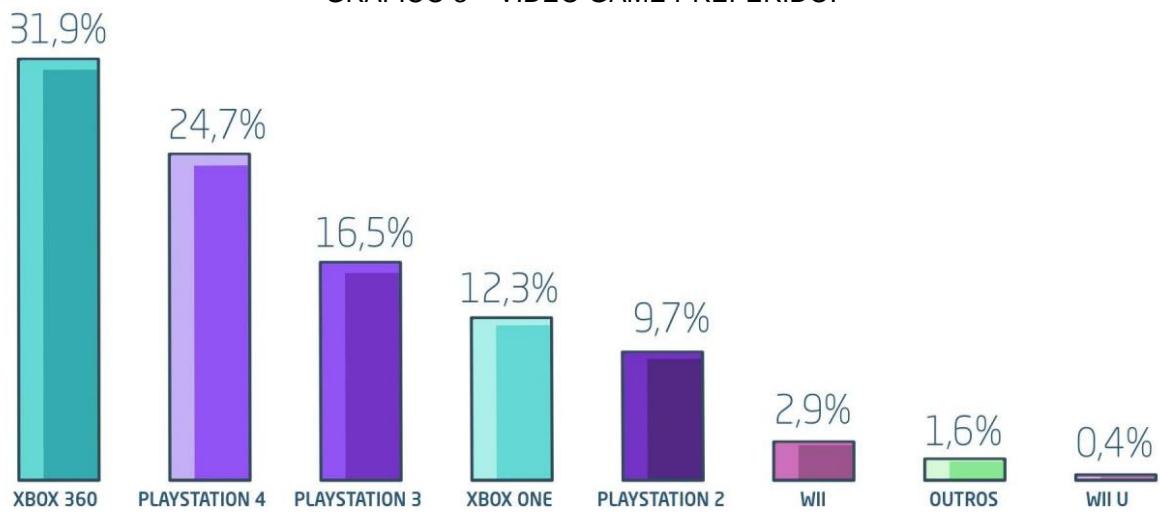
mercado definida com o passar das gerações que buscavam inovações no produto pelo o avanço da tecnologia. Ainda segundo o autor 2005 é o marco da que considera ser a sétima geração de videogames, com o lançamento do Xbox 360, e seguido o ano posterior com o lançamento Playstation 3 (PS3) e o Wii, presentes até os dias atuais, e com representatividade nos principais mercados consumidores: Estados Unidos, Europa e Japão, sendo o sucesso de vendas determinado pela presença das fabricantes nesses mercados.

Atualmente no Brasil, de acordo com publicação do jornal eletrônico Estadão em 26/02/2016, no período de 2015 a venda de consoles e jogos representou o montante de R\$ 2,2 bilhões, uma queda de aproximadamente 7% quando comparado ao ano anterior, e a primeira desde 2011. Segundo publicação, a queda nas vendas pode estar relacionada á alta do dólar, e também aos lançamentos de jogos voltados para as novas gerações dos consoles PlayStation 4 e Xbox One, que mesmo após o início da produção nacional – o que possibilitou a oferta por preços competitivos, o consumo de consoles da nova geração representou apenas 47% do volume de vendas em 2015 no país, o que não foi suficiente para amparar a queda no setor.

Segundo publicação do jornal eletrônico Folha de S.Paulo em 20/04/2016, a fabricante Microsoft pretende encerrar a produção dos consoles da geração Xbox 360, e conforme divulgado as vendas dos consoles antigos Xbox 360 e Playstation 3 da Sony tem caído de acordo com a transição dos novos consoles, após mais de uma década de fabricação, as novas gerações têm conquistado espaço na preferência do consumidor.

Conforme dados do relatório realizado em 2016, divulgado pelo *site* 'pesquisa game Brasil' que acompanha os números do setor, é possível identificar o nível de preferência do consumidor, que quando questionado referente á escolha do vídeo game, cerca de 31,9% dos entrevistados responderam ter preferencia pelo console da geração anterior X-box 360, sendo o segundo lugar alcançado pela nova geração de PlayStation 4 com 24,7% das respostas, conforme (GRÁFICO 3).

GRÁFICO 3 – VIDEO GAME PREFERIDO.

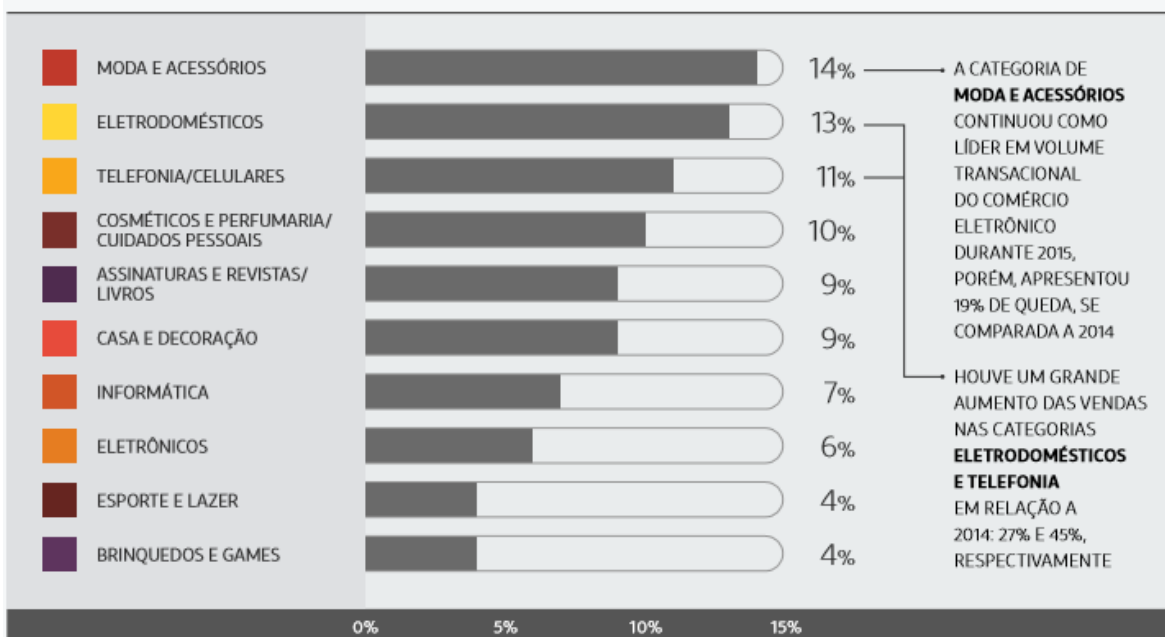


FONTE: Pesquisa Game Brasil – 2016

Referente ao cenário histórico de compras digitais de vídeo games, conforme dados disponíveis pela a 33ª edição do relatório *WebShoppers* em 2016, divulgados pelo *site* de pesquisa do varejo digital e-bit, é possível observar que o setor de brinquedos e games no Brasil representa 4% do volume total de pedidos realizado por meio de comércio eletrônico, segundo (GRAFICO 4).

GRAFICO 4 – CATEGORIAS MAIS VENDIDAS EM 2015: VOLUME DE PEDIDOS

CATEGORIAS MAIS VENDIDAS EM 2015: EM VOLUME DE PEDIDOS



FONTE: 33ª Relatório *WEBSHOPPERS* - E-BIT – 2016

4 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NGAMES

O presente estudo aborda a análise do comércio de vídeo games denominado NGames, com sede na região de Araucária – PR, que além de possuir a loja física tem como principal meio de venda a loja *online* <http://www.ngames.com.br>.

A origem da empresa, conforme o depoimento dos empresários teve início no final do ano de 2012, com a criação de perfil no popular *site* de vendas <http://www.mercadolivre.com.br> – que possibilitou o acesso sem restrição à pessoa física para a realização de transações comerciais, sendo a escolha do produto definida pela preferência de consumo dos proprietários e pela análise dos concorrentes a partir do preço praticado e do volume de vendas fundamentados no próprio *site*.

Os responsáveis então buscaram fornecedores, e passaram a oferecer um único produto – os controles de Xbox 360 – com margem de lucro menor para obter parcela de mercado, entretanto, não seria suficiente sem atender as exigências do *site* de vendas, que conta com ferramentas de avaliação do consumidor e de garantia de entrega, sendo que caso os proprietários não atendessem as normas do *site*, seriam desqualificados e não remunerados pelas vendas, então foi nesse momento que se fez necessária a criação de um fluxo de trabalho eficiente, baseado na contratação da melhor forma de entrega com o objetivo de atender no menor prazo com a garantia de qualidade, além da contratação das ferramentas disponíveis no próprio *site* de vendas, para conceder meios de pagamentos diversos e trabalhar com o menor risco de perdas financeiras.

No ano de 2013, os empresários contavam com uma gama de 25 itens disponíveis para venda, adotando o fluxo de qualidade de entrega e atendimento como padrão a ser alcançado, iniciando desde a escolha do produto em que ofereciam por meio de estudo de mercado no próprio *site*, até a contratação de uma empresa financeira que possibilitava aos clientes as opções diversas de pagamentos, além de oferecer aos clientes contato direto com os proprietários. Após adquirir o produto o consumidor deveria confirmar o recebimento, e realizar a avaliação através da ferramenta disponível de pontuação do vendedor em escala de satisfação, com as opções: positivo, neutro, e negativo e um campo para comentários. O ideal para os empresários era obter a grande parcela de avaliações

positivas, sendo que quanto maior o número maior o volume de clientes, alavancando assim as vendas, a opção neutra apenas garantia o recebimento da mercadoria com ressalvas. Caso a avaliação fosse negativa o pedido poderia ser cancelado e o valor da compra estaria disponível para o consumidor na próxima transação realizada no *site*, e os empresários não receberiam o valor, além de arcarem com as despesas de devolução de mercadoria, ou se o cliente optasse em não cancelar o pedido, era aberta uma reclamação no *site* mercado livre, e os proprietários deveriam responder no prazo de 3 dias, então a mercadoria retornava para perícia e uma nova remessa era emitida ao cliente, assim o valor estaria disponível após nova confirmação e avaliação do produto, lembrando que sem motivação suficiente de avaliação negativa, o próprio *site* removia o apontamento em até 5 dias.

As vendas deslancharam no período de um ano, pois os responsáveis alcançaram alto nível de avaliações positivas em razão da oferta de produtos com qualidade a um preço competitivo, transparência no atendimento, e pontualidade nas entregas. Passaram a comprar em atacados e a diversificar os itens conforme as tendências de mercado e principalmente conseguiram atender também aos distribuidores, e devido ao sucesso e as limitações existentes no *site* hospedeiro de vendas, os empresários decidiram fundar a empresa NGAMES LTDA ME em conjunto com o lançamento do próprio *site* www.ngames.com.br, oferecendo uma gama de aproximadamente 500 itens como consoles, jogos, acessórios, controles, e outros.

A criação do *site* foi baseada nas preferências dos proprietários, e no estudo de concorrentes do setor, sendo adequado o *design*, funcionalidades e produtos de acordo com o padrão de mercado, e para atender a demanda, a empresa passou a oferecer aproximadamente 500 itens iniciais. A princípio foi necessário contratar uma empresa especializada no desenvolvimento e criação de *sites*, e também foi preciso adquirir uma plataforma de *e-commerce*, responsável por gerenciar todo o movimento do *site*, que disponibiliza ferramentas de gestão como, por exemplo, o cadastro e atualização de mercadorias, alteração de imagens, cadastro e suporte de clientes, criação e atualização de conteúdos, promoções, vitrines, processamento, acompanhamento de pedidos, e pagamentos, além de relatórios com o volume de vendas e receitas por período, média de vendas, compras canceladas, volume de transações por estado, faixa etária, gênero e outros.

Para atender os padrões do negócio, foi realizada a contratação de uma financeira para suportar os diferentes prazos e meios de pagamento, atuando como responsável pelo recebimento das transações e o repasse do valor de venda após a confirmação de recebimento do cliente, além da necessidade de adquirir ferramentas de proteção contra invasões por *hackers*, garantindo confiabilidade e segurança no processo, além da criação dos serviços de atendimento ao consumidor – SAC, responsável por atender e guardar as reclamações feitas pelos clientes nas compras no *site*, conforme é possível observar na (FIGURA 4).



FONTE: NGAMES – 2016

4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

A empresa NGAMES conta com três colaboradores, sendo um aprendiz para os processos operacionais, e os dois proprietários para a realização dos processos operacionais e também gerencias. A infraestrutura atende a loja física e também a loja *online*, sendo disponível 1 sala comercial com 1 depósito para estoque, 3 computadores, 1 notebook, 3 impressoras, mobílias, vitrines, sistema integrado, telefone e acesso a internet, sendo a loja *online* acompanhada pela plataforma FBits e a elaboração do *site* concretizada por contrato com a empresa Trinto.

Com a abertura da empresa e a criação do *site*, os empresários decidiram como missão, atender os clientes e parceiros com ética, respeito, transparência, e

excelência, buscando oferecer os mais novos produtos do setor de vídeo games com garantia e qualidade, podendo a missão ser resumida em: “Atender de forma ética, eficiente e transparente os desejos dos clientes, com o objetivo de oferecer o que existe de melhor no setor de vídeo games.”.

Conforme a missão da empresa, a visão segundo os proprietários, pode ser entendida como a busca constante por inovações que agreguem valor ao negócio para diferenciar a marca dos demais concorrentes do setor, oferecendo assim os melhores lançamentos dos produtos disponíveis no mercado de vídeo games, os melhores meios de vendas, além de proporcionar o melhor atendimento, e confiabilidade no processo, visando superar o mercado tradicional e se tornar uma das melhores empresas do setor de vídeo games. A partir das ideias presentes a visão da empresa pôde ser definida como: “Ser uma das melhores empresas de comercio de vídeo games, considerada como marca referência do setor.”.

Os valores da empresa NGAMES estão baseados na ética, respeito, e confiança para com seus *stakeholders*, proporcionando a melhor experiência desde a escolha do produto que está sendo oferecido, com objetivo de superar o mercado paralelo de vídeo games. Todos os envolvido possuem o compromisso com os resultados da empresa, a partir do desejo de atender o cliente com excelência e transparência, oferecendo diferentes canais de comunicação e ferramentas facilitadas no processo de compra. A empresa ainda busca apoiar iniciativas sociais com a contratação e a formação de menor aprendiz, e com a aplicação de plano de carreira após período de convivência.

4.2 ANÁLISES DE FORÇAS, FRAQUEZAS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.

Os produtos oferecidos pela loja NGAMES, possuem procedência e são originais do fabricante, atualmente os proprietário comercializam diversos itens relacionados aos Xbox One, Xbox 360, Playstation 4, Playstation 3, Nintendo, e jogos para computadores, dentro das subcategorias : Acessórios, consoles, jogos, pré venda, camisetas, eletrônicos e PSVita, com a oferta de aproximadamente 1000 itens em estoque dentro das categorias mencionadas inicialmente.

Por participarem do ramo de varejo de vídeo games, e pelos produtos oferecidos possuírem certa popularidade, a reposição do estoque é facilitada, podendo ser adquirido por meio de distribuidores ou qualquer comerciante que

ofereça os produtos, no caso da loja NGAMES a compra é feita em distribuidores parceiros através da barganha por melhores preços.

Seguem alguns exemplos de mercadorias disponíveis no *site* NGAMES.com, conforme demonstrado na (FIGURA 5):

FIGURA 5 – EXEMPLOS DE MERCADORIAS DISPONÍVEIS NO WWW.NGAMES.COM.BR.

The screenshot displays the NGAMES website interface. At the top, there is a navigation bar with the NGAMES logo, a search bar, and user options like 'Entrar' and 'Cadastrar-se'. Below this is a category menu with icons for Xbox One, Xbox 360, PlayStation 4, PlayStation 3, Nintendo, PC, and Outros. The main content area is titled 'HOME > ACESSÓRIOS XBOX ONE' and features a 'FILTRAR POR' section with 'MARCAS' (DreamGear, Microsoft, Outros, Sony, Turtle Beach) and 'PREÇO POR' (R\$ 26,00 to R\$ 1.200,00). A 'Ordenar por:' dropdown is set to 'selecione'. The products are displayed in a grid of 12 items, each with an image, title, price, and payment options.

| Produto | Preço à vista no boleto | ou | Preço parcelado |
|--|-------------------------|----|-------------------------------------|
| BATERIA E CARREGADOR PARA CONTROLE XBOX ONE - PLAY N CHARGE | R\$ 142,41 | ou | R\$ 149,90 em até 7 x de R\$ 24,58 |
| CABO HDMI 2.0M - MICROSOFT | R\$ 69,99 | ou | R\$ 73,67 em até 3 x de R\$ 26,05 |
| CABO HDMI SONY | R\$ 25,56 | ou | R\$ 26,90 |
| CHATPAD (TECLADO + HEADSET) - XBOX ONE | R\$ 227,91 | ou | R\$ 239,90 em até 11 x de R\$ 27,09 |
| CONTROLE REMOTO MULTIMÍDIA - XBOX ONE | R\$ 142,49 | ou | R\$ 149,99 em até 7 x de R\$ 24,60 |
| CONTROLE WIRELESS BLACK PIANO + PLAY N CHARGE PARA CONTROLE - XBOX ONE | R\$ 417,91 | ou | R\$ 439,90 em até 12 x de R\$ 46,44 |
| CONTROLE WIRELESS XBOX ONE ED. HALO 5: GUARDIANS | R\$ 455,99 | ou | R\$ 479,99 em até 12 x de R\$ 50,67 |
| CONTROLE WIRELESS EDIÇÃO LIMITADA TITANFALL - XBOX ONE | R\$ 379,99 | ou | R\$ 399,99 em até 12 x de R\$ 42,22 |
| CONTROLE XBOX ONE BLACK PIANO WIRELESS + CABO PARA WINDOWS - MICROSOFT | R\$ 370,41 | ou | R\$ 389,90 em até 12 x de R\$ 41,16 |
| CONTROLE XBOX ONE COM ENTRADA P2 PARA FONTE DE OUVIDO - WIRELESS | R\$ 313,49 | ou | R\$ 329,99 em até 12 x de R\$ 34,83 |
| FONTE - XBOX ONE | R\$ 151,91 | ou | R\$ 159,90 em até 7 x de R\$ 26,22 |
| HEADSET CALL OF DUTY GHOSTS SPECTRE - PS3, PS4, XBOX 360, XBOX ONE, PC | R\$ 617,49 | ou | R\$ 649,99 em até 12 x de R\$ 68,62 |

FONTE: NGAMES – 2016

É possível observar por meio dos dados e relatos dos proprietários que a empresa está conquistando mercado através de soluções e planejamento para elevar a reputação, e expandir a divulgação da marca perante os consumidores.

A análise do ambiente interno é favorável, uma vez que a loja esta consolidada no setor de *e-commerce* e familiarizada com as ações necessárias para retenção de clientes, a empresa ainda possui um bom relacionamento com os fornecedores, e boa reputação perante aos consumidores, além de oferecer diversidade de itens e de canais de atendimento, e ser bem avaliada nas redes sociais.

Ainda é possível observar, conforme detalhado pelos proprietários, que os pontos fortes sobressaem aos pontos fracos existentes, no entanto, a empresa não possui um planejamento estratégico para o futuro que possa garantir – de forma sustentável – a continuidade do negócio.

Referente ao ambiente externo, a loja esta sofrendo as consequências da crise econômica enfrentada no país, a instabilidade faz com que os consumidores deixem de adquirir os produtos voltados para o lazer e divertimento, e a variação cambial encarece os produtos oferecidos na loja, além de propiciar o encerramento de algumas distribuidoras reduzindo o poder de barganha dos proprietários.

Com o apoio dos proprietários, foi possível identificar as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades conforme (QUADRO 1).

QUADRO 1 – FORÇAS E FRAQUEZAS E OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.

| FORÇAS | FRAQUEZAS |
|---|---|
| Disponibilidade de mais de 1000 itens catalogados. | Pouca experiência e tempo de empresa quando comparados aos concorrentes do mesmo ramo. |
| Poder de barganha e parceria com os fornecedores, devido á boa reputação e o volume de compras realizado. | Uso de fornecedores pontuais para demandas emergenciais. |
| Qualidade e excelência nos serviços prestados. | Inexistência de planejamento futuro para continuidade dos negócios. |
| Excelente reputação perante aos clientes. | Acúmulo de funções operacionais realizadas pelos proprietários. |
| Popularidade e boa avaliação nas redes sociais. | Contrato com único fornecedor para a realização das entregas. |
| Utilização de <i>e-commerce</i> superando o mercado tradicional. | Produto considerado de pouca relevância nos itens classificados como de primeira necessidade pelo consumidor. |

| | |
|---|--|
| Facilidade em resolver situações adversas com clientes. | Volume de compras para estoque limitado pelo fornecedor. |
| Presença nos principais 'MarketPlace' disponíveis no mercado. | Loja fisicamente montada em localização ruim. |
| Atualização constante do <i>site</i> de vendas, estimulando a visita pela busca de novidades. | |
| Vendas de produtos com garantia e originais do fabricante. | |
| Vendas em grande volume também para distribuidores. | |
| <i>Site</i> de vendas bem elaborado, com ferramentas diversas, de fácil navegação, bastante atrativo e confiável. | |
| Utilização de ferramentas de gestão de estoque e de controle de vendas pela internet. | |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| Lançamentos diversos e constantes no setor, alavancando assim o volume de vendas. | Elevada concorrência no setor de <i>e-commerce</i> , forçando a redução da margem de lucro devido à competitividade de preços. |
| Elevação e diversificação do volume de itens disponíveis em estoque. | Encerramento da produção do Xbox 360, considerado o preferido pelos consumidores. |
| Presença em todas as 'MarketPlace' disponíveis no mercado. | Variação na taxa de câmbio, uma vez que a loja realiza o repasse de produtos importados pelas distribuidoras. |
| Encerramento das lojas atuantes no mercado tradicional de vídeo games. | Produção centralizada fora do país, que acaba encarecendo o produto. |
| Expansão de vendas através da ampliação da loja física. | Fixação do preço de venda pelas distribuidoras, variando de acordo com a classificação de pequenos, médios, e grandes comércios. |
| Realização de Pré Venda de Jogos em lançamento. | Aumento na taxa de desemprego. |
| Ampliação do uso da Internet para compras <i>online</i> . | Economia instável, e o encerramento de grandes fornecedores como a IMCOP. |
| Forte investimento em publicidade com a contratação de ferramentas 'Google Adword' e 'SEO'. | Paralisação da empresa que realiza as entregas - Correios. |
| | Extravio de mercadorias pela empresa que realiza as entregas. |
| | Aumento no valor dos impostos. |
| | Perda de parcela de mercado pela entrada de novos concorrentes. |

FONTE: O Autor (2016).

Análise do Mercado.

O mercado de varejo de vídeo games oferece boas possibilidades de negócios aos entrantes, desde os primórdios, com a origem dos primeiros consoles até os dias atuais a curiosidade e a inovação garantiram público cativo, e principalmente a partir do ano 2005, com as inovações tecnológicas inseridas no setor, têm oferecido aos distribuidores uma diversidade de produtos a serem comercializados.

Atualmente os principais fabricantes do setor são a Sony, Microsoft e Nintendo que oferecem os consoles Xbox One, Xbox 360, Playstation 4, Playstation 3, Nintendo, jogos para computadores, para atender as subcategorias : Acessórios, consoles, e jogos. Conforme mencionado anteriormente, os principais mercados de distribuição são Estados Unidos, Europa e Japão e no Brasil somente no ano de 2015 o setor alcançou o montante de 2,2 bilhões.

O público alvo vai muito além do público infantil, sendo os jogos destinados a diferentes faixas etárias e gêneros, ampliando assim o alcance de vendas, e quando comparado aos outros mercados, é possível observar grandes oportunidades de vendas no setor de *games* de entretenimento por garantir rápidas e constantes inovações de jogos e acessórios, alavancando o volume de vendas a cada lançamento realizado.

O comercio NGAMES, segundo os proprietários, atende principalmente o público de *gamers*, que busca estar atualizado com os lançamentos de jogos e acessórios e preza pela oferta de garantia e procedência do produto, e também em maior volume os lojistas do setor que adquirem os itens em grande volume.

A empresa busca consolidar sua reputação oferecendo novidades e uma experiência diferenciada ao consumidor, sendo possível a realização de compras no *site* por meio de cadastro ou *login* pelas redes sociais, ainda oferece diferentes meios de pagamentos pela opção da financeira PAGSeguro, e a garantia de troca de produtos, rastreamento de compra, lista de espera por meio de pré vendas, lista de desejo no *site* que funciona como carrinho de compra, e opções de avaliação de atendimento e produto, e diferentes canais de atendimento.

Atualmente a empresa conta com o comercio pela loja fisica situada na região de Araucária – PR, mas o principal volume de vendas é realizado por meio de *e-commerce* com a criação do *site* <http://www.ngames.com.br>, nas redes sociais

com o facebook, Twitter, Instagram e ainda possui cadastro ativo de vendas no mercado livre. No ano de 2014 inovou ao estabelecer contrato de *MarketPlace* com as principais lojas: Americanas, Shoptime, Submarino, Extra, Ponto Frio, Casas Bahia, Wallmart.

Análise dos Concorrentes.

Os concorrentes do setor podem ser classificados como todos os atuantes no setor de vídeo games inseridos no meio de *e-commerce*, desde os que oferecem produtos na informalidade por meio de redes sociais ou *sites* de compras, até mesmo o comércio formal e as grandes distribuidoras além das lojas vitrines no *MarketPlace*, inexistindo barreiras geográficas.

Quando analisado o ambiente físico em que esta inserida é possível citar como principais concorrentes em Araucária – PR as lojas ShopB, Paraná Informática Games, Shop Leader, Nety Game Informática, Only Games, e ao filtrar pela localização e pela utilização de *e-commerce*, foi possível observar atuantes as lojas ShopB e Only Games.

Ao visitar o espaço físico e o *site* da loja - <http://onlygamesaraucaria.com.br/>, foi possível concluir que não existe uma estratégia de captação de mercado consolidada, por não possuir espaço atrativo ou mesmo preços competitivos.

Com relação ao concorrente detentor da loja e do *site* <http://www.shopb.com.br/>, o mesmo possui todas as condições e diferenciais oferecidos pela NGAMES, sendo considerado um concorrente potencial, possuindo boa reputação, com 6 anos de atuação e uma ampla carteira de clientes conforme divulgado pela empresa no próprio *site*.

Informações Financeiras e Orçamentárias.

Segundo os proprietários, o comércio teve início no final do ano de 2012 com a entrada no *site* mercado livre e com o investimento de aproximadamente R\$ 10.000,00 (Dez Mil Reais) de capital próprio destinado a um único item de venda. Com o passar do tempo, conforme o volume de vendas, os valores de entrada foram reinvestidos na compra de novos itens com margem de lucro maior, elevando o investimento para R\$ 50.000,00 (Cinquenta mil reais).

Em 2013, conforme depoimento dos proprietários foi necessária aplicação de R\$ 200.000,00 (Duzentos mil reais) de capital da empresa para a criação do *site*, o aumento do volume de estoque e a expansão das instalações.

Desde sua abertura, segundo relatos dos donos, a empresa mostrou ser promissora com retornos satisfatórios, e ao analisar os últimos 12 meses correspondentes aos meses de Abril 2015 a Abril de 2016, é possível observar que as receitas superam as despesas, demonstrando prejuízo apenas no mês de Novembro 2015, e os picos de alta e de queda de faturamento da loja são originários dos lançamentos de jogos, e a cada lançamento alavanca as vendas no setor, como observado na (TABELA 1).

TABELA 1 – RECEITAS E DESPESAS E RESULTADOS ABRIL 2015 A ABRIL 2016.

| RECEITAS | abr/15 | mai/15 | jun/15 | jul/15 | ago/15 | set/15 | out/15 | nov/15 | dez/15 | jan/16 | fev/16 | mar/16 | abr/16 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Total | 250.000,00 | 260.000,00 | 180.000,00 | 140.000,00 | 100.000,00 | 111.000,00 | 270.000,00 | 150.000,00 | 180.000,00 | 140.000,00 | 80.000,00 | 90.000,00 | 100.000,00 |
| Descrição | abr/15 | mai/15 | jun/15 | jul/15 | ago/15 | set/15 | out/15 | nov/15 | dez/15 | jan/16 | fev/16 | mar/16 | abr/16 |
| Água | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 |
| Condomínio e Aluguel | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 |
| Contador | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 |
| Domínio Site | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 990,00 | 990,00 | 990,00 | 990,00 |
| Fornecedor | 90.000,00 | 150.000,00 | 135.000,00 | 82.000,00 | 60.000,00 | 50.000,00 | 150.000,00 | 135.000,00 | 100.000,00 | 70.000,00 | 40.000,00 | 43.000,00 | 70.000,00 |
| INSS | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Energia Elétrica e Comunicações | 739,00 | 739,00 | 739,00 | 739,00 | 739,00 | 739,00 | 739,00 | 739,00 | 739,00 | 739,00 | 739,00 | 739,00 | 739,00 |
| Manutenção Site | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Material de Expediente | 250,00 | | | 250,00 | | | 250,00 | | | 250,00 | | | 250,00 |
| Embalagem e Material de expedição | 70.000,00 | | | | | 7.000,00 | | | | | 7.000,00 | | |
| Pro Labore | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 |
| Publicidade | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 |
| Salário | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 |
| Seguros | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 4.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Serviço ERP | 2.000,00 | | | | | | 2.000,00 | | | | | | 2.000,00 |
| Impostos ME | 22.500,00 | 23.400,00 | 16.200,00 | 12.600,00 | 9.000,00 | 9.990,00 | 24.300,00 | 13.500,00 | 16.200,00 | 12.600,00 | 7.200,00 | 8.100,00 | 9.000,00 |
| Repaginação do Site | | | | | | | 30.000,00 | | | | | | |
| Correios | 15.000,00 | 25000 | | | | | | | | | | | |
| Software | 450,00 | | | | | | | | | | | | |
| Total | 209.309,00 | 207.509,00 | 160.309,00 | 103.959,00 | 78.109,00 | 76.099,00 | 215.659,00 | 157.609,00 | 125.309,00 | 95.949,00 | 63.299,00 | 60.199,00 | 90.349,00 |
| | abr/15 | mai/15 | jun/15 | jul/15 | ago/15 | set/15 | out/15 | nov/15 | dez/15 | jan/16 | fev/16 | mar/16 | abr/16 |
| RESULTADOS | 40.691,00 | 52.491,00 | 19.691,00 | 36.041,00 | 21.891,00 | 34.901,00 | 54.341,00 | -7.609,00 | 54.691,00 | 44.051,00 | 16.701,00 | 29.467,67 | 9.651,00 |

FONTE: N GAMES – 2016

Conforme divulgado pelos donos, nos meses de Abril e Maio de 2015, o faturamento foi superior devido aderirem ao canal de vendas de *MarketPlace*, e com o passar dos meses os valores foram reduzidos em razão da entrada de concorrentes e reposição de estoque.

Para os proprietários, com a realização e divulgação da *Black Friday* no Brasil, os meses que precederam tiveram pouco volume de vendas, no entanto o volume de faturamento ultrapassou os R\$ 250.000,00 (Duzentos e cinquenta Mil) e com o resultado acima de R\$ 50.000,00 (Cinquenta Mil), no entanto o prejuízo demonstrado em Novembro 2016 foi devido á venda com redução da margem de lucro para atender a *Black Friday* e a necessidade de reposição de estoque.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

É possível observar que a princípio não era esperada a abertura da empresa, pois as vendas de controles garantiam apenas uma renda extra aos proprietários, e ambos estavam empregados em setores diferentes do comercial, no entanto, existia o ponto positivo de já possuírem experiências complementares no comércio e no setor administrativo, com formações acadêmicas de logística, administração e análise de sistemas, garantindo uma visão apurada para os negócios e de *e-commerce*.

Atualmente a empresa conta com estrutura física limitada, já que não é necessário possuir grande estrutura para atender ao setor, contando com a participação ativa dos proprietários em todos os processos, o que garante a excelência em todas as fases, além da contratação de um funcionário de apoio que adotou a experiência de trabalho como oportunidade e está crescendo nas atividades junto ao comércio. Referente ao investimento voltado ao *site* a contratação de nova plataforma e as melhorias aplicadas transmitem confiança e credibilidade á empresa, atraindo visitantes que recomendam a compra na N GAMES, e também nas redes sociais, uma vez que as informações disponíveis de lançamentos e promoções são atualizadas simultaneamente nos meios de comunicação *online*.

O mercado de vídeo games pode ser considerado promissor e é renovado conforme a passagem das gerações e inovações inseridas no meio. Referente aos concorrentes, não é possível delimitar todos os inseridos no setor, uma vez que não há barreiras geográficas para o comércio eletrônico, no entanto, quando classificados pela localização e presença no comercio eletrônico, apenas um foi considerado em potencial. Ao observar os dados financeiros da N Games, foi possível concluir que não existem valores lineares de faturamento, sendo o retorno financeiro estimulado pelos lançamentos de jogos e por grandes promoções coletivas divulgadas e realizadas no comercio eletrônico.

Com base na análise do ambiente interno e externo – análise SWOT, foi possível delimitar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do setor.

As forças da empresa estão amparadas na reputação alcançada ao longo do tempo e na presença no ambiente de comercio eletrônico, sem a avaliação positiva, não seria possível a continuidade do negócio, e do *e-commerce* oferecer um amplo

mercado consumidor sem barreiras geográficas. A boa reputação foi alcançada também junto aos fornecedores, conquistando assim poder de barganha na compra e no volume de itens adquiridos. A empresa conta com a disponibilidade de aproximadamente 1000 itens em estoque, e um *site* de vendas bem elaborado, com ferramentas diversas de pesquisa, fácil navegação, atrativo, confiável e atualizado com frequência, estimulando assim o aumento no volume de visitantes, além de oferecer diferentes formas de pagamentos, e possuir uma plataforma de gerenciamento e ERP que facilitam a administração, acompanhamento dos pedidos, avaliações e contatos dos clientes.

Em razão da centralização das atividades junto aos proprietários, todos os processos são acompanhados, evitando possíveis falhas ou a demora na solução de problemas, oferecendo ao consumidor qualidade na entrega e no atendimento. Os produtos possuem garantia de procedência, e são originais dos fabricantes, e a loja ainda oferece garantia própria no produto. Ainda como força é possível destacar a presença nas redes sociais, e presença nas principais *Marketplace* – Americanas, Shoptime, Submarino, Extra, Ponto Frio, Casas Bahia, Walmart.

Com relação as fraquezas, é fato o acúmulo de funções pelos proprietários que realizam atividades operacionais e gerenciais, nesse caso será importante a contratação e o treinamento de mais funcionários operacionais, para a expansão da loja, centralizando com os empresários apenas as atividades gerenciais para não perder a agilidade de remessa e a qualidade de atendimento. Ainda o produto é considerado de pouca relevância, sendo os itens de entretenimento os primeiros a serem reduzidos em momentos de instabilidade pelos consumidores.

A realização das entregas por uma única empresa é arriscado, pois compromete os prazos estabelecidos com os clientes em situações imprevisíveis, e a localização fora dos grandes centros de operações comerciais reduzem as oportunidades de vendas presenciais. Como principal fraqueza é possível citar a falta de planejamento futuro para a continuidade dos negócios, nesse caso é possível contornar a situação criando planos de ação para o período de cinco anos, estabelecendo metas de vendas e de expansão que possam ser acompanhadas.

As oportunidades oferecem crescimento ao comércio, assim como em outros setores, a venda dos produtos é motivada por lançamentos e novidades, e no setor de *games* e vídeo games a frequência com que são realizados os lançamentos favorecem os comerciantes, além de existir a possibilidade de antecipação de

demanda pela comercialização de jogos por meio da oferta de pré venda, quando a entrega é realizada em conjunto com a distribuição no mercado.

Ainda é relevante aos proprietários a possibilidade de expansão da loja física para que não apenas nos meios digitais, mas também no meio regional a loja possa ser conhecida, e também favorável o aumento dos itens catalogados e diversificação de produtos por meio de estudo de mercado.

A empresa esta presente em um canal oportuno e promissor de vendas o *e-commerce*, superando os concorrentes atuantes apenas no comercio tradicional, sendo evidente a popularidade do uso da internet e consequente o aumento do volume de compras por meio de comercio eletrônico, conforme mencionado anteriormente, pesquisa nacional por amostra a domicilio (PNAD) divulgada em 2013 pelo instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE) – a estimativa de acessos à internet no Brasil representou 49,4%, quase metade da população. Na internet ainda é possível alavancar as vendas com a contratação de ferramentas de pesquisa ‘Google AdWord’ e otimização de *sites* para mecanismos de Pesquisa (SEO), que direcionam as pesquisas por meio de palavras chaves ao *site* de vendas, e além de buscar estar presente em todas as *MarketPlace* disponíveis no mercado.

As ameaças identificadas foram classificadas como a elevada concorrência no setor de *e-commerce*, forçando a redução da margem de lucro devido á competitividade de preços. Encerramento da produção do Xbox 360, considerado o preferido pelos consumidores. Variação na taxa de cambio, uma vez que a loja realiza o repasse de produtos importados pelas distribuidoras. Produção centralizada fora do país, que acaba encarecendo o produto. Fixação do preço de venda pelas distribuidoras, variando de acordo com a classificação de pequenos, médios, e grandes comércios. Aumento na taxa de desemprego. Economia instável, e o encerramento de grandes fornecedores. Paralização e extravio de produtos pela empresa que realiza as entregas - Correios. Aumento no valor dos impostos. Perda de parcela de mercado pela entrada de novos concorrentes.

Baseado nas informações levantadas a respeito da empresa N GAMES Ltda., foi possível concluir que apesar dos riscos existentes na abertura do negócio em um ambiente concorrido como o setor de *e-commerce*, os empresários alcançaram o sucesso esperado, buscando aproveitar as oportunidades que o setor de comercio eletrônico oferecia através do estudo de mercado e do uso de ferramentas de divulgação, além de consolidarem uma boa reputação em pouco

tempo, no entanto, é importante ressaltar que para a continuidade dos negócios é necessário a realização de um planejamento futuro vislumbrando os próximos cinco anos, buscando trabalhar as forças para superar as fraquezas existentes, além de observar os cenários atuais para projetar as ameaças, e antecipar as novidades com o intuito de aproveitar as oportunidades e minimizar as perdas de mercado.

Outro ponto a ser mencionado é a existência na área acadêmica de estudos destinados ao planejamento estratégico e ao comércio eletrônico, com abordagens distintas, e em razão da dificuldade e do tempo disponível para o aperfeiçoamento da pesquisa, recomenda-se a continuidade do estudo do *e-commerce* como oportunidade de desenvolvimento de micro e pequenas empresas atuantes no comércio tradicional, ou mesmo, da pesquisa de oportunidade da ampliação de mercado por meio de comércio eletrônico para fortalecer a marca de empresas regionais. Ainda é possível realizar o estudo baseado no planejamento estratégico aplicado à micro e pequenas empresas, ou de como a aplicação do planejamento estratégico pode fortalecer as empresas e oferecer continuidade aos negócios de *e-commerce*.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comercio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CERTO, C. Samuel; PETER, Paul J. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Tradução: Flavio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

E-BIT. Disponível em: < http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33_webshoppers.pdf >. Acesso em: 03/04/2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Disponível em: < <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv93373.pdf> >. Acesso em: 03/04/2016.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MERCADO brasileiro de games tem queda de 17,7% em 2015. Estadão, São Paulo, 26 fev. 2016. Seção Games. Disponível em: < <http://link.estadao.com.br/noticias/games,mercado-brasileiro-de-games-tem-queda-de-17-7-em-2015,10000048081> >. Acesso em: 12 mai. 2016.

MICROSOFT vai encerrar produção do console de videogame Xbox 360. Folha de S.Paulo, São Paulo, 20 abr. 2016. Seção Mercado. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/04/1763074-microsoft-vai-encerrar-producao-do-console-de-videogame-xbox-360.shtml> >. Acesso em: 12 mai. 2016.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação**: e as decisões gerenciais na era da internet. 2. ed. Tradução: Célio Knipel Moreira; Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PESQUISA Game Brasil. Disponível em: <<http://www.pesquisagamebrasil.com.br/#!pesquisa-2016/i7cep>>. Acesso em: 16/04/2016.

PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A.; BRESOLIN, R. P. Análise comparativa da evolução das vendas e do PIB per capita dos principais mercados da sétima geração

de consoles de videogames no período de 2006-2011. Reunir: **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 3, p. 44-60, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38228/analise-comparativa-da-evolucao-das-vendas-e-do-pib-per-capita-dos-principais-mercados-da-setima-geracao-de-consoles-de-videogames-no-periodo-de-2006-2011/i/pt-br>>. Acesso em: 23/04/2016.

TECMUNDO. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/xbox-360/3236-a-historia-dos-video-games-do-osciloscopio-aos-graficos-3d.htm>. Acesso em 12/05/2016

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 1. ed. 4. reimp. Tradução: Celso A Rimoli; Lenita R Esteves. São Paulo: Saraiva, 2007.