

# **AVALIAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA UM *E-COMMERCE*: O CASO DA COOPERATIVA SANTA CLARA**

Brenda Nichetti (brendanichetti@gmail.com)  
Anelise D'Arísbo (anelise.darisbo@bento.ifrs.edu.br)  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus  
Bento Gonçalves

## **RESUMO**

A avaliação dos fatores críticos de sucesso dentro da visão estratégica consiste em pontos que devem ser analisados e melhorados, com o alcance dos objetivos e o crescimento da empresa. O presente estudo tem por objetivo identificar e avaliar os fatores críticos de sucesso de um *e-commerce* no segmento de casa e decoração, pet e agropecuário na serra gaúcha, explorando a concepção dos gestores, apontando a percepção no processo de implantação do *e-commerce*. O método de pesquisa é qualitativo, fazendo uso de um estudo de caso na empresa Cooperativa Santa Clara, e o objetivo de estudo é seu *e-commerce* para produtos de casa e decoração, pet e agropecuário, com base nos fatores críticos. O método de coleta foram entrevistas semiestruturadas com os gestores que possuíam contato com o *e-commerce* da empresa. Através da identificação e avaliação dos fatores críticos de sucesso e da percepção dos gestores quanto à implantação do *e-commerce*, foi possível agregar conhecimento para os gestores, desta forma auxiliando a empresa a suprir suas necessidades e alcançar seus objetivos e crescimento.

Palavras-chave: *e-commerce*, estratégia, fatores críticos de sucesso.

## **1 Introdução**

O *e-commerce* vem ganhando espaço nas ações diárias de compra e venda, sendo um grande destaque na era digital. Trata-se de uma ferramenta eletrônica para compra e venda de produtos através da internet, sendo mais um canal para aquisição de bens disponíveis nas redes através de lojas virtuais. (ALBERTIN, 2010).

Segundo Ribeiro (2020) o *e-commerce* vem se desenvolvendo e transformando o varejo virtual para adequar-se às necessidades dos usuários, a experiência de compra com qualidade é o que tem se mostrado com grande importância para que a organização se destaque perante a competitividade. Para Vitorino e Domingues (2019) os consumidores estão exigentes quanto ao atendimento e facilidades de compra, por isso as empresas vêm adquirindo conhecimentos no mercado para o desenvolvimento de diferenciais competitivos.

Para Moraes, Pereira e Cunha (2019) a empresa inserida no comércio eletrônico deve se aprimorar, integrar serviços na loja virtual, como as campanhas,

ofertas, ligação com as redes sociais, apresentar para o consumidor uma perspectiva de inovação, aprimorando as estratégias relacionadas ao *e-commerce*, como o envolvimento de processos dinâmicos, engajamento de pessoas, resolução de problemas e a opção de retirar o produto diretamente na loja, desta forma referindo-se ao planejamento estratégico.

Neste contexto, um conceito elevado por Rockart (1979) são os FCS, os quais servem como uma ferramenta para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, os quais representam os principais objetivos para obtenção de sucesso nos negócios, lembrando que os FCS indicam os fatores a serem trabalhados pelas ações diretas da empresa, conforme suas necessidades.

O presente estudo tem como objetivo geral identificar e avaliar os fatores críticos de sucesso do *e-commerce* da Cooperativa Santa Clara. Para tanto, alguns objetivos específicos foram traçados: (i) apresentar a percepção do processo de implantação na perspectiva dos gestores; (ii) apontar os fatores críticos durante a implantação da operação de *e-commerce*.

A principal motivação para o presente projeto de pesquisa, está na importância do tema para o mundo dos negócios, aprofundando a compreensão das motivações de implantação do *e-commerce* e também do aumento da procura por compras *online*, suas facilidades perante as mudanças que estão avançando no mundo tecnológico.

A primeira seção apresenta o referencial teórico acerca do assunto. Na segunda encontram-se os procedimentos metodológicos que serão adotados no estudo aplicado; e, por fim, apresentam-se os resultados esperados.

## **2 E-commerce**

Segundo Albertin (2010) o conceito de *e-commerce* ou comércio eletrônico pode ser definido como uma inovação, pois facilita a compra e venda de produtos ou serviços pela internet. Toda cadeia de processos de venda é realizada através do comércio eletrônico e para que a empresa atenda seus objetivos, deve aplicar intensas tecnologias de comunicação e informação no ambiente eletrônico.

A evolução no comportamento do consumidor vem se modificando, o autor Jimenez (2019 p. 3) explica que:

No *e-commerce*, o comprador e o vendedor possuem um tipo de comunicação diferente do negócio tradicional, eles não se olham de forma

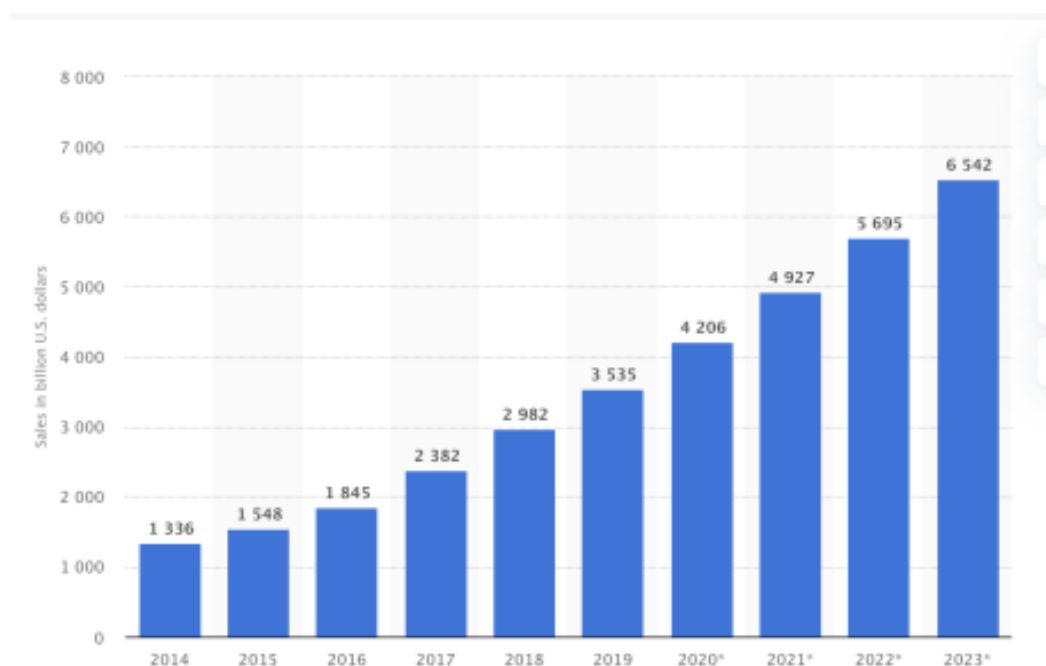
peçoal, o comprador apenas pode olhar o produto em fotos, tornando-se uma experiência diferente do tradicional compras onde vocẽ pode experimentar e tocar os produtos. Neste novo ambiente, a comunicaçãõ entre a empresa e o cliente ẽ diferente, seja atravẽs dos comentãrios e crĩticas feitos no e-shop, pãginas web, blogs ou o mais usual, a interaçãõ nas redes sociais.

Para Bayles (2001) o atendimento eletrõnico (e-atendimento) estã em crescimento devido a sua grande importãncia e caracterĩsticas, acrescentando outras vantagens e adoçãõ de alguns pontos que os tornam mais competitivos:

- A quantidade de vendas que o varejo virtual pode realizar em um ũnico dia;
- Habilidade em alcançãr e servir um grupo de consumidores em maior abrangẽncia geogrãfica;
- Diminuiçãõ dos custos da cadeia de suprimentos;
- As exigẽncias dos consumidores virtuais, que tendem a ser maiores;
- Habilidade em reagir rapidamente aos gostos e demandas dos consumidores;

As definições acima juntamente com o crescimento tecnolõgico, tem evoluĩdo e promete crescer ainda mais com a evoluçãõ nas vendas do comẽrcio B2C (*business-to-consumer*) sãõ transações entre empresas e os consumidores finais). Segundo dados retirados da Statista (2020), podemos verificar que nos ũltimos 5 anos o mercado global de comẽrcio eletrõnico aumentou cerca de 270% e tende em aumentar mais em 2023, conforme Figura 1.

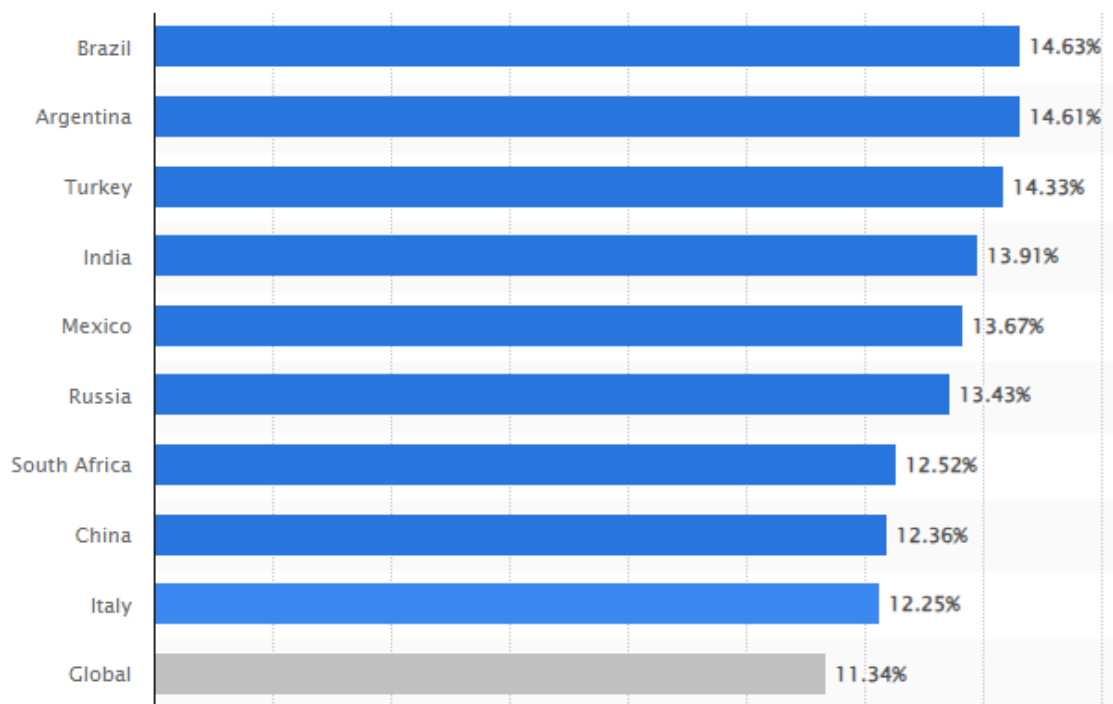
**Figura 1 - Vendas de Retalho E-Commerce de 2014 a 2023**



Fonte: Statista 2020.

Conforme a Figura 2 verifica-se que o Brasil se destaca em desenvolvimento do comércio eletrônico, com um crescimento anual de 20,73% entre 2022 e 2025. As compras online estão se tornando populares em todo o mundo.

**Figura 2 – CARG de Vendas de comércio eletrônico de 2022 a 2025**



Fonte: Statista 2020.

De acordo com os dados do *E-Commerce Brasil (2022)*, o comércio eletrônico brasileiro registrou um faturamento recorde em 2021, que totalizou mais de R\$ 161 bilhões, um crescimento de 26,9% comparado ao ano anterior. O número de pedidos aumentou em 16,9% com 353 milhões de entregas, conforme levantamento da Neotrust (2022), empresa responsável pelo monitoramento de mais de 85% do *e-commerce* brasileiro e pertencente ao T.group. O *ticket* médio também registrou aumento, de 8,6% em 2021 em relação a 2020, atingindo a média de R\$ 455,00 por compra.

Segundo projeção realizada pela Neotrust (2022) para 2022, a receita do *e-commerce* deve crescer cerca de 9%, atingindo um faturamento recorde de R\$ 174 bilhões neste ano. Apesar de ser uma alta positiva, a inflação, o dólar elevado e a projeção pessimista do PIB brasileiro são fatores que podem impactar negativamente o crescimento do varejo *online*. A expectativa é que os pedidos pela Internet

aumentem em 8%, totalizando 379 milhões de compras. (MERCADO E CONSUMO, 2022).

No segmento de casa e decoração, o ticket médio de compras aumentou de R\$ 249,62, em 2020, para R\$ 262,48 em 2021. Em janeiro de 2022, foi registrado um aumento de 9% no faturamento do setor em relação ao mesmo período de 2021. O mercado pet cresceu 67% de janeiro de 2020 a março de 2022: de R\$ 35,3 bilhões, para R\$ 58,9 bilhões. (E-COMMERCE BRASIL 2022).

Segundo a ABCOMM (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico) utilizar o celular para compras é uma das tendências do *e-commerce* para 2023. Além disso, 65% dos entrevistados para o estudo apontam que o diferencial do celular está na facilidade de acesso. O relatório ainda abordou sobre a logística e identificou que 95% dos consumidores gostariam de reduzir os prazos de entrega. Também vale ressaltar que 49% dos entrevistados veem a rapidez na entrega como mais importante do que o preço do frete, que obteve 33% da preferência. Desse modo, reduzir o prazo de entrega também é uma das tendências do *e-commerce* para 2023.

De acordo com o E-COMMERCE BRASIL (2023) o Mercado Livre mantém seu crescimento e ganho de participação de mercado no *on-line*, com destaque para os investimentos em tecnologia, diversidade de sortimento e expansão da malha logística. O volume de vendas (GMV) do *marketplace* atingiu US\$ 9,6 bilhões no quarto trimestre, crescimento de 20,8%, em dólar, e de 34,7% em moeda constante. Ao todo, foram vendidos 320,8 milhões de itens, aumento de 11,3% – sendo 6,9 itens por comprador. O volume total de anúncios registrados na plataforma chegou a 405,6 milhões.

### **3 Fatores críticos de sucesso: uma ferramenta estratégica**

Para Rockart (1979), a identificação de fatores críticos de sucesso (FCS) se deve através de análises que visam um bom planejamento estratégico, fazendo com que a empresa tenha um gerenciamento compatível com o sucesso. Desta forma, os FCS se tornam uma ferramenta de gestão estratégica, podendo ser controlados por ações dentro da própria organização, auxiliando as empresas a atingirem seus objetivos.

Segundo Daniel (1961) para diferenciar as informações mais importantes das menos importantes, é necessário que a empresa utilize os fatores críticos de sucesso,

desta forma auxiliando na dificuldade do gerenciamento de informações, em busca de definir quais são as forças e fraquezas relacionados a estes fatores.

Os fatores críticos de sucesso proporcionam um montante de informações, quando coletado de forma correta, eles informam a organização da empresa quais são suas reais necessidades e as prioridades, auxiliando no direcionamento de um bom planejamento ao longo prazo. (OSÓRIO, 2003).

Segundo Gonçalves, Colauto e Beuren (2010 p.6) os FCS

são entendidos como elementos determinantes para o melhor desempenho, pois, se a organização os identificar e conseguir incorporá-los ao planejamento estratégico e aos sistemas de informação, estes passam a complementar as atividades de análise competitiva. Considera-se que uma das contribuições dos fatores críticos de sucesso é subsidiar as informações de caráter estratégico, sendo que estas informações ganham importância quando alinhadas aos objetivos institucionais.

Os FCS auxiliam na gestão da empresa, no desenvolvimento e revisões do planejamento estratégico, visando a melhorar a competitividade no mercado. Quando utilizados, se tornam pontos fortes e a ausência conseqüentemente torna-se um ponto fraco. (ROCKART 1979).

A revisão bibliográfica serviu para compreender os fatores que motivam os compradores a utilizarem o comércio eletrônico e também para analisar as ações corretas que devem ser tomadas na inserção do *e-commerce*, a determinação das projeções estratégicas que podem ser alcançadas, os objetivos que podem ser conquistados a fim de ser obter um bom desempenho perante a competitividade.

Para finalizar, a relação entre *e-commerce* e os fatores críticos de sucesso se deve a partir do planejamento estratégico que a empresa visa aprimorar. Conforme os estudos bibliográficos, o *e-commerce* vem se desenvolvendo em função das ligeiras atualizações que ocorrem na internet, por isso as empresas devem buscar cada vez mais melhorar seus processos para garantir o sucesso e se destacar perante as outras.

#### **4 Procedimentos metodológicos**

A pesquisa desenvolvida neste trabalho foi de natureza qualitativa e descritiva, utilizando-se da estratégia de estudo de caso. De acordo com Yin (2005) o estudo de caso é uma investigação empírica que explora um fenômeno contemporâneo dentro

da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros.

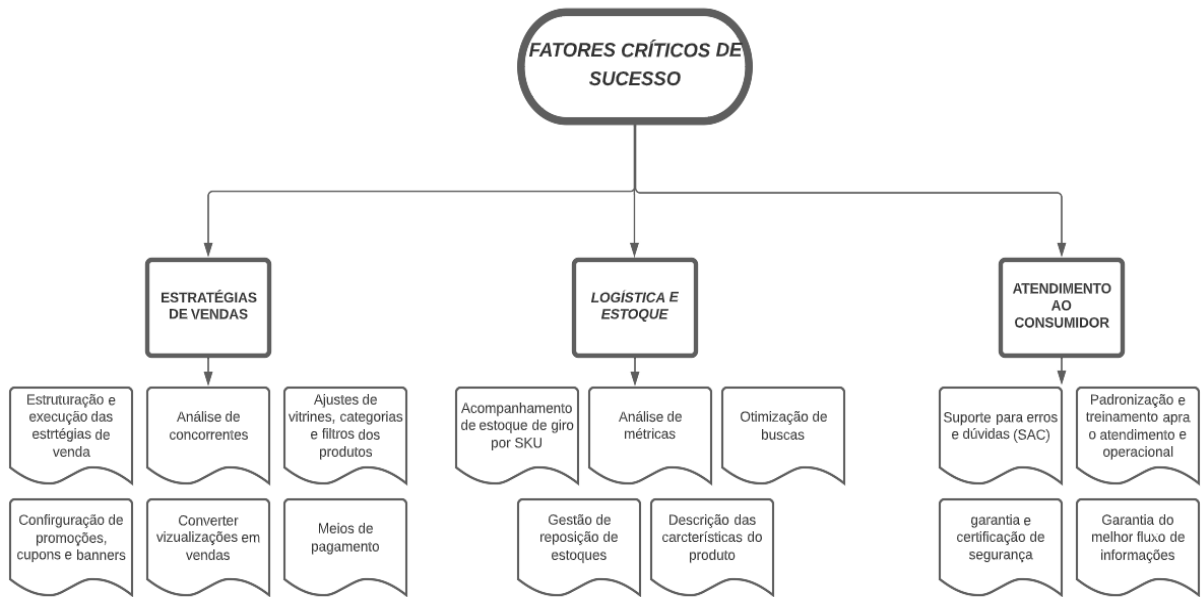
Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. Para a realização do presente estudo, optou-se pela Cooperativa Santa Clara Ltda, que já está inserida no mercado a muitos anos no ramo de supermercados e em outubro de 2022 resolveu empreender na área de *e-commerce* para casa e decoração, pet e agropecuário. A empresa situa-se na Cidade de Carlos Barbosa / RS. Os avanços tecnológicos e a grande procura por participar desse meio, levantou o interesse pela formulação de um estudo de caso.

A proposta dos fatores críticos de sucesso foi segmentada a partir dos principais setores do comércio eletrônico em estudo, sendo as áreas de Logística, Tecnologia e Informação e Marketing, seguindo o estudo de Ribeiro (2020). As atividades em questão estão separadas pelas estratégias de vendas, operações logísticas e estoque e o atendimento ao consumidor. A coleta de dados qualitativa ocorreu por meio de um roteiro semiestruturado – mantendo o foco das respostas voltadas ao problema de análise, essas informações foram coletadas com os gestores das áreas.

A Figura 3 apresenta a divisão das áreas em que os fatores críticos de sucesso são investigados e as atividades executadas nessas áreas, em sequência de um processo, proposta adaptada do modelo utilizado por Julia Ribeiro (2022), para as necessidades da cooperativa em questão, a partir de uma fase exploratória com os gerentes do setor de *e-commerce*, que se constituiu a discussão acerca dos fatores críticos de sucesso a serem avaliados.

Segundo Santos (1991) a pesquisa exploratória se caracteriza com os sujeitos a serem analisados, é o primeiro contato do pesquisador com a receptividade das informações e dados da realidade da empresa estudada.

**Figura 3 – Fatores Críticos de Sucesso para um bom resultado de um *e-commerce***



Fonte: Adaptado de RIBEIRO (2020)

Os fatores críticos de sucesso que estão presentes no fluxograma (figura 3) foram discutidos com a equipe responsável pelo gerenciamento do *e-commerce*, estando dividida em: Logística, Tecnologia e Informação e Marketing. A Santa Clara optou em montar a equipe da loja virtual com os colaboradores que já fazem parte da empresa coordenando as lojas físicas, indústrias e também os supermercados que compõe a Cooperativa. Para a realização da pesquisa exploratória reuniram-se os gerentes de cada setor para discutir o modelo adaptado de Riberio (2020) e identificar os fatores a serem considerados FCS para o *e-commerce* da Cooperativa.

Seguindo o método de estudo de caso (YIN, 2005), iniciado pela pesquisa para a coleta de dados, aplicou-se conforme apresentando no Apêndice B o roteiro de perguntas. As entrevistas foram aplicadas com três gerentes das áreas de Logística, Tecnologia e Informação e Marketing, que têm sob os seus controles o andamento do *e-commerce*. As mesmas foram gravadas no mês de março de 2023 e tiveram uma duração de em média 20 minutos cada. Por opção de preservação das identidades dos entrevistados, utilizaram-se as seguintes codificações: A, B e C. O Quadro 1 apresenta os dados dos gestores.

**Quadro 1 –Dados dos gestores**

Gestores			
Gestor	Idade	Gênero	Cargo
A	34	Feminino	Gerente de logística
B	42	Masculino	Gerente de Tecnologia e Informação
C	33	Feminino	Gerente de Marketing

Fonte: elaborado pela autora (2023).



Após todas as respostas obtidas através dos roteiros de perguntas, as mesmas foram transcritas para uma tabela no Excel® utilizada para categorização de dados na fase de análise dos mesmos. A análise de dados coletados baseou-se na análise de conteúdo (BARDIN, 2010) que para atingir os objetivos, deve ser separada em três formas: (I) Pré análise: é o primeiro passo, serve para auxiliar na elaboração do estudo de caso. É um instrumento que melhora a confiabilidade e validade das informações. (II) Exploração do material: categorização dos dados e (III) a interpretação dos dados e aplicação dos resultados. O Quadro 3 apresenta como foi efetuada a categorização dos dados.

**Quadro 3 – categorização dos dados coletados**

<b>CATEGORIA</b>	<b>MACROCATEGORIA</b>	<b>MICROCATEGORIA</b>
<b>Gestor</b>	Percepção do processo de implantação	Facilidades
		Dificuldades
	Fatores Críticos	Estratégia de vendas
		Atendimento ao consumidor
		Logística

Fonte: elaborado pela autora (2023).

## **5. Análise de dados**

O estudo de caso foi a Cooperativa Santa Clara com sede na Cidade de Carlos Barbosa – RS. Em abril de 2022 completou 110 anos desde sua origem na produção de laticínios, são entorno de 5.000 associados e mais de 2.200 colaboradores entre suas atividades na cadeia produtiva e unidades comerciais. No ramo do setor agropecuário, a empresa conta com 12 unidades de lojas físicas no estado do RS e também com a loja online, ambas contam com uma linha completa de eletrodomésticos, ferramentas, linha de construção, pecuária e medicamentos veterinários, visando atender o campo e a cidade com preços acessíveis e atendimento especializado. Desta forma a empresa visa abranger novos mercados e divulgar sua marca através do *e-commerce*, fazendo com que a visibilidade se torne maior e o desta forma o faturamento da cooperativa venha a ser maior.

Nas subseções abaixo, será apresentada a análise de dados de acordo com a categorização dos dados e os objetivos específicos do artigo.

## 5.1 Percepção do processo de implantação na perspectiva dos gestores

Conforme destacado por Vitorino Domingues (2019) os consumidores estão buscando por melhores atendimentos e também mais facilidades de acesso, por isso as empresas estão investindo em diferenciais competitivos para alcançar seus objetivos. Desta forma, nas entrevistas realizadas com os gestores, percebeu-se que a Cooperativa apostou no *e-commerce* para alcançar mais mercados e divulgar ainda mais a sua marca, uma vez que a mesma optou por atender a cidade e o campo de um modo moderno, no sentido que qualquer pessoa com acesso à internet possa adquirir produtos, não limitando seu público demograficamente, afinal o *e-commerce* tem por finalidade ser utilizado em localidades distantes da sede da empresa e fazendo com que a empresa alcance públicos diferentes. Afirma o Gestor A:

[...] optamos por atender um nicho grande de pessoas, afinal temos diversos produtos e de linhas diferentes, podemos vender um secador de cabelo, por exemplo para uma mulher com 20 anos e também podemos vender um remédio veterinário para um homem de 50 anos, isso faz com que nosso *e-commerce* se destaque fazendo com que nossas expectativas estejam sendo atingidas.

Para que a empresa atinja seus objetivos, toda cadeia de vendas realizada no comércio eletrônico deve ser monitorada e controlada, por isso a importância da aplicação de meios ágeis na busca de resultados (Albertin 2010). Desta forma o Gerente B cita que para implantar um *e-commerce*, teve-se de ter as informações corretas, por isso a Cooperativa utilizou como estratégia, a busca por informações de empresas que já estão com o *e-commerce* em andamento e bem sucedidas evitando assim erros já cometidos. Também utilizou seu conhecimento no varejo, conforme cita o Gestor A:

Foi muito importante já termos a nossa estrutura de loja física, pois as parcerias com fornecedores já estão firmadas, já temos a informação de quem, por quanto e quando fornece e isso nos ajuda muito, afinal já estamos cientes da qualidade dos produtos, gerando confiança para o nosso negócio da loja on-line.

O conhecimento sobre *e-commerce* se deu através de muitas pesquisas e estudos antes da tomada de decisão. Complementando, o Gestor C comenta a estratégia de abrir novos mercados com diversos itens ocorreu após estudo de crises que podem vir a acontecer, desta forma com o *e-commerce*, a organização não sentiria de uma maneira brusca a queda de vendas, uma vez que a atende diversos

setores do comércio, desde eletrodomésticos até medicamentos veterinários. O Gestor C afirma também que é muito importante estar à frente dos concorrentes:

Pois o que o meu concorrente faz para ter sucesso, eu quero fazer igual. A gente acredita que temos que suprir a demanda do nosso cliente de ponta a ponta. Não depender de uma coisa só, que no nosso caso é o varejo, queríamos aumentar o nosso potencial de atendimento (Gestor C).

Segundo Albertin (2010) as empresas estão buscando destaque no ramo tecnológico, utilizando do *e-commerce* como uma ferramenta de compra e venda. E foi exatamente essa a ideia da Cooperativa, acrescentar no seu vasto atendimento, um canal de vendas que pode atender de forma on-line diversos públicos, sem que os mesmos sejam limitados, ou seja, a loja on-line a diversos públicos.

O planejamento estratégico tem a finalidade de otimizar resultados (Ribeiro 2020), utilizando-se da integração das informações referentes ao comércio eletrônico, nas ações pertinentes ao site, a customização dos produtos disponibilizados, na abordagem a ser explorada e os processos a serem seguidos. Nesse sentido o Gestor B cita na entrevista que: “Para a gestão do *e-commerce*, se faz necessário a administração de todas as informações, por isso escolhemos trabalhar com uma plataforma que interliga tudo o que está acontecendo”.

A importância da interligação de informações, a facilidade na busca de dados e resultados foi evidenciada também pelo Gestor C, o qual considera a plataforma como a ferramenta mais importante, pois a mesma interliga todas as informações pertinentes ao site: “qualquer movimentação do cliente é registrada nela. Ela nos informa desde a quantidade de acessos, até a quantidade de compras finalizadas”.

Segundo Daniel (1961) é importante que a avaliação dos fatores críticos de sucesso seja feita de forma que auxilie na busca para gerenciamento das informações, desta forma, o Gestor B diz que:

Gestão é tudo, precisamos ter as informações interligadas, vendas, estoque, rentabilidade e propaganda. Entender o mercado, principalmente o lado do fornecimento da mercadoria, fazer conta para verificar se o meu preço está dentro do que o meu cliente procura e também se ele atende as minhas expectativas.

O Gestor B também comenta sobre a importância do colaborador, ele afirma que “temos uma pessoa que cuida disso, administra e configura essa plataforma, ou seja, alimenta ela com o cadastro dos nossos produtos e com os nossos cards de marketing”.

Desta forma, nota-se que a percepção dos gestores quanto à implantação do *e-commerce* é positiva, pois como citado anteriormente, com as informações corretas e o conhecimento no processo, a empresa tende a conseguir alcançar seu objetivo, que além de estar mais visível e acessível com o canal de vendas *on-line*, atende a interesses de todos os stakeholders.

## **5.2 Fatores críticos durante a implantação da operação de e-commerce**

Os FCS é uma ferramenta ideal para o planejamento estratégico e para o desempenho da empresa, indicando a ações a serem tomadas para que o desenvolvimento seja progressivo e positivo. Para a identificação dos FCS, a empresa deve entender suas necessidades e ter seus objetivos claros Rockart (1979). Desta forma o *e-commerce* da cooperativa Santa Clara se construiu, conforme cita o Gestor B:

Definir o caminho do negócio, estudar e garantir o conhecimento sobre o assunto *e-commerce*, fizemos muito isso antes de abrir a loja *on-line*, é necessário ter alinhamento entre os setores que estão participando desse projeto, é necessário ter visão de crescimento, buscar o melhor para a empresa e conseqüentemente o seu crescimento.

Conforme citado anteriormente, a empresa busca além de seu crescimento de lucro, também a expansão do seu canal de vendas. Com essa busca de informações citada acima, a empresa se inseriu no mercado *on-line* com um bom conhecimento no assunto, sendo assim gerando maior confiança para o negócio.

Para Gonçalves, Colauto e Beuren (2010) os fatores críticos de sucesso devem ser identificados pela organização e a mesma deve incorporá-los nos seus objetivos e planos estratégicos. Nesse contexto, a estratégia de vendas caracterizou-se como um fator crítico de sucesso, tendo em vista que a empresa visa a venda *on-line* como ferramenta de incremento financeiro, expandir seus negócios e abranger seu atendimento, confirma o Gestor A na entrevista:

“Acompanhar o desempenho da empresa, entender o que está acontecendo, investir o tempo para essa avaliação, identificando o que pode estar errado e elaborando melhorias. O foco é vender, mas para isso temos muito trabalho”.

Desta forma, o fator crítico destacado na fala anterior, se trata da importância de como o caminho é traçado para obter o sucesso, ou seja, como a empresa age

com o seu negócio, não visando somente faturamento, mas sim seu crescimento como um todo.

Segundo Moraes, Pereira e Cunha (2019) a organização deve se aprimorar cada vez mais dos conceitos de comércio eletrônico, a mesma deve estar em constante evolução para que o cliente fique satisfeito e volte a comprar. Deve ser investido em campanhas, ofertas, ligação com as redes sociais, apresentar para o consumidor uma perspectiva de inovação. Desta forma o processo de atendimento ao consumidor se caracterizou também como FCS para o *e-commerce* da Cooperativa, uma vez que os Gestor C confirma essa escolha, pois aponta na entrevista que o setor de Marketing está presente, fazendo com que o cliente possa ser atendido por portal do SAC e também encontra um site repleto de promoções, *cards* de divulgação das redes sociais e avaliações de outros compradores, além do canal de comunicação, onde o cliente pode entrar em contato em caso de dúvidas, fazendo assim com que o cliente seja convidado a comprar e sintam-se seguros da compra.

Conforme apresentado anteriormente, o relatório emitido pela ABCOMM (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico) destacou que a principal demanda dos consumidores neste ano de 2023 é o prazo de entrega, ou seja, muitos optam por comprar o produto que vai chegar antes do que o mais barato. Com isso, o Gestor A cita que:

Precisamos entregar o produto inteiro para o consumidor, sem estar avariado, por isso temos tomado um cuidado extra com a embalagem e também com a escolha da transportadora, afinal isso faz uma grande diferença para que o produto seja entregue nas mesmas condições que saíram do estoque.

Segundo Ribeiro (2020), os consumidores estão exigindo cada vez mais o comprometimento e a qualidade do serviço prestado, desta forma fazendo com que as empresas disponibilizem seus produtos com a maior qualidade possível e reduzindo o prazo de entrega. O Gestor B finaliza a entrevista afirmando que:

Outra coisa que é muito importante é a administração do pedido após ele ser entregue, ou seja, caso venha a ocorrer algum problema no produto, coisa que muitas vezes foge do nosso alcance, pois pode ser problema do fabricante ou até mesmo da transportadora, o mais importante neste caso é entender com o cliente o problema e ajudá-lo a solucionar, isso nos faz ganhar muitos pontos positivos, pois mesmo que o produto tenha algum problema, nós nos preocupamos em não deixar o cliente sem retorno (Gestor B).

A questão da qualidade do serviço de entrega ao cliente volta a ser citada pelo Gestor A, o mesmo comenta que o prazo de entrega deve ser cumprido e o cliente receber seu produto com a qualidade que estava descrita no site, ele cita que: “eu

tenho que entregar para ele o que ele realmente comprou, eu preciso atender as expectativas dele para que ele volte a comprar.”

Segundo Rockart (1979) para que a empresa tenha um bom planejamento estratégico, é necessário que ela analise seus fatores críticos para obter sucesso. Desta forma, identificando-os se torna mais fácil para que o gerenciamento do negócio venha a suprir suas necessidades e garantir competitividade perante os concorrentes.

Assim, para o setor de tecnologia e informação, os fatores críticos que foram levantados, se baseiam na estrutura on-line e na execução das estratégias de venda, o contato da empresa com a plataforma, a alimentação e a busca rápida de resultados e a análise de concorrentes, já no setor de Marketing, o cuidado nas etapas de vendas, as divulgações e promoções e também o atendimento pós-venda se destacou. No setor da logística, o cuidado com o produto no transporte e a entrega rápida vem se tornando a prioridade, conforme Quadro 4:

**Quadro 4 – Análise dos FCS conforme microcategorias**

MICROCATEGORIA	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
<b>Estratégias de venda</b>	Estruturação das estratégias de vendas
	Análises de concorrentes
	Administração das informações
	Visão de crescimento
<b>Atendimento ao consumidor</b>	Configuração de promoções e banners
	Suporte para erros e dúvidas (SAC)
	Garantia do melhor fluxo de informações
	Ajustes de vitrines filtro de produtos
	Converter visualizações em vendas
<b>Logística</b>	Otimização de buscas
	Qualidade dos produtos
	Prazo de entrega reduzido

Em uma análise geral, os fatores críticos de sucesso, dentro da Cooperativa Santa Clara, são fatores que foram identificados e avaliados para o desenvolvimento do *e-commerce* em suas necessidades e prioridades, auxiliando no direcionamento de um bom planejamento estratégico ao longo prazo.

## 6. Considerações Finais

Ao longo do estudo, todas as etapas e informações previstas, foram necessários para o desenvolvimento e análise da proposta de avaliação dos fatores críticos de sucesso para o *e-commerce* da Cooperativa Santa Clara.

Foi possível avaliar os fatores críticos de sucesso para um *e-commerce*, fazendo busca nas referências bibliográficas e analisando os processos da empresa em estudo. Buscou-se efetuar as possíveis relações existentes e atentar para as informações que surgiram ao longo da pesquisa. Desta forma, foi possível compreender os conceitos apresentados e logo, espera-se ter atingido o objetivo geral do trabalho.

Buscou-se seguir os direcionamentos dos objetivos do trabalho, de modo que foi investigada a percepção dos gestores quanto à implantação do *e-commerce* e também foram identificados e apontados os fatores críticos de sucesso na implantação. Percebeu-se assim, através dos estudos efetuados e das entrevistas com os gestores que a avaliação dos fatores críticos de sucesso trouxe para a empresa mais clareza perante suas necessidades e objetivos. Os fatores críticos de sucesso percebidos foram: adentrar em um novo meio de vendas, conseguir alcançar o máximo de clientes, desta forma, acrescentando mais um canal de vendas na empresa, assim suprindo o mercado com diversos itens vendidos, com isso a customização do site e interligação das informações bem alimentadas fazem com que a estratégia de busca pelas informações seja bem sucedida.

Por fim, o estudo contribuiu com a organização e com os gestores de modo que os mesmos foram questionados em assuntos em que o conhecimento era incipiente, fazendo com que a busca por informações e conhecimento se tornasse mais frequente. Assim, de maneira específica surgiram ideias de melhorias para o *e-commerce* da empresa. É esperado que a partir da percepção dos gestores, os mesmos busquem aprimorar a avaliação dos fatores críticos de sucesso e possam desenvolver decisões estratégicas, visando o crescimento do *e-commerce*.

Para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa exploratória, podendo expandir para um estudo comparativo de fatores críticos de sucesso entre diversas empresas do ramo. Outra sugestão, seria realizar uma coleta com os clientes que efetuaram

compras no e-commerce da Santa Clara, de modo a entender a percepção dos mesmos quanto ao serviço prestado pela empresa.

## Referências bibliográficas

ABCOMM, **5 tendências do e-commerce para 2023**. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/5-tendencias-do-e-commerce-para-2023/>>. Acesso em: 28 fev 2023

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comercio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 6. Ed. São Paulo, Atlas, 2010. ISBN 978-85-224-5685-7

ASSUNÇÃO, W. S.; FAGUNDES, P. F.; RÉVILION, A. S. P. **Comércio eletrônico**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. ISBN 978-85-9502-886-9.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (1977). Lisboa (Portugal): Edições. 2010.

BAYLES, Deborah L. **E-commerce logistics & fulfillment**, Prentice Hall PTR, Inc., Upper Saddle River 2001.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. ISBN (versão eletrônica): 978-85-352-6967-3.

DANIEL, R. D. **Management information Crisis**. Harvard Business Review. p. 111-121. 1961.

*E-COMMERCE* BRASIL. **Em 2022, e-commerce brasileiro tem o maior crescimento da américa latina, mostra estudo**. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-tem-o-maior-crescimento-da-america-latina>>. Acesso em: 07 nov 2022

*E-COMMERCE* BRASIL. **Setor de casa e decoração cresce 300% no e-commerce entre 2019 e 2021**. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/casa-decoracao-cresce-300>>. Acesso em: 04 dez 2022.

*E-COMMERCE* BRASIL. **E-commerce focado em pet mais do que dobra na pandemia, revela instituto pet brasil**. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-pet-dobra-coronavirus>>. Acesso em: 04 dez 2022.

*E-COMMERCE* BRASIL. **Mercado Livre atinge recorde de receita líquida com US\$ 3 bi e crescimento de 40% no 4º trimestre**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/mercado-livre-recorde-receita-liquida-trimestre>. Acesso em: 08 mar 2023.



FREIRE, D.; SALGADO, E. B. *E-commerce* no Brasil: panorama geral e principais desafios. **Projeto de Graduação** – UFRJ/ POLI/ Curso de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GILIOLI, R. M.; GHIGGI, T. *E-commerce*: Reflexões sobre estratégias e desafios. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 2, p. 3261-3279, 2020.

GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em Instituição de Ensino Superior**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4, 2004, Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC, 2010. p. 1-15

Jimenez, Dulce; Valdés, Sade; Salinas, Mariana (2019): **Comparação de popularidade entre o comércio eletrônico e o varejo tradicional**, International Journal of Technology for Business (IJTB), ISSN 2644-5085, Springwish Publisher, Bratislava, vol. 1, Iss. 1, pp. 10-16, <https://doi.org/10.5281/zenodo.2591555>

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MORAIS, I. C.; PEREIRA, A. D.; CUNHA, M. A. V. C. D. Um dilema que reflete no futuro do varejo eletrônico. **13º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo: “Building purpose through stakeholders in retailing”**, Brasil, Repositório FGV de conferências, 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2016/paper/view/5905/1619>>. Acesso em: 2 abr. 2020.

NEOTRUST. **E-commerce brasileiro tem melhor faturamento dos últimos anos em janeiro**. Disponível em <<https://neotrust.com.br/2022/04/08/e-commerce-brasileiro-tem-melhor-faturamento-dos-ultimos-anos-em-janeiro/>>. Acesso em 07 nov. 2022

OLIVEIRA, T. D.; HOLANDA, T. C.; BULEGON, F.; SILVA, F.C.; MENDES, M. V. I. **Gestão da distribuição física**. Porto Alegre: SAGAH, 2020. ISBN 978-65-5690-023-0.

OSÓRIO, R. CMM e Qualidade: **Estudo de Caso DATAPREV**. 205p. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

RIBEIRO, J. **Análise e proposta de melhoria para um e-commerce de uma empresa de vestuário para gestantes**. Pontifícia universidade católica de goiás escola de engenharia de produção, 2020. Disponível em: <[https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/267/1/TCC\\_2\\_JÚLIA\\_JULIANA.pdf](https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/267/1/TCC_2_JÚLIA_JULIANA.pdf)> Acesso em 28 nov 2022.

ROCKART, J. **Chief Executives Define Their Own Data Needs**. Harvard Business Review, v.57, p.81-83, 1979.

SANTOS, J. V. T. **A construção da viagem inversa. Cadernos de Sociologia, ensaio sobre investigação nas ciências sociais**, Porto Alegre, p. 55-88. Jan 1991.

STATISTA, 2020. **CAGR de vendas de comércio eletrônico de varejo de 2022 a 2025, por país**. Disponível em: <<https://www.statista.com/forecasts/220177/b2c-e-commerce-sales-cagr-forecast-for-selected-countries>>. Acesso em 08 nov.2022

TEIXEIRA, T. **Comércio eletrônico: conforme o Marco Civil da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2015. ISBN 978-85-02-62249-4

VITORINO, A. R.; DOMINGUES, H. Utilização do data mining com ênfase no comportamento do consumidor: um estudo de caso em um *e-commerce*. **Revista Científica Doctum: Multidisciplinar**, Caratinga. v. 1, n. 2, 2019. ISSN: 2448-181. Disponível em: Acesso em: 26 mar. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo De Caso: Planejamento e Métodos**. 2º edição. Porto Alegre: Bookman, 2005

## APÊNDICES

### Apêndice A: Protocolo do Estudo de Caso

PROTOCOLO	
<b>- Objetivos do Estudo de Caso</b>	a) Apresentar a percepção do processo de implantação na perspectiva dos gestores; b) Apontar os fatores críticos durante a implantação da operação de e-commerce.
<b>- Fontes de informações:</b>	a) Entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pela <i>e-commerce</i> .
<b>- Procedimentos</b>	a) Iniciar contato com os gestores; b) Agendar a entrevista; c) Realizar a entrevista semiestruturada <i>in loco</i> ; d) Analisar os dados obtidos.
<b>- Coleta de dados</b>	a) Roteiro de perguntas;
<b>- Análise de dados</b>	a) Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora. (2022)

**Apêndice B: Roteiro utilizado para entrevista com gestores**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questões</b>	<b>Autores para Base</b>
Apresentar a percepção do processo na perspectiva dos gestores;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais as facilidades encontradas na implantação do e-commerce?</li> <li>- Os resultados estão dentro da expectativa?</li> <li>-Quais as principais dificuldades para o seu gerenciamento?</li> <li>- Quais os principais desafios encontrados na gestão do e-commerce?</li> </ul>	Gilioli e Ghiggi (2020)
b) Apontar os fatores críticos durante o funcionamento da operação de e-commerce, sugerindo melhorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe um plano estratégico para crescimento das vendas da loja virtual?</li> <li>- A manutenção do site, divulgação de promoções, atualizações de imagem, é realizada por uma empresa terceirizada ou interna? Comente como são realizados os processos.</li> <li>- Quais as estratégias de marketing assumidas para o e-commerce?</li> <li>- São realizadas promoções para estimular a venda pelos meios virtuais?</li> <li>- A loja virtual atende a consumidores de todo país? Como é feita a logística e entrega no consumidor final?</li> <li>- Como é feita a avaliação da satisfação do cliente?</li> <li>- O Site possui um canal de comunicação com o cliente?</li> </ul>	<p>Gilioli e Ghiggi (2020)</p> <p>Cobra (2015)</p> <p>Las Casas (2019)</p>

Fonte: Adaptado de Cobra (2015); Gilioli e Ghiggi (2020); Las casas (2019).