

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL DOUTORADO

EDITHE OLIVEIRA NOGUEIRA

**PROPOSIÇÃO DE CONJUNTO DE DIRETRIZES PARA MITIGAR BARREIRAS
E DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO E-COMMERCE NO PEQUENO E
MÉDIO VAREJISTA**

SAO LEOPOLDO- RS
2022

EDITHE OLIVEIRA NOGUEIRA

**PROPOSIÇÃO DE CONJUNTO DE DIRETRIZES PARA MITIGAR BARREIRAS
E DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO E-COMMERCE NO PEQUENO E
MÉDIO VAREJISTA**

Tese apresentada como requisito final para obtenção do título de doutora em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Professora Dr.^a Miriam Borchardt

São Leopoldo - RS

2022

N778p Nogueira, Edithe Oliveira.
Proposição de conjunto de diretrizes para mitigar barreiras e dificuldades na implantação do e-commerce no pequeno e médio varejista / por Edithe Oliveira Nogueira. – 2022.
100 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2022.
“Orientadora: Dr.^a Miriam Borchardt”.

1. E-commerce. 2. Bussines-to-consumer (B2C).
3. Pequenas e médias empresas (PMEs). 4. Varejistas.
5. Tecnologias. 6. Dificuldades. 7. Barreiras. I. Título.

CDU: 658.87:004

Edithe Oliveira Nogueira

**PROPOSIÇÃO DE CONJUNTO DE DIRETRIZES PARA MITIGAR BARREIRAS
E DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO E-COMMERCE NO PEQUENO E
MÉDIO VAREJISTA**

Tese apresentada como requisito final para obtenção do título de doutora em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em: 05 / 01 / 2023

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Miriam Borchardt – Orientadora UNISINOS

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira – UNISINOS

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan– UNISINOS

Prof. Dr. Josiano César de Sousa - UFMA

Prof. Dr. José de Figueiredo Belém - UNILEÃO

São Leopoldo - RS

2022

Dedico este trabalho, que sublimamos de “Tese de Doutorado”, carinhosamente aos meus filhos Mari, Gio, e ao neto João Marcelo, luz da minha vida. Ao meu Mestre Jesus, que me acompanha, e assim posso denominar de “meu guia”, nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela fé que Nele tenho, pela doação na força e sabedoria em romper as barreiras e ansiedade no percurso deste desafio.

À minha família que, com carinho, sempre me incentivou e possibilitou a concretização deste trabalho. Em especial aos meus filhos, pela compreensão quanto à minha ausência, e contribuições durante o curso das aulas, e pelo inestimado apoio e força nos momentos em que mais precisei.

A minha orientadora Professora Doutora Miriam Borchardt, pela valorosa orientação técnica, por suas diretrizes seguras, que além de sua paciência, o incentivo constante, a espera pelos resultados de pesquisa, a quem presto minha especial homenagem.

Aos professores do curso, pelos conhecimentos compartilhados, em especial aos Professores Doutores Giancarlo Medeiros e Daniel Lacerda, pela contribuição técnica na condução da pesquisa.

Aos professores Dr.s Luiz Alberto Oliveira Rocha, Dr. Giancarlo Medeiros, Dr. Daniel Bataglia, pela oportunidade e por suas inestimáveis contribuições na qualificação para finalização desse trabalho.

Aos colegas de turma Dr. Josiano César, pela sensatez na condução da turma, sempre preocupado com todas as informações e para que esse curso de doutorado fosse realizado, e Dr. José Figueiredo Belém, grata pela valorosa colaboração e incentivo constante.

Muitíssimo grata ao Dr. Gabriel Milan pelo apoio e composição de banca nesta defesa

Por fim obrigada a todos os colegas de turma, que de alguma forma puderam contribuir na construção deste trabalho, e pela valorosa amizade construída que juntos seguiremos.

“Na nova geografia mental criada pela ferrovia, à humanidade dominou a distância. Na geografia mental do comércio eletrônico, a distância foi eliminada.”

(Peter Drucker.)

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo geral propor um conjunto de diretrizes para mitigar as barreiras e as dificuldades na implantação e nas operações do e-commerce em pequenos e médios varejistas. O crescimento acelerado do comércio eletrônico, também conhecido como e-commerce, tornou-se uma importante vantagem competitiva para as empresas, traduzindo-se em uma nova alternativa para as pessoas realizarem suas compras em sites de maneira rápida e fácil. Com o crescimento do uso do comércio eletrônico no mundo, crescem também os problemas enfrentados com essa nova modalidade comercial. A presente pesquisa expõe os desafios quanto ao e-commerce, e as principais dificuldades e barreiras internas e externas encontradas pelos clientes com o uso dessa ferramenta na rede de comércio eletrônico. Esta pesquisa é exploratória e descrita qualitativamente, com pesquisa de campo interpretada por análise de conteúdo, utilizando-se de entrevistas com gestores e empresas que operam com plataforma tecnológica na modalidade do e-commerce. Considera-se que, com o elevado crescimento desse tipo de comércio na internet, cresce também a necessidade das organizações de planejarem um modelo adequado que comporte todo o sistema visto que há um elevado número de empresas que aderem ao sistema e-commerce.

Palavras-Chave: E-commerce; Bussines-to-consumer; B2C; PMEs varejistas; Tecnologias; Dificuldades e Barreiras.

ABSTRACT

This research has the general objective proposing a set of guidelines to mitigate the barriers and difficulties in the implementation and operations of e-commerce in small and medium retailers. The accelerated growth of electronic commerce, also known as e-commerce, has become an important competitive advantage for companies, translating into a new alternative for people to make their purchases on websites quickly and easily. With the growth of the use of electronic commerce in the world, the problems faced with this new commercial modality also grow. This research exposes the challenges regarding e-commerce, and the main difficulties and internal and external barriers encountered by customers using this tool in the e-commerce network. This research is exploratory and qualitatively described, with field research interpreted by content analysis, using interviews with managers and companies that operate with a technological platform in the e-commerce modality. It is considered that, with the high growth of this type of commerce on the internet, the need for organizations to plan an adequate model that supports the entire system also grows, since there is a large number of companies that adhere to the e-commerce system.

Key words: E-commerce; Bussines-to-consumer-B2C; Retail SMEs; Technologies; Difficulties and Barriers.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese das justificativas e oportunidades da pesquisa	27
Quadro 2 – Principais modelos de negócios	33
Quadro 3 – Síntese dos construtos, lacunas e autores	49
Quadro 4 – Etapas do Protocolo de Pesquisa	56
Quadro 5 - Classificação de empresas pesquisadas por atividade	58
Quadro 6 - Barreiras ao E-Commerce e proposta de diretrizes	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Subgrupos dos tipos e-commerce	35
Figura 2 – Base tecnológica no e-commerce	37
Figura 3 – Principais impactos do e-commerce	42
Figura 4 – Etapas de condução de pesquisa metodológica	53
Figura 5 - Blocos de pesquisa de validação entrevistas	60
Figura 6 – Organograma diretoria comercial – Gestão de vendas	61
Figura 7 - Organograma do Centro de Distribuição (CD)	62
Figura 8 – Composição da Estrutura organizacional das Pequenas e Médias Empresas (PME's) na implantação do <i>e-commerce</i> . (Digital 2 a digital 12).	65
Figura 9 – Quanto à adequação do <i>e-commerce</i> nas Pequenas e Médias Empresas varejistas - (Digital 2 a digital 12).	66
Figura 10 - O <i>E-commerce</i> - modelo de Vendas de Varejo on-line - (B2C) e o impacto no negócio varejista para as Pequenas e Médias Empresas - (Digital 2 a digital 12).	67
Figura 11 – Na Estrutura de plataforma tecnológica na base <i>e-commerce</i> - (Digital 2 a digital 12).	68
Figura 12 – Quanto às Dificuldades e Barreiras na implantação do <i>e-commerce</i> nos pequenos varejistas - (Digital 2 a digital 12).	69
Figura 13 - Barreiras e desafios no e-commerce	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Projeção de crescimento e-commerce	23
Tabela 2 – Métodos/ Etapas da análise de conteúdo	54
Tabela 3 – Perfil dos entrevistados na I e II etapas da pesquisa	59

LISTA DE SIGLAS

ABCOMM - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico

B2B – Empresas para Empresas

B2C – Empresas para Consumidores

B2G – Negócios para Governo

C2B – Consumidores para Fabricantes

C2C – Consumidores para Consumidores

CRM – Gestão de Relacionamento com Clientes

EDI - *Electronic Data Interchange*

FET – Fundos eletrônicos de transferência

G2B – Governo para Negócios

G2E – Governo para Funcionários

G2G – Governo para Governo

O2O – Consumidores para Mercadorias

OECD - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OMC - Organização Mundial do Comércio internacional

PME's – Pequenas e médias empresas

PME-V – Pequena e Média Empresa varejista

TI – Tecnologia de Informação

WWW - World Wide Web

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.2 Problema de pesquisa e lacunas teóricas	17
1.2.1 Lacunas de investigação	19
1.3 Cenário do estudo	22
1.4 Questão de pesquisa	24
1.5 Delimitações do tema	24
1.6 Objetivos	25
1.6.1. Objetivo Geral	25
1.6.2 Objetivos Específicos	25
1.7 Justificativa do tema	25
1.8 Estrutura da Tese	28
2. REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1 e-Commerce (CE)	29
2.1.1 Origem e contextualização	29
2.1.2 Impacto no modo de fazer negócio	31
2.1.3 Limites do e-business x e-commerce	32
2.1.4 e-Commerce no contexto B2C	33
2.1.5 Pilares na implantação do e-commerce	36
2.2 e-Commerce na pequena e média empresa varejista (PME-V)	41
2.2.1 Impactos do e-commerce nos negócios.....	42
2.2.1.1 Gestão do conhecimento	43
2.2.1.2 Novos modelos de negócios.....	43
2.2.1.3 Redução de barreiras	44
2.2.1.4 Intensificação da concorrência	44
2.2.1.5 Redução de custos operacionais	45

2.2.1.6 Maior escopo de mercado.....	45
2.3 Dificuldades e barreiras do <i>e-commerce</i>	46
2.4 Práticas no <i>e-commerce</i>	48
2.5 Síntese da base conceitual	49
3. METODOLOGIA	50
3.1 Métodos de pesquisa	51
3.2 Procedimentos de pesquisa	55
4.RESULTADOS DA PESQUISA	60
5.DISCUSSÃO DOS DADOS	71
6.PROPOSIÇÃO DE CONJUNTO DE DIRETRIZES PARA MITIGAR BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DO E-COMMERCE.....	73
7.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	96

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e definições

E-commerce é comprar e vender usando mídia digital. O comércio eletrônico é composto de transações que cruzam as fronteiras da empresa (FERRERA, CÉCILE; KESSEDJIAN, ÉOWYNE, 2019).

A Web 2.0 levou ao surgimento e desenvolvimento do modelo de comércio eletrônico baseado em plataforma (YU, 2019). Envolve a aplicação de tecnologias digitais aos processos de negócios dentro da empresa (FERRERA, CÉCILE; KESSEDJIAN, ÉOWYNE, 2019).

O avanço do e-commerce no Brasil desponta como um novo paradigma nos negócios (GREBLIKAITE; PERVAZAITE, 2014) e, a partir dele, é possível fazer a troca de informações de forma avançada, efetivar transações de compras, pesquisas, pagamentos, acompanhamento de pedidos, entre outras ações (PILÍK, 2013, MUHANNAD; AHMED, 2014). Além disso, as tecnologias emergentes – como mídia social, computação em nuvem, big data e inteligência artificial (IA) – também ampliaram o desenvolvimento do comércio eletrônico (ILMUDEEN, 2021 SEE MORE).

O comércio eletrônico tornou-se um novo ponto de crescimento em muitos países (YANG ET AL., 2020) e as compras online tornaram-se um dos canais importantes para atender às necessidades diárias de consumo das pessoas, especialmente no campo do consumo. Esse comércio, aparece inclusive, como oportunidade para expansão das pequenas e médias empresas que precisam aumentar sua fonte de renda, e para os consumidores com anseios pela simplificação e facilidade nos processos de compra.

Conforme Soares (2021), os brasileiros estão mudando e adquirindo novos hábitos de compras, como consequência nos reflexos das medidas restritivas impostas pela pandemia da Covid-19. Dados da Confederação Nacional do Comércio no Brasil, que o e-commerce avançou em 2021, com a previsão na alta de vendas em 38% comparado ao ano anterior, conquistando teto de R\$ 304 bilhões, no faturamento. De forma que, Shimabukuro (2021), estima crescimento no e-commerce até 2024, em 56%, conforme levantamento realizado pela

Worldpay from FIS (2021) é de que nos próximos anos continua ainda melhor, prevendo que em 2024, as vendas de e-commerce no país devam alcançar R\$ 314,8 bilhões, ante aos R\$ 202,2 bilhões, alcançados em 2020. Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico –(ABCOMM, 2021), atualmente o e-commerce está presente com novo formato, em que alguns segmentos tem estreitado cada vez mais a relação com o consumidor.

. Segundo Ferrera, Kessedjian (2019), todas as empresas ambicionam ter uma loja online porque é necessário crescer. O comércio eletrônico ajudou as empresas a construir uma melhor imagem de marca. É mais fácil para novas empresas criar uma marca online com o aumento das atividades de vendas, que tem apresentado crescente participação no faturamento das empresas varejistas no Brasil, provocado pelo período pandêmico, registrando um lado positivo para o crescimento do e-commerce.

Entre as inovações, o comércio eletrônico, em dinâmico contexto nas organizações, tem sido definido como uma ferramenta útil e importante para reduzir o fosso econômico entre os países. No entanto, conforme afirmam VILLA ET AL. (2018), ele continua a ser um canal de distribuição emergente, mesmo em países desenvolvidos. Já Agarwal e Wu (2015) afirmam que a revolução do e-commerce não só tem ocorrido nos países desenvolvidos, mas também está presente nas economias emergentes, lugares em que os clientes são capazes de comprar produtos e serviços online sem barreiras comerciais, esperando, assim, ganharem um maior acesso aos mercados internacionais, como Brasil, Rússia, Índia e China.

No Brasil, para as maiores empresas varejistas do país, o ambiente não tem sido diferente. O necessário uso da tecnologia é marcante no e-commerce, e um número crescente de organizações varejistas visa inovar a gestão do seu negócio com um modelo que possa melhor atender às exigências e às necessidades dos consumidores. Sendo assim, a principal vantagem mencionada por ASTUTI E NASUTION (2014) na utilização do comércio eletrônico é a oportunidade que ele proporciona para as empresas em expandir seu número de clientes, além de fortalecer o seu potencial em se tornar um meio possível de aumentar as micros, pequenas e médias empresas, que, atualmente,

representam uma fonte de crescimento econômico para muitos países.

PITTAWAT (2015), por sua vez, afirma que as pequenas empresas também aplicaram o e-commerce no negócio, a fim de melhorar os aspectos operacionais, tais como processamento de pedidos, atendimento de pedidos e entrega tanto no mercado nacional e quanto no internacional.

Por outro lado, RAMDANSYAH E TAUFIK (2017) esclarecem que os avanços tecnológicos tornaram a competição mais difícil para as pequenas e médias empresas (PMEs), porém, os autores esclarecem que a atividade de comércio eletrônico é cada vez mais crescente. No entanto, enquanto em 2019, relata que o comércio eletrônico é uma nova globalização e que precisa de nova regulamentação, a Organização Mundial do Comércio internacional (OMC) presumiu que no mundo, o e-commerce afetará a competitividade e a concorrência de empresas. O crescimento das operações comerciais via internet, vem gerando significativas modificações nas relações comerciais em geral. (OMC-SISCOMEX, 2022).

Conforme MANCINE, (2022), afirma que a tendência para o ano de 2023 é de que 49% dos brasileiros gastem mais em compras on-line, e que segundo especialista em marketing, as empresas que não quiserem perder vendas precisarão reservar orçamento para investimento na busca digital pelos clientes.

De acordo relato da Organização Mundial do Comércio (OMC, 2022), o e-commerce é um enorme mercado em potencial para as organizações, incluindo as pequenas e médias empresas, mesmo que, ainda de acordo com os pesquisadores, ele esteja sendo acelerado, com estrutura de processos e desafios tecnológicos a serem revitalizados. Ou seja, Silva e Padilha (2017), relatam: é possível que, capacitando novos negócios e mercados e inovando paradigmas de marketing com novas formas de relações das empresas com fornecedores, parceiros e clientes, o modelo de negócio que predominará no futuro será o e-commerce.

Nesta relação, de acordo ZIMMERMANN (2000), HONG E LEE (2015), a evolução para o e-commerce apresenta diferentes abordagens para fornecer e transformar informações sobre vários dispositivos do cliente, tais como

navegadores da web, iPad e smartphones, os quais são ferramentas que podem ser utilizadas estrategicamente, cabendo a internet papel fundamental nos variados modelos de negócios eletrônicos.

O comércio eletrônico abrange todos os tipos de comércio, incluindo atividades Business-to-Business (B2B), Business-to-Customer (B2C), Customer-to-Customer (C2C) e Government-to-Customer (G2C), de acordo FERRERA, KESSEDJIAN (2019). Ele forçou organizações de todos os tamanhos e indústrias a se adaptar e adotar novos modelos de negócios.

Conforme VILELA (2021), o e-commerce tornou-se um terreno fértil, e o centro das atenções do setor varejista, como alternativa mais versátil, com propósitos de expansão especialmente as micro, pequenas e médias empresas no mercado de exportação do comércio eletrônico, disseminando as tecnologias avançadas, e com isso gerando criação de emprego e renda com o aumento da produtividade. Importante lembrar que, de cunho nacional, o tratamento estendido para transações no e-commerce é inaugurada com a transformação digital, processo no qual as empresas se utilizam da tecnologia para aperfeiçoar seu desempenho. É uma nova era no mundo dos negócios.

1.2 Problema de pesquisa e lacunas teóricas

O e-commerce tem sido predominantemente estudado por gestores de lojas varejistas nos mais diversos departamentos de produtos, que muitas vezes enfrentam desafios durante a implantação, incluindo a limitação técnica, a estrutura de negócios rígidos e a falta de incentivo para a reestruturação (XU, 2016; YE; LAU, 2018). Tratando-se dos pequenos e médios varejistas, RAMDANSYAH E TAUFIK (2017) alegam que, para tirar vantagens das oportunidades de negócios no comércio eletrônico, deve-se antecipar bem e corretamente para expandir sua carteira de clientes por meio desse modal de negociações.

Dessa forma, um vasto benefício pode ser obtido no negócio,

desempenhando um impacto significativo sobre a comercialização em todo o mundo (LIM; JIN; SRAI, 2018).

Porém, mesmo atraídos aos pontos positivos, os pequenos e médios empreendedores de empresas varejistas enfrentam dificuldades para colocar em operação suas plataformas tecnológicas, isto é para a implantação do e-commerce. Outro obstáculo é, muitas vezes, a ausência de visão empresarial que o pequeno empreendedor tem, fazendo com que ele não consiga visualizar corretamente o futuro do seu negócio, acabando por impedir a oportunidade de alavancar o e-commerce. No entanto, as principais dificuldades ainda referem-se à base tecnológica.

Sobre esse assunto, YADI E SURIADINATA (2011) revelam que as pequenas e médias empresas que já apresentam um site têm ganhado com os benefícios do aumento do volume de vendas, mas pouco se consegue apenas com uma base comum de site para e-commerce, pois é preciso uma base hospedeira que garanta estabilidade na internet.

Com isso, é possível afirmar, portanto, que é fundamental certo investimento por parte das empresas para que o seu comércio eletrônico funcione. Ou seja, faz-se necessário, além da competência tecnológica com plataforma personalizada para o formato de varejo, habilidades gráficas, bem como amplo conhecimento dos processos do negócio e investimento em recursos humanos para implementação e desenvolvimento do sistema de comércio eletrônico com visão estratégica.

Conforme FERRERA, KESSEDJIAN (2019), os consumidores podem usar seus computadores, smartphones ou dispositivos eletrônicos portáteis, para comprar produtos e serviços online, quando quiserem. O tempo não é mais uma restrição.

Nesse sentido, ter um pessoal especializado torna-se importante para o suporte tecnológico, que, atuando como hospedeiro de site no processo de gestão, também se utiliza do planejamento e disponibilidade de materiais na base logística para o aprimoramento dos processos.

Considerando que as pequenas e médias empresas desempenham um papel fundamental e é o motor de crescimento crucial na economia global, em que, geralmente, constituem mais de 90% das empresas em um país (IRMA;

WOON, 2013; SUTANONPAIBOON; PEARSON, 2006), há necessidade do estudo do que garante o sucesso com a inovação do e-commerce em seus negócios varejistas, e quais são as barreiras e dificuldades para a operacionabilidade.

Porém, os dirigentes de pequenas empresas muitas vezes não têm a formação apropriada para a condução de processos inovativos (ZUCOLOTO, NOGUEIRA, 2016), e comumente, os proprietários de médias e pequenas empresas (MPEs), são relutantes a delegar autoridade ou à tomada de decisão (HAUSMAN, 2005). Para isso a questão da pesquisa a ser respondida é: **como mitigar as barreiras e dificuldades presentes na implantação e operação do e-commerce em pequenos e médios varejistas.**

1.2.1 Lacunas de investigação

Apesar das pesquisas apontadas, ainda emergem aspectos a serem investigados. Um deles é a necessidade de compreender o porquê da lenta adoção do e-commerce no contexto das empresas de pequeno e médio porte. Entretanto, RAMDANSYAH; TAUFIK (2017) relatam que, se as PMEs ainda não têm um site, é provavelmente porque não há disponibilidade de peritos ou de pessoas especializadas necessárias para criar e gerenciar sites da web, bem como realizara manutenção e a atualização do sistema. Nesse caso, é importante ressaltar, quequando se fala sobre plataformas de e-commerce, deve-se aplicar a que for mais apropriada para o ramo do negócio.

De acordo com ANDRADE E SILVA (2017), o e-commerce, mesmo sendo realizado através de meios eletrônicos, não deixa de ter alguns processos da negociação tradicional.

Porém, Eugênio (2017) afirma que:

Mesmo os varejistas mais modernos estão impressionados com a evolução que o comércio eletrônico está implantando, pois está crescendo de uma forma bem superior ao varejo tradicional e, assim, está conseguindo aumentar em até 30% por ano a sua participação no mercado.

Nesse contexto, VILLA ET AL. (2018) apontam lacunas para compreender como a adoção da tecnologia de e-commerce se comporta nos contextos sociais e econômicos, bem como para fornecer ao setor empresarial interessado canais diferentes do tradicional para entrar em novos mercados. No entanto, os autores também esclarecem que o estudo de aceitação de tecnologia em diversos contextos torna-se um desafio, dadas as diferenças socioculturais existentes entre as nações desenvolvidas e emergentes.

A literatura acadêmica existente, segundo MARTINS ET AL. (2016), não demonstra conhecimento suficiente sobre como as empresas devem adotar e utilizar as tecnologias. Apesar da crença popular do contrário, não se pode concluir que a segurança e a privacidade (e suas variáveis inerentes) são influentes no processo de adoção do e-commerce. As empresas só agora estão começando a perceber que os projetos desse tipo de comércio não são apenas um problema para o departamento de tecnologia da informação (TI), mas uma decisão importante que afeta a empresa como um todo (ADDISON, 2003).

Os consumidores estão comprando cada vez mais produtos e serviços online e, para isso, necessitam de credibilidade por parte da empresa. Assim, eles procuram sanar barreiras e obstáculos enfrentados na operacionalidade do e-commerce, transformando-o em mercado com ascensão. Sob esse viés, as empresas devem elaborar um projeto de marketing direcionado, com ideias e métodos claros e, principalmente, conhecer o nicho de mercado, além de ter certeza do que será disposto no mercado, para contrapor-se às barreiras do comércio eletrônico.

No contexto das PMEs, esta pesquisa busca localizar as barreiras que devem ser vencidas para o desenvolvimento de projetos de e-commerce, pois, de acordo KSHETRI (2007), esse comércio tem potencial para adicionar valor mais alto às empresas e consumidores nos países em desenvolvimento do que nos países desenvolvidos.

Assim, ZIEMBA ET AL. (2016) afirmam que fatores de usabilidade do website se tornam um dos obstáculos mais críticos que afetam o sucesso dos negócios online, em que se pode verificar a qualidade do site, a experiência dos usuários, a qualidade das informações e a interação do serviço.

Uma grande dificuldade se alinha à capacitação do pessoal em adequar-se aos processos que fundamentam as operações além de poder ou não oferecer

confiança e credibilidade no ambiente para o desenvolvimento do comércio eletrônico. Sobre esse tópico, GALINARI et al. (2015) esclarecem que se a empresa não necessita de uma equipe de vendas é porque consegue operar com um número reduzido de funcionários, treinando e adaptando os já existentes.

Vale lembrar que as empresas que aderem ao e-commerce têm menores despesas salariais, encargos, treinamentos e comissões (GALINARI et al., 2015). Dessa forma, emerge a necessidade de compreender mudanças nos contextos sociais e econômicos das empresas que, por meio do comércio eletrônico, já são uma realidade nos diversos setores da economia, tanto no Brasil como no mundo. O conhecimento dos vários aspectos e contribuições, bem como de seu uso atual, do seu potencial e de suas tendências, é importante para o aproveitamento bem sucedido das oportunidades do ambiente de negócios na era digital (ALBERTIN; MOURA, 2002).

O e-commerce também pode ser definido como uma metodologia de negócios moderna que atende às necessidades das organizações, dos comerciantes e dos consumidores de cortar custos enquanto ainda apresentando uma melhoria da qualidade de produtos e serviços e aumentando a velocidade de entrega do que foi solicitado (ABDULLAH, 2019).

Ademais, questiona-se também o que garante o sucesso do comércio eletrônico em pequenos e médios varejistas. Essa atividade tem potencial substancial para promover o crescimento de pequenas e médias empresas em países desenvolvidos e igualmente em desenvolvimento (KURNIA, 2015).

Fatores que afetam a adoção do comércio eletrônico entre as pequenas e médias empresas resumem-se na vantagem comparativa do comércio entre dois países, regiões ou pessoas, mesmo quando um deles é mais produtivo na fabricação do que outro na compatibilidade, nas características do gestor e na prontidão organizacional e segurança (SHAH ALAM et al., 2011). Conforme VILLA et al. (2018), são diversas as causas que motivam as pessoas e as empresas a descobrirem os fatores que movem o setor empresarial a adotar o comércio eletrônico.

Quanto aos riscos e aos obstáculos para implantação da base e do desenvolvimento de projetos de e-commerce, ADDISON (2003) nos diz que considerando que é esperado que vários riscos prevaleçam independentemente

do tipo de sistema que está sendo desenvolvido (p. ex., a falta de comprometimento da alta direção para o projeto), o tipo de mudança de sistema e do ambiente de negócios mudando sugerem que devemos estar cientes dos novos riscos e reexaminar a sua importância.

Após a análise dos fatos expostos, é possível afirmar que se faz necessário o comprometimento em desenvolver os planos de ação, isto é, executar o planejamento das atividades por intermédio de um coordenador, que deverá alinhar a sua frente de trabalho e setorizar áreas como a tecnologia, para configuração da plataforma ideal, além de adaptá-la ao projeto direcionado por parte da empresa. Outras áreas como o marketing e operações também definirão demais aspectos, como produtos, programação de logística, cultura, capacitação técnica do pessoal, entre outros, para garantir a eficiência operacional.

1.3 Cenário do estudo

No Brasil, o e-commerce em 2020, transformou a indústria digital no mundo afirmou OSANAI, MARCELO e DIDIER JUNIOR, (2021). Seguindo em 2021, o e-commerce apontou um crescimento de 41%, com adesão aos negócios on-line entre diferentes países, na modalidade cross border, em que contribui com 76% em números de pedidos, e 140% com o crescimento em transformação digital.(EBIT, 2021)

As projeções do e-commerce para 2022 são ainda muito positivas, com previsões de superar o crescimento dos anos atípicos para o comércio eletrônico de 2020 e 2021, em que expandiu-se o mercado digital com a entrada de muitas lojas físicas para não cessar suas operações, (KIUCHI 2021). Expõe o relato da ABCOMM, que o e-commerce manteve-se como um dos setores mais atrativos para grandes varejistas e também para pequenos empreendedores no Brasil.

Dessa forma, conforme D'Antiochia (WORLDPAY FRON FIS, 2021), até o ano de 2024, o comércio eletrônico no Brasil estima um crescimento médio anual de 13,8%. Ainda afirma OSANAI MARCELO (EBIT/2021), que o sucesso do

comercio eletrônico aconteceu de forma grandiosa, atribuindo como maior acesso de consumidores a internet, maior digitalização nas empresas, com avanço do e-commerce na ampliação de ofertas digital, e até nas compras e vendas entre diferentes países.

Ademais, o crescimento do faturamento e commerce no Brasil de 2018, ante a projeção 2022 foi de 318,6%, dos últimos 5 anos, onde os 55,2 milhões de consumidores ativos em 2018 chegaram a 79,7 milhões em 2021 esperada pelo canal varejista com expectativa ainda maior em 2022, em 83,7 milhões, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Projeção de Crescimento e-commerce

Projeção E-Commerce	2018	2019	2020	2021	Projeção 2022
Faturamento: (R\$ bilhões)	R\$ 53,2 bilhões	R\$ 61,9 bilhões	R\$ 87,4 bilhões	R\$ 150,8 bilhões	R\$ 169,5 bilhões
Crescimento nominal	12%	16%	35,3%	48,4%	13,8%
Nº de Pedidos	123,0 milhões	148,0 milhões	194,0 milhões	225,0 milhões	256,0 milhões
Consumidores ativos – N ^{os} .	55,2 milhões	58,5 milhões	61,8 milhões	79,7 milhões	83,7 milhões
Ticket médio	R\$ 434,00	R\$ 417,00	R\$ 452,00	R\$ 490,00	R\$ 534,00

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Pesquisa Webshopper (EBIT, 2020/2021, e ABCOMM (2021/2022)

Nesse contexto, o e-commerce, com atuação histórica em 2020/2021, registra um aumento que levou ao faturamento de R\$ 150,8 bilhões, em 2021 com registro de 225,0 milhões de números de pedidos, e apontando um crescimento nominal de 48,4% no faturamento em relação a 2020, crescente em 294,1%, %, se comparado 2020/2018, e de 403,3%, se comparado 2021/2018, (EBIT, 2021).

No entanto, em recente edição da 44^a Webshoppers (EBIT 2021), novos recordes registram o comércio eletrônico, observando-se alta trajetória em 2022, com relação aos anos anteriores em todo o País. A Associação Brasileira de

Comércio Eletrônico, projeta crescimento positivo para o e-commerce brasileiro em 2022, considerando elevada adoção de novos consumidores, que em período de pandemia e restrição física dominam as ferramentas para canalizarem suas compras nos seguimentos diversos de varejo on-line. (ABComm, 2022)

1.4 Questão de pesquisa

Considerando as lacunas teóricas apresentadas e o cenário do e-commerce, além dos pequenos e médios varejistas no Brasil, a questão de pesquisa a ser estudada é: como mitigar as barreiras e dificuldades presentes na implantação e operação do e-commerce em pequenos e médios varejistas?

1.5 Delimitações do tema

A presente pesquisa delimita-se ao estudo das dificuldades, das barreiras e dos desafios para a implantação do e-commerce em empresas varejistas de pequeno e médio porte na região nordeste do país no contexto do negócio de empresas para consumidores (B2C).

Entretanto limitou-se pesquisar em empresas com atividades diversas de magazines, varejo de móveis e eletrodomésticos, de aparelhos eletrônicos, varejo de moda em confecções, varejo de decoração e utensílios domésticos, varejo de calçados e artigos para viagem, varejo de cosméticos e perfumaria de linha, entre outros.

Objetivou-se compreender a adequação e formalidades do e-commerce nas médias e pequenas empresas varejistas com aplicação de questionário que compõe o apêndice A, e mapear o conjunto de elementos que norteiam as dificuldades encontradas nas empresas para operacionabilidade de ações no comércio eletrônico.

1.6 Objetivos

1.6.1. Objetivo Geral

Propor um conjunto de elementos para mitigar as barreiras e as dificuldades na implantação e na operacionalidade do e-commerce em pequenos e médios varejistas.

1.6.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral, são detalhados os seguintes objetivos e específicos:

- a) Identificar as barreiras e dificuldades presentes na implantação e na operação do e-commerce;
- b) Mapear ações e práticas adotadas por empresas para minimizar e mitigar barreiras;
- c) Identificar os desafios para suporte e êxito na condução do segmento de pesquisa.

1.7 Justificativa do tema

Este estudo se justifica pela presença de lacunas teóricas atuais sobre o negócio e-commerce quanto a sua implantação nos pequenos e médios varejistas. A maior parte das publicações acadêmicas traz resultados em países desenvolvidos, onde, neste momento, a sua influência mais relevante está ocorrendo na Ásia, EUA e norte da Europa (AWIAGAH; KANG; LIM, 2016; PAPPAS et al., 2017; XU; MUNSON; ZENG, 2017) havendo, portanto, carência de pesquisa em países emergentes. Ressalta-se, então, que a importância de se verificar o uso que as pequenas empresas fazem da internet surge a partir do fato de que adoção de soluções de e-business permite a elas novas oportunidades

para a geração de renda por meio de iniciativas como a expansão para novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos e serviços (WADE; JOHNSTON; MCCLEAN, 2004).

Em geral, a constante evolução tecnológica é um importante fator que impacta na implantação do e-commerce. ZHENG (2016) esclarece que se está mudando a natureza do comércio em todo o mundo; no entanto, esta revolução está se desenvolvendo em taxas distintas em diferentes zonas do mundo. A dimensão do território e, portanto, as questões logísticas, bem como as diferenças culturais, tributárias e de comportamento de consumo de cada região representam um grande desafio para as empresas. Além disso, é fundamental sublinhar que, segundo RUIZ (2018), além do avanço notável em países desenvolvidos, o e-commerce está sendo utilizado cada vez mais em países emergentes onde o nível de sua aceitação vem aumentando, apesar da grande carência de pesquisa com esse foco, em que se faz necessário alcançar o atendimento de excelência esperado pelo consumidor.

De acordo com o Relatório Global de Pagamentos 2018 da Worldpay (EBIT, 2018), o comércio eletrônico brasileiro permanece com um enorme potencial até 2022, com um faturamento estimado em R\$ 146,96 bilhões (US\$ 38.5 bilhões), prevendo um crescimento em média de 39% (E-COMMERCE NEWS, 2018). Conforme o site E-marketer, o Brasil deve firmar sua posição como líder em e-commerce na América Latina, sendo 10º país em faturamento no mundo (E-MARKETER.COM, 2019).

Dessa forma, justifica-se que as pequenas e médias empresas que pretendem implantar o comércio eletrônico e adequar-se a novos mercados, diante das constantes necessidades e, principalmente, da velocidade das mudanças que ocorrem no mundo tecnológico, devem adaptar-se às inovações que a ferramenta e-commerce propõe aos empreendedores das PMEs.

O comércio eletrônico, por sua vez, prevê um diferencial estratégico de oportunidades para que os gestores das pequenas empresas possam construir uma base de clientes fiéis ao seu nicho de mercado e, gradativamente, ampliem o seu escopo de atuação, proporcionando, assim, uma melhor qualidade nas vendas.

Ainda para esse fim, diante do que mostram os dados quanto ao seu expressivo crescimento e a acirrada concorrência entre as empresas na oferta de

seus produtos no B2C, o e-commerce tende a garantir a sobrevivência das pequenas e médias empresas no mercado em que atuam, buscando maior interação na relação empresa-produto-consumidor, com um investimento relativamente baixo e aumentando, conseqüentemente, os lucros. Assim, o negócio dessas empresas se tornará mais competitivo, gerando mais faturamento para que a empresa possa melhorar a sua lucratividade.

O estudo acadêmico se justifica, por fim, pela relevância com que o e-commerce passa a fazer parte do dia a dia do consumidor, gerando oportunidades de desenvolvimento dos negócios no cenário econômico atual. Além disso, o portal E-MARKETER (2019) declara que as tendências de crescimento do e-commerce são mundiais.

Identificam-se, no Quadro 1, os conceitos, as oportunidades de pesquisa e as justificativas relacionadas ao tema proposto.

Quadro 1 - Síntese das Justificativas e oportunidades da pesquisa

Conceito	Oportunidade	Justificativa
Implantação do e-commerce em pequenos e médios varejistas	Investigar como a implantação do e-commerce pode contribuir no e-business varejistas.	Propor conjunto de diretrizes para mitigar barreiras e dificuldades na implantação e operacionabilidade do e-commerce nos pequenos e médios varejistas.
Evolução tecnológica como contribuição do e-commerce	Conhecer as contribuições da internet diante do mercado do comércio eletrônico.	Emergir proposta de adequação da plataforma tecnológica na utilização da ferramenta e-commerce na gestão das PMEs.
Implementação e-commerce na literatura B2C nos pequenos varejos	Investigar possibilidades de crescimento do modelo de negócio B2C.	Identificar os desafios para suporte e êxito na condução do segmento <i>Business-to-Consumer</i> em pequenos e médios varejistas.

E-commerce como vantagem competitiva para as PMEs	Compreender diante da concorrência do e-commerce os requisitos que garantem a sobrevivência das pequenas e médias empresas no mercado.	Ampliar investigação das contribuições e vantagens competitivas para os gestores das pequenas e médias empresas varejistas como fator de sucesso no e-commerce.
---	--	---

Fonte: elaborado pela autora (2021).

1.8 Estrutura da Tese

Este trabalho estrutura-se da seguinte forma: inicialmente, uma breve introdução ao processo de implantação e operação do comércio eletrônico nas pequenas e médias empresas, bem como o estado da arte do e-commerce no seu sistema varejista. Também está presente a apresentação do problema de pesquisa e lacunas teóricas, dos objetivos, da justificativa e da estruturação aplicada na revisão.

A seção 2 apresenta o referencial teórico, contextualizando a origem do e-commerce, sua evolução e seus pilares indispensável à implantação ou à transição do negócio tradicional para o e-commerce. Também está presente a investigação do comércio eletrônico na pequena e média empresa varejista, assim como o resumo da base conceitual que indique os principais construtos e seus elementos para a base na elaboração do protocolo de coleta de dados e para a análise dos resultados advindos das entrevistas aplicadas.

A seção 3, por sua vez, trata da metodologia da pesquisa e dos procedimentos adotados. Foram eles: o mapeamento de pesquisa bibliográfica, em que se identificam as lacunas teóricas (estado da arte) na revisão sistemática, do tipo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. Ademais, buscaram-se artigos indexados na plataforma da Capes, em bases de dados como *Science Direct*, *Scopus*, *Emerald*, com critérios de inclusão e exclusão por expressões chave empregadas nesta pesquisa. Para mitigar as dificuldades e barreiras na implantação do e-commerce em pequenos e médios varejistas, será emitido um protocolo de coleta de dados com aplicação de questionários eletrônicos e entrevistas que serão pesquisados em empresas participativas de associações

comerciais e em grupos de gestores na área tecnológica do e-commerce. Tudo será catalogado para servir de amostras para o estudo de análise dos desafios encontrados pelos gestores e barreiras que impactaram na base tecnológica para o e-commerce.

Nas seções 4 e 5, são apresentados os resultados e discussão dos resultados do presente estudo, pesquisado em campo em unidades de varejo da região nordeste que necessitam ou já implantaram o e-commerce, apresentado em duas etapas.

Na seção 6, apresenta-se a Proposta de conjunto de diretrizes que o pequeno e médio varejista deve conduzir para emergir das dificuldades com as operações na execução do e-commerce, assim como um roteiro das ações, práticas e desafios que conduz à instalação do e-commerce no pequeno e médio varejo, com vista a formalização dos processos que possa se desenvolver para evitar as barreiras e dificuldades.

Na seção 7, as considerações finais que norteiam responder as questões da pesquisa, e com base na análise deste trabalho, destaca-se sugestões de futuras pesquisas, para que as pequenas e médias empresas devam explorar se conveniente colocar em prática.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 e-Commerce (CE)

2.1.1 Origem e contextualização

O comércio eletrônico originou-se efetivamente na década de 1970, nos Estados Unidos, com serviços que eram restritos às empresas de grande porte e instituições financeiras, restritos ao desenvolvimento dos fundos eletrônicos de transferência -FET, (MACCARI, 2006). Porém, as práticas do comércio eletrônico começaram a surgir a partir de 1980, por meio da troca eletrônica de dados e do correio eletrônico, com o intercâmbio de documentos pelas empresas de porte

médio, de acordo com MACCARI (2006), apesar da internet já existir desde a década de 1960.

Em 1982, surgia o *telesales*, quando é fundada a *Home Shopping Club*, um canal de televisão local em Pinellas Country, nos EUA, em que diversas empresas apresentavam seus produtos e faziam ofertas na programação do canal. De acordo com RAFAEL REZ (2018), os produtos anunciados nas ofertas eram adquiridos por telefone e recebidos em casa pelos correios. Essa foi uma das primeiras tentativas de transformar o comércio tradicional interligando um canal televisivo ao telefone, ao mesmo tempo em que já se agregava o marketing do produto. No Brasil, exemplos do modelo de *telesales* foram os canais de televisão da *Polishop* e do *ShopTime*. Mais tarde, o primeiro e-commerce de fato foi a *Book Net*, fundada por Jack London e que entrou no ar em maio de 1995 (REZ, 2018).

Desde o início dos anos 1990, quando o termo comércio eletrônico teve início nos EUA, o seu mercado desenvolveu-se significativamente e, sem dúvida, foi um pioneiro e líder em *e-commerce*. Assim, ao contrário do comércio convencional, quando o consumidor realiza sua compra fisicamente na loja e realiza o seu pagamento diretamente ao empresário, o termo *e-commerce*, designado para o comércio eletrônico, vem incorporando novas transações por quaisquer outros meios eletrônicos agregados ao uso da internet, inclusive via telefonia móvel, em pleno desenvolvimento.

A literatura apresenta diferentes autores e várias definições de *e-commerce*. MAMEDE (2009), por exemplo, designa-o como sendo um termo que representa o uso de aplicativos para o comércio que são executados com o auxílio de computadores e, geralmente, da internet. Já para LAUDON (2014), o *e-commerce* refere-se ao uso da internet e da *web* para realizar negócios, seja entre empresas ou consumidores, assim várias transações são incluídas para que as pessoas não precisem ir a lojas físicas. Por sua vez, NGAIANDWAT, et. al (2005) afirma que o *e-commerce* também pode ser definido como uma metodologia de negócios moderna que atende as necessidades em cortar custos das pequenas e médias organizações, bem como dos comerciantes e dos consumidores, enquanto ocorre uma melhoria da qualidade de produtos e da velocidade de entrega de serviços.

Na visão de GONÇALVES et al. (2014), acrescenta-se que as transações proporcionadas digitalmente incluem todas as transações mediadas pela tecnologia digital e implicam que, sem uma troca de valor (p. ex., dinheiro), não ocorre comércio, compreendendo através da fronteira organizacional os limites do e-commerce na troca de produtos e/ou serviços.

REIS (2021), relata que o crescimento ocasionado em função da invenção da internet foi bastante expressivo, já que os indivíduos mudaram as formas de comprar, vender, contratar e organizar as atividades como nunca visto antes. Seguindo esse viés, ZHAO E FENG (2017) definem *e-commerce* como o uso da internet para se envolver em atividades comerciais. Assim, a partir de todas essas concepções, pode-se dizer que o *e-commerce* faz uso de uma variedade de ferramentas eletrônicas para a gestão e operação das atividades comerciais das empresas, bem como para a gestão das vendas dos produtos para os clientes, sejam eles pessoas ou organizações.

2.1.2 Impacto no modo de fazer negócio

Novas formas de fazer negócios têm sido conduzidas por autores os quais identificaram a existência de diferentes modelos de comércio. O modelo de negócio é uma descrição da intenção de uma empresa de criar e capturar valor, utilizando novos ambientes tecnológicos como estratégias de negócios (HAWKINS, 2003).

De acordo com YAO (2004) e MARKIDES (2013), “o surgimento da Internet levou ao rápido crescimento do comércio eletrônico, e isso teve um efeito sobre a natureza dos negócios”. Daí o interesse no “novo modelo de negócios, que cresce exponencialmente com o aparecimento do comércio eletrônico no final dos anos 1990 e outros novos modelos de negócio baseados na Internet que competem com negócios de empresas já estabelecidas”. A internet afeta a maneira como as pessoas se comunicam uns com os outros, desde obter informações, aprender, interagir culturalmente até fazer compras online ou no e-commerce (YULIHASRI et al., 2011). É a inovação de processos que oferece a possibilidade de novos modelos de negócios (STEVE; LEIGH, 2003).

Sobre esse ponto, CASADESUS E ZHU (2013) entendem que modificou-se a forma de se fazer negócio, referindo-se à inovação de um modelo na busca de novas lógicas e novas formas de criar e capturar valor para seus gestores e acionistas, focando sempre em novas formas de gerar receitas e na definição de proposição de valor para seus clientes e fornecedores.

Considerando o comércio eletrônico um ambiente intensamente competitivo e um negócio complexo com variabilidade dos clientes, pode-se afirmar que ele é bem aceito no mundo desenvolvido, onde se percebe um desempenho vital no desenvolvimento econômico. Vale ainda destacar que isso pode levar a ações mais eficazes de marketing, a processos eficientes, a níveis mais elevados de satisfação do cliente e a maior retorno sobre investimentos (MOHANNA et al., 2011; LOMBARDI et al., 2013). Logo, conforme BAHARI ET AL., (2015), através de e-commerce, um vasto benefício pode ser obtido no negócio, desempenhando um impacto significativo sobre a comercialização em todo o mundo.

2.1.3 Limites do e-business x e-commerce

De acordo com LAUDON E TRAVER (2017), o limite do e-business é interno na empresa, enquanto o e-commerce é a negociação com os fornecedores e clientes, envolvendo a troca de valores (neste momento uma aplicação e-business passa a ser um e-commerce). O e-business envolve as transações comerciais dentro da empresa e não gera receitas diretamente como ocorre com o e-commerce, mas dá subsídios e toda a infraestrutura para que o último ocorra (LAUDON; TRAVER, 2017).

No Brasil cresce o número de redes varejistas que estão aplicando o conceito de *click-and-collect* (o consumidor compra online e retira seus produtos em uma unidade física mais próxima). Segundo REZ (2018), essa ação se caracteriza pela venda de uma empresa a um cliente, na modalidade B2C, que, de acordo com LAUDON E TRAVER (2017) é o modelo mais comumente conhecido no e-commerce.

A implementação do e-commerce B2C aumentou a venda no mercado para o longo prazo de desenvolvimento da empresa (LIM; JIN; SRAI, 2018). O varejo eletrônico foi um setor que se modificou muito nos últimos anos por estar centrado em informação, tecnologia e inovação.

2.1.4 e-Commerce no contexto B2C

UZOKA E SELEKA (2006) confirmam que o comércio eletrônico tem sido cada vez mais utilizado pelas empresas não só como um canal de vendas, mas também na transição de negócios, como ferramenta de gestão de processos para as atividades comerciais e de produção, devido às facilidades que proporciona para interligação com as áreas de produção e logística. O chamado e-business emprega a infraestrutura de tecnologia e aplicativos para implantar e otimizar os processos de negócios já existentes e novos (UZOKA; SELEKA, 2006), conforme os principais modelos de negócios e estratégias apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Principais modelos de negócios

MODELOS DE NEGÓCIOS			
	Características	Estratégias	Autores
B 2 B	Empresas para Empresas (<i>Business-to-Business</i>)	Operações de compras e vendas, de informações, de produtos e serviços através da internet ou através da utilização de redes privadas partilhadas entre duas empresas.	Vissotto, Boniati, (2013); Waghmare GT (2012); Chen, Jeng, Lee, Chuang, 2008
B 2 C	Empresas para Consumidores (<i>Business-to-Consumer</i>)	Modelo é usado nas vendas de varejo <i>online</i> , entre a empresa produtora, prestadora de serviços ou vendedora e os consumidores finais, através da internet.	Vissotto, Boniati, (2013); Waghmare GT (2012); Chen, Jeng, Lee, Chuang, 2008

C 2 B	Consumidores para fabricantes (<i>Consumer-to-Business</i>)	Modelo ampliado, baseado em aplicativos, que se refere principalmente às transações entre consumidores e fabricantes, em que os consumidores oferecem produtos e serviços às empresas e estas pagam por eles.	Vissotto e Boniatti (2013); Zhao e Feng, (2017); Chen, Jeng, Lee, Chuang, 2008
C 2 C	Consumidores para Consumidores (<i>Consumer-to-Consumer</i>)	Modelo que geralmente precisa contar com uma plataforma de serviço de terceiros para realizar as atividades comerciais.	Tassabehji, (2003); Turban; King, (2002); Waghmare GT (2012); Chen, Jeng, Lee, Chuang, 2008
O 2 O	Consumidores para mercadorias (<i>Consumer-to-Goods</i>)	Modelo de comércio eletrônico na extensão das atividades <i>online</i> , diversão <i>online</i> e experiência <i>offline</i> , que se aproxima entre consumidores e mercadorias.	Zhao, Feng (2017)
G 2 G	Governo para Governo (<i>Government-to-Government</i>)	Faz uma referência ao comércio que se desenvolve entre órgãos do governo. Isto é, são operações internas e relações intergovernamentais.	Waghmare (2012)
G 2 E	Governo para Funcionários (<i>Government-to-Employee</i>)	Iniciativas voltadas ao governo realizando transações, ou disponibilizando informações aos seus empregados.	Waghmare (2012)
G 2 B	Governo para Negócios (<i>Government-to-Business</i>)	Iniciativas no campo do governo eletrônico, voltadas para provimento de informações e serviços aos investimentos e negócios.	Waghmare (2012)
B 2 G	Negócios para Governo (<i>Business-to-Government</i>)	Referência no campo eletrônico das empresas negociando com o governo.	Waghmare (2012)

Fonte: elaborado pela autora, (2021). Adaptado com base nos autores citados.

BAHARI ET AL. (2015) apresentam fatores vitais que influenciam o processo de implementação e-commerce na literatura B2C e pode ser dividido em duas diferentes dimensões: (i) dimensão tecnológica e (ii) dimensão organizacional.

É possível afirmar que o modelo B2C normalmente é o mais comum, porém deve ter uma estratégia bem pensada e executada para que o produto chegue ao consumidor de maneira assertiva, pois, de acordo com VISSOTTO E BONIATTI (2013), a compra de produtos reais orientados nesse negócio refere-se ao comércio efetuado diretamente entre a empresa produtora, vendedora ou prestadora de serviços e o consumidor final, através da internet.

O negócio B2C e-commerce continua a crescer em todo o mundo, com uma

taxa de crescimento global de mais de 15% muito maior em mercados emergentes como China, Índia e Brasil (E-MARKETER, 2019).

Conforme VISSOTTO E BONIATTI (2013), diariamente, milhares de pessoas compram e vendem seus itens e serviços através de sites de leilão eletrônico, o que proporciona mais comodidade, menores custos e mais lucratividade. Os autores indicam que os sites de leilões mais conhecidos no Brasil é o “Mercado Livre.com” e o “ebay.com“, esse último, internacionalmente, é um dos mais utilizados. Ainda há diversos tipos de *e-commerce* que, para LAUDON E TRAVER (2017), também podem ser categorizados de várias formas.

Esta divisão, porém, no geral, é feita de acordo com a relação comprador-vendedor, que podem ser considerados subgrupos desses tipos de *e-commerce*, como o *Mobile-commerce (M-commerce)* e *Social e-Commerce (S-commerce)*, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Subgrupos dos tipos *e-commerce*



Fonte: elaborado pela autora(2021)

Logo, para que todos os grupos e subgrupos de negócios, assim como o “M-Commerce”, que engloba todas as operações de compra e venda as quais são realizadas através de dispositivos móveis, e o “S-Commerce”, que permite o compartilhamento de indicações, informações, e reclamações, entre outros, sobre as empresas, produtos e serviços entre os usuários de relacionamentos estejam conectados ao *e-commerce* e amplamente conscientes de suas características, é necessário aumentar o volume de suas transações e superar todas as dificuldades nas operações do comércio eletrônico.

Conforme o relatório da Webshoppers (EBIT 2021), as vendas via

dispositivos móveis (p. ex., celulares, tablets, aplicativos) concentram oportunidades para todos os tamanhos de negócio. Também conhecida como *m-commerce*, esse tipo de comércio, em 2020, faturou 193,6 milhões de pedidos, e representou 42,8% de todos os pedidos do e-commerce do Brasil, crescente em 53,0% no mesmo período. De forma que, a *43ª edição da Webshoppers*, aponta que em 2020, o *m-commerce* fatura 45,9 bilhões, e cresce + 78% de faturamento em relação a 2019, e 176% em relação a 2018 (EBIT 2021).

2.1.5 Pilares na implantação do *e-commerce*

O Brasil, como um dos países em desenvolvimento, enfrenta desafios no aproveitamento do potencial do e-commerce (YULIHASRI et al., 2011). Ainda que o Brasil tenha enfrentando problemas nos pilares da implantação do *e-commerce*, segue como líder desse mercado na região, ocupando também uma larga fatia no *share* global (D'ANTIOCHIA, 2017).

Essa modalidade de comércio eletrônico vem alterando toda a lógica da organização. Dessa forma, para que isso aconteça, é fundamental uma ferramenta tecnológica que atenda ao novo modelo de negócio, sendo necessário colocar em prática ferramentas que suportam os pilares no e-commerce, como: i) base tecnológica; ii) sistema de gestão de relacionamento com clientes (CRM); iii) funcionalidade de logística para centro de distribuição (CD); iv) colaboradores adequados e motivados; v) fornecedores; vi) segurança.

I – Base tecnológica: as empresas devem estar atentas ao seu segmento de atuação, buscando compreender as mídias e as plataformas digitais usadas pelos consumidores, além de entender como o ambiente virtual influencia nas compras online (TORRES, 2012).

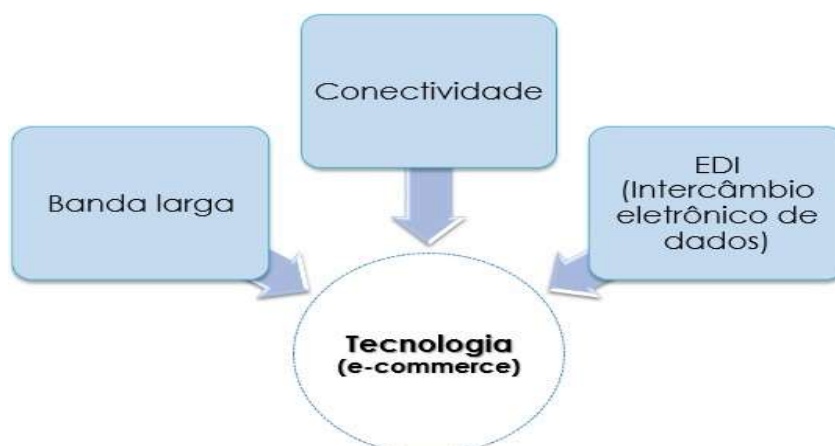
Assim, precisam, para um desempenho otimizado, de acordo com BENZI ET AL. (2010), de fontes confiáveis de informação atualizada, tornando a tecnologia da informação (TI) crucial para seus objetivos globais. Conforme JOHAR E AWALLUDDIN (2011), nos últimos tempos se tem adotado medidas

para desenvolver ambientes mediados por computador para o negócio de varejo não tenha problemas, de forma que a plataforma tecnológica integrada ao sistema de estoque varejista deve ser instantaneamente atualizada às operações do comércio eletrônico.

Novas tecnologias, disponibilizadas pelos gestores hospedeiros de plataformas no e-commerce, geram competitividade entre as organizações e podem ainda melhorar a visibilidade, reforçando e reduzindo custos.

Para assegurar a sustentabilidade do comércio eletrônico, JOHAR E AWALLUDDIN (2011) apontam que o governo desempenha um papel importante na implementação de suporte da infraestrutura tecnológica através da introdução de banda larga, agregada à conectividade e ao sistema EDI (*Electronic Data Interchange*), troca eletrônica de dados), conforme mostra a Figura 2.

Figura 2: Base tecnológica no e-commerce



Fonte: adaptado e elaborado pela autora (2021)

Fica evidente, portanto, que as companhias se adaptam rapidamente à nova tecnologia e oferecem oportunidade para experimentar novos produtos, serviços e processos, com o rápido progresso no comércio eletrônico. Segundo KOTLER (2000), por trás dos negócios eletrônicos existem dois fenômenos: o da conectividade e o da digitalização. O EDI, por sua vez, executa a sua função nas transações eletrônicas do e-commerce.

Diante disso, GANGESHWER (2013) esclarece que a tecnologia do e-commerce oferece maneiras mais fáceis de acessar as empresas. Para os consumidores, esse tipo de comércio oferece um baixo custo para realizar transações comerciais do dia a dia.

O relatório Webshoppers, em 2018, registra que, a partir da expansão do mercado do *e-commerce* e do acesso à banda larga e aos smartphones, os resultados incluídos digitalmente foram de 10 milhões de clientes que fizeram uma compra online pela primeira vez. Além disso, o desenvolvimento tecnológico associado à globalização criou uma demanda para uma maior interação entre pessoas geograficamente distantes.

II – Gestão de relacionamento com clientes (CRM): o CRM é uma estratégia abrangente no processo de aquisição, retenção e colaboração com clientes selecionados para criar valor superior para a empresa e para o cliente. Essa gestão envolve a integração de marketing, vendas, atendimento ao cliente e as funções da cadeia de fornecimento da organização, com o objetivo de alcançar uma maior eficiência na entrega de valor ao cliente (GIANNAKIS-BOMPOLIS; BOUTSOUKI, 2014; NAVIMIPOUR; SOLTANI, 2016).

O CRM consiste em diretrizes, procedimentos, processos e estratégias que fornecem às organizações a capacidade de mesclar interações com os clientes e também de manter o controle de todas as informações relacionadas a eles (KHAN et al., 2012).

Outro ponto é trazido por RYALS E PAYNE (2001) que apontam que CRM é comumente usado no contexto de soluções de tecnologia e tem sido descrito como “habilitado para informações de marketing de relacionamento”. É uma combinação de software de gestão, hardware, aplicações e compromissos (JAVADI; AZMOON, 2011).

Do ponto de vista estratégico, CRM, para PAYNE E FROW (2005), não é simplesmente uma solução de TI que é usada para adquirir e crescer uma base de clientes, ela também envolve uma profunda síntese de visão estratégica; um entendimento corporativo da natureza do valor do cliente em um ambiente multicanal; a utilização das aplicações de gestão de informação e de CRM apropriadas e operações de alta qualidade, satisfação e serviço.

A percepção das empresas sobre a importância da melhoria do relacionamento com clientes identifica o CRM pela multifuncionalidade, além de confirmar o *e-commerce* como grande facilitador da integração eletrônica da empresa com seus clientes, o que permitirá a realização de processos voltados

para a identificação e para a satisfação das necessidades dos consumidores.

III – Funcionalidade de logística para Centro de distribuição-CD: o e-commerce, conforme ROTONDARO et al. (2011), requer uma nova forma de gerenciamento logístico. Uma variável crítica para as empresas prestadoras de serviços logísticos, porém o que afeta indiretamente o consumidor, é a redução dos inventários e a distância dos centros de distribuição, prática que algumas lojas virtuais devem buscar implementar para minimizar os custos da cadeia de suprimentos.

Afinal, a logística das empresas que vendem produtos e serviços ao consumidor final enfrenta dificuldades na hora de emitir produtos sobre a própria web, necessitando dos operadores logísticos para efetuarem a distribuição física de seus produtos. Nesse viés, ROTONDARO et al. (2011) relatam que experiências negativas vividas por consumidores na compra realizada pela internet, em geral, estão relacionadas ao prazo de entrega, produtos defeituosos, erros de cobrança e cancelamento de pedidos por falta de produtos. Com a estocagem do produto em CD próximo aos consumidores, tornam-se mais rápidas as entregas, já que frente à logística, argumenta-se que, com o e-varejo, aumentarão as expectativas de entrega ao cliente.

Dessa forma, a melhoria no nível de serviço devido à melhor entrega, assim como a maior disponibilidade, pode ter efeito positivo nas vendas, vencendo os desafios dos operadores logísticos no desenvolvimento do comércio eletrônico, permitindo aos utilizadores finais e clientes satisfação para as suas exigências. Logo, é possível perceber que, na maioria dos setores de processo logístico e atividades associadas ao e-commerce, o empreendedor tem se movido para menos estoques e em armazenamento centralizado, como um centro de distribuição de produtos, o que é um fator determinante para o sistema logístico e para o sucesso da empresa.

IV – Pessoal adequado e motivado: as empresas podem não ter pessoal suficientemente qualificado para empreender atividades de inovação, o que acaba sendo um problema em virtude de sua incapacidade de encontrar o pessoal necessário no mercado de trabalho (OECD, 2006). Além disso, e-commerce precisa de habilidades profissionais que são caras e que devem ser empregadas

internamente ou terceirizando a mão de obra (MARSOM; SHAHBAZIRAD, 2011). As pessoas carecem em ter as competências adequadas de atendimento ao cliente, bem como conhecimento do propósito e, inclusive, das funções de CRM. Além disso, eles devem estar preparados para as mudanças tecnológicas que afetam a forma como funciona o sistema (SEM; SINHA, 2011). Portanto, é necessário pessoal com capacidade de análise para ajudar a definir as melhores estratégias para o bom desenvolvimento do e-commerce.

V – Fornecedores: no contexto do comércio eletrônico, a integração de todas as atividades logísticas, desde o pedido do cliente ao fornecedor até a entrega ao consumidor final, é permeada por serviços e informações que agregam valor, sendo isso uma realidade no ambiente empresarial (GUARNIERI; HATAKEYAMA, 2010).

A relação com fornecedores atua como parceira do negócio e-commerce, por isso é essencial que a comunicação seja objetiva. Embora o foco nos clientes seja o ponto central para adoção do e-commerce, ao mesmo tempo, as empresas passam a perceber a mesma contribuição em relação aos fornecedores (ALBERTIN; MOURA, 2002).

Existe uma relação positiva e significativa entre confiança, o comprometimento e a satisfação entre os membros do canal de marketing varejista e seu fornecedor (ALVES, 2016).

VI – Segurança: o cenário de segurança no e-commerce é significado de confiabilidade e de segurança no pagamento, conforme NAPITUBULU E KARTAVIANUS (2014). Ou seja, é importante para o cliente comprar em lojas virtuais nas quais sente-se seguro no ato do pagamento de produtos ou serviços. Assim, pode-se inferir que a segurança nas transações de pagamento e a reputação da loja virtual afetam as compras online. Sobre isso, então, CHANG, CHEUNG E LAI (2005) revelaram que a percepção de facilidade de uso, a reputação construída, a qualidade do site, as garantias estruturais, a segurança nas transações, a familiaridade com a loja virtual, entre outras variáveis, apresentaram efeito significativo que tendem ao aumento da confiança do consumidor em compras online.

Um quesito que se fez importante para a segurança e a proteção dos

negócios no e-commerce é o processo de criação de confiança e decisão de compra online, que são os selos de terceiros.

De acordo com COSTA (2014), certificações de instituições terceiras são itens que afetam diretamente o e-commerce, sendo um ponto que ajuda a preencher a reputação online. Logo, o selo é fundamental e faz-se necessário para criação da confiança, porque quem já comprou alguma vez o produto acredita na marca da loja principal, como é o caso de marcas como Mercado Livre, Reclame Aqui ou até a classificação dos *marketplaces*. Essa indicação de reputação online é imprescindível visto que os clientes não comprarão sem ser através dessa avaliação. Segurança e privacidade são duas das principais preocupações dos consumidores ao fazerem pagamentos na internet (MAKKI; CHANG, 2015; VALMOHAMMADI; DASHTI, 2015).

2.2 e-Commerce na pequena e média empresa varejista (PME-V)

A adoção do comércio eletrônico pelas pequenas e médias empresas, especialmente nos países em desenvolvimento, ainda está muito atrás da adoção por grandes empresas (RAHAYU; DAY, 2015). Entretanto, as PME são motivadas a investir no *e-commerce* como uma forma de negócio e, portanto, precisam investir em um site para esta finalidade e fazê-lo mais e mais (GHANDOUR, 2015).

Quando uma empresa decide adotar o e-commerce, a sua presença online deve ser adequada às necessidades do negócio e deve se concentrar em apoiar seus objetivos (GHANDOUR, 2015). Conforme a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2013), o comércio eletrônico está conduzindo uma verdadeira mudança estrutural no varejo. As empresas podem programar novas estruturas organizacionais ou novas práticas para introduzir uma nova cultura de negócios, normas e valores, com o objetivo de melhorar a capacidade de inovação da empresa.

2.2.1 Impactos do e-commerce nos negócios

O impacto do e-commerce nos negócios não se resume a uma simples mudança na forma de transacionar bens ou serviços, pois conforme Canetta, Cheikhrouhou e Glardon (2013), o comércio eletrônico tem a capacidade de interligar diversos elos da cadeia, aumentar o número de ordens, ou reduzir o valor das vendas por ordem e pode causar dificuldade e incerteza para gerenciar a demanda. De forma que, o e-commerce induz a novos modelos de negócios, e impacta na gestão do conhecimento, na busca pela redução de barreiras, na intensificação da concorrência e redução dos custos operacionais para vencer as demandas e atingir um maior escopo de mercado no negócio varejista, de acordo a Figura 3.

Figura 3 - Principais impactos do *e-commerce* no varejo



Fonte: elaborado pela autora.(2022)

Outrossim, em comparação ao acumulado de 2021 com 2020, atinge marca histórica de maneira nunca antes vista no País, sendo o e-commerce impactado: +53% em faturamento no on-line, +24% em volume de pedidos, segundo o relatório “43ª ed - Webshoppers”, publicado pela Ebit 2020.

Em pauta atual, no primeiro semestre de 2021, o e-commerce impacta com 31% crescente em volume de faturamento, possibilitando aos consumidores on-

line conveniência em suas transações. De acordo estimativa feita pela Worldpay from, D'Antiochia (2021), observa crescimento de 13,8%, nas vendas de e-commerce no Brasil, e com projeção para o ano 2024 um alcance de R\$ 314,8 bilhões ante aos R\$ 202,2 bilhões em 2020, em que novas camadas de valor alcançam nova fase do comércio digital. (D'ANTIOCHIA, 2021).

2.2.1.1 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento obtém a capacidade de gerenciar, mapear informações sobre o cliente em constante melhoria, além de compartilhar através da organização (SULAIMAN et al., 2011). O conhecimento sobre os consumidores no e-commerce engloba informações gerais sobre eles, incluindo a informação estatística, seu histórico de compras, etc. Tal entendimento é o objeto focalizado pela visão tradicional do conhecimento e é amplamente utilizado e pesquisado, de acordo com Lingbo e Kaichao (2012). Ou seja, a gestão do conhecimento retém com eficiência e eficácia informações importantes para que a organização possa gerar lucros e também colocar-se em posição de vantagem competitiva em relação às demais.

2.2.1.2 Novos modelos de negócios

Novos agentes econômicos e novos modelos de negócios surgiram e trouxeram novas fórmulas para a relação entre consumidores e firmas, com a capacidade da Internet de acessar, organizar e comunicar informações de uma maneira mais eficiente.

Desta forma, o desenvolvimento de e-commerce oferece grandes oportunidades para ambos os fabricantes e varejistas, mas também apresenta desafios importantes para as organizações, exigindo uma revisão em profundidade de estratégias de marketing e conhecimento do consumidor (GOLDSMITH; 2003). Conforme GANGESHWER (2013), os efeitos do comércio eletrônico já estão

aparecendo em todas as áreas de negócio, desde o atendimento ao cliente até o design de novos produtos.

O e-commerce facilita novos tipos de processos de negócios, de forma a apoiar a troca de informações totalmente digitais para alcançar e interagir com clientes, eliminar os limites de tempo e lugar para alcançar novos negócios, de forma que os benefícios são percebidos quando se juntam ao sistema mais organizações.

2.2.1.3 Redução de barreiras

De acordo com STOCKDALE E STANDING (2004), a participação do novo ambiente de negócios traz muitos benefícios potenciais para as pequenas e médias empresas; contudo, como tudo é muito recente, há barreiras à sua entrada. Nesse caso, barreiras envolvem implementação de plataforma, consolidação e divulgação da marca, manter um serviço de qualidade, entre outros, muitas vezes, fracassos e prejuízos para empresas que não adotarem um prévio planejamento e estratégias das operações do negócio.

Entretanto, FERRERA, KESSEDJIAN (2019), observa risco de aumento do consumismo e da compra por impulso devido à disponibilidade do comércio eletrônico. Além do que esclarecem que as pequenas empresas que realizam iniciativas de comércio eletrônico também são conhecidas por enfrentar problemas relacionados a um número significativo de “mercadorias devolvidas” e subsequente falta de estoque; dificuldades na determinação do estoque de ciclo e eventual perda de oportunidade de vendas, FERRERA, KESSEDJIAN (2019).

2.2.1.4 Intensificação da concorrência

Os varejistas podem ser capazes de ajustar suas atividades para tentar afetar a demanda de diferentes maneiras (STEVE; LEIGH, 2003). Intensificar a concorrência no e-commerce pode derivar de alguns fatores, no caso, a

configuração de cadastro de produtos conforme sua atividade, intensificar campanhas publicitárias, desenvolver logística.

Os pequenos e médios empreendedores ao alcançar o potencial do e-commerce, devem ajustar suas atividades do tradicional para o eletrônico, atraindo mais consumidores, na tentativa de aumentar sua demanda de produtos e desenvolver novas estratégias tendem a intensificar a concorrência para que possa se destacar no mercado.

Devido ao comércio eletrônico, FERRERA, KESSEDJIAN (2019) alerta que, as empresas estão sujeitas a uma maior concorrência, sendo necessário maior ênfase na modificação de negócios existentes.

2.2.1.5 Redução de custos operacionais

Os negócios no comércio eletrônico indicaram que o crescimento da tecnologia da internet tem um enorme potencial, pois reduz os custos de produtos e a prestação de serviços, além de ampliar limites geográficos, trazendo compradores e vendedores para perto (THOMPSON, 2005). No entanto, custos de conexão e hardware e de manutenção da aplicação eletrônica reduzem o sucesso da implementação do *e-commerce*.

Para manter os processos eficientes, além de garantir bons resultados, é fundamental uma gestão de custos logísticos, produzindo uma lucratividade satisfatória para a empresa manter-se competitiva no mercado.

2.2.1.6 Maior escopo de mercado

D'ANTIOCHIA (2017) destaca o novo varejo como uma oportunidade de construir um novo modelo centrado no consumidor. Os consumidores em novo escopo, de diferentes culturas e com diferentes valores de consumo, usam as compras *online* devido aos benefícios oferecidos, como facilidade de pesquisa, organização e entretenimento (SOYER & TURKEL, 2013).

2.3 Dificuldades e barreiras do e-commerce

As empresas devem estar cientes das implicações administrativas para que criem, girem e obtenham os benefícios da adoção de sistemas de comércio eletrônico. Entretanto, IHLSTRUM et al. (2003) classificaram as barreiras à implementação de e-commerce como barreiras internas ou externas à organização.

I – Fatores internos: incluem a falta de conhecimento organizacional e a sensibilização sobre *e-commerce*, além de apresentar limitações quanto aos recursos organizacionais.

II – Fatores externos: incluem, principalmente, preocupações técnicas, as partes interessadas externas, suporte e manutenção.

No entanto, é fundamental ressaltar que a falta de cada infraestrutura, que é essencial no sentido de apoiar o crescimento do e-commerce, pode ser uma barreira significativa para a implementação do comércio eletrônico. Ainda seguindo esse viés, VALMOHAMMADI E DASHTI (2015) classificam em um modelo básico as barreiras e obstáculos para o *e-commerce*, e incluem:

- I) alto custo de implementação do *e-commerce* (KAYNAK et al., 2005; MACGREGOR; VRAZALIC, 2005; LAWRENCE; TAR, 2010; THULANI et al., 2010);
- II) a resistência organizacional para a mudança, a falta de experiência em *e-commerce* (LAWRENCE; TAR, 2010; MACGREGOR; VRAZALIC, 2005; THULANI et al., 2010);
- III) alta complexidade da implementação do e-commerce (MACGREGOR; VRAZALIC, 2005; THULANI et al., 2010);
- IV) falta de infraestrutura técnica e de implementação entre os clientes (LAWRENCE; TAR, 2010; KAYNAK et al., 2005; KSHETRI, 2007);
- V) falta de disponibilidade de especialistas e falta de dependência de consultores externos para fornecer conhecimentos necessários (MOHANNA et al., 2011; THULANI et al., 2010);
- VI) falta de consciência sobre os benefícios e a natureza de *e-commerce*, (LAWRENCE; TAR, 2010; MACGREGOR; VRAZALIC, 2005; KSHETRI 2007; MOHANNA et al., 2011; THULANI et al., 2010); inadequação do *e-commerce* com

a forma como as pequenas e médias empresas fazem negócios;

VII) falta de adequação do comércio eletrônico com produtos/serviços (MACGREGOR; VRAZALIC, 2005; STOCKDALE et al., 2004; HEUNG, 2003; THULANI et al., 2010); falta de consciência sobre oportunidades de negócios;

VIII) falta de habilidades técnicas e de conhecimento de TI/pessoal (LAWRENCE; TAR, 2010; MACGREGOR; VRAZALIC, 2005; ALJIFRI et al., 2003; KSHETRI 2007; THULANI et al., 2010);

IX) política governamental, questões legais/normas e falta de padrões de e-commerce (KAYNAK et al., 2005; MACGREGOR; VRAZALIC, 2005; MOHANNA et al., 2011; LAWRENCE; TAR, 2010);

X) preocupações com a segurança de e-commerce ou com a falta de confiança (LAWRENCE; TAR, 2010; KAYNAK et al., 2005; MOHANNA et al., 2011; THULANI et al., 2010);

XI) falta de recursos financeiros/ longo prazo da taxa de retorno de capital em e-commerce (LAWRENCE; TAR, 2010; KSHETRI, 2007; THULANI ET AL.,2010);

XII) falta de apoio da alta gerência (LAWRENCE; TAR, 2010; HAWKING et al., 2004; KSHETRI, 2007; THULANI et al., 2010);

XIII) falta de confiança no fornecedor de tecnologia/ fornecedores e parceiros de negócios (HAJKARIMI et al., 2009; MACGREGOR; VRAZALIC, 2005; HAWKING et al., 2004).

Um aspecto que pode representar um estímulo ou uma barreira para o e-commerce é a questão de haver ou não confiança do consumidor em relação à internet. Conforme BURT E SPARKS (2003), claramente uma estratégia de negócios deve existir para dirimir as barreiras que possam integrar a nova tecnologia à organização, visto que o comércio eletrônico está expandindo-se rapidamente em todo o mundo.

Por causa dessa globalização em sua essência, essa velocidade e o alcance do comércio virtual enfrentam obstáculos de vários tipos em alguns processos de negócio e até mesmo prévios exames das atividades associadas à pretensão empresarial. Porém, como esclarece DINIZ (2009), essas barreiras devem ser analisadas para ocorrer o pleno desenvolvimento do comércio online.

2.4 Práticas no e-commerce

Pesquisas apontadas no relatório 41^a Webshoppers (EBIT, 2019) que, no Brasil, o e-commerce surge com novos modelos de negócios em que se deve usar três referenciais, como a estrutural, operacional e logística, cada um com sua variabilidade. Assim, com aplicativos de conveniência que ganham espaço potencializando suas operações online, grandes marcas iniciam operações próprias e o setor comercial varejista ganha maior diversidade. STANS, FIELD e GRANT (2003) definem ações do comércio eletrônico utilizando-se de tecnologias, como correio eletrônico (e-mail), a internet e a World Wide Web (WWW).

Essas tecnologias são usadas como um canal para oferecer produtos e serviços, através da internet, incluindo-se no varejo eletrônico, ou varejo virtual, e tornando-se relevantes na execução dos processos.

O relatório Webshoppers (EBIT, 2019) afirma ainda que o e-commerce dever ser considerado um fator decisivo nas estratégias de negócios, seja voltado para varejistas, para fabricantes ou para investidores do mercado. No entanto, entender a dinâmica e operações dessa ferramenta é fundamental para todos os envolvidos na cadeia: dos investidores, passando pelo meio de pagamento até chegar na logística.

Assim, fica evidente que é preciso ter conhecimento e planejamento, além de desenvolver estratégias mais coerentes e esperadas pelo mercado e pelo público alvo. É também fundamental que a empresa compreenda esse meio, em todos os seus aspectos, mantenha o foco em um nicho de interesse, bem como invista na relação com a marca, tornando a pesquisa do cliente mais fácil, simples e rápida para empreender no e-commerce. Por último, mas não menos importante, é preciso acompanhar o processo da intenção de compra até o pós-venda, a fim de minimizar os impactos, os problemas internos e maximizar as oportunidades e os benefícios da organização.

Entretanto, no relato da 43^a edição Webshoppers (EBIT, 2021), esse novo modelo de negócio chega a uma marca histórica de mais de R\$ 87 Bilhões em vendas já em 2020, conquistando grande evolução do comércio eletrônico brasileiro.

Esse crescimento expressivo do e-commerce no Brasil em 2020,

considerou-se por adesão de principais segmentos de lojas varejistas, o e impulsioneados pelo isolamento social e restrições de abertura do comércio no período pandêmico covid-19.

Novos consumidores em 2021 promovem esse crescimento, e com reflexo do amadurecimento no universo on-line, o aumento da quantidade de pedidos tem sido o principal motivador desse crescimento ao longo dos anos 2019/2022, de acordo relato da 45ª edição do Webshoppers (EBIT. 2022), em que o e-commerce continua se expandindo crescendo em todas as regiões do país.

2.4 Síntese da base conceitual

A estrutura de base conceitual, centra-se no desenvolvimento do modelo para indicar, no Quadro 3, uma síntese dos principais construtos que foram verificados e analisados na pesquisa de campo, a lacuna a que se relaciona e descrição dos autores com o tema.

Quadro 3: Síntese dos construtos, lacunas e autores

Construto	Lacunas/objetivos	Autores
Estrutura organizacional das PMEs na implantação do <i>e-commerce</i>	Entender as formalidades na estruturação da organização na conversão do negócio tradicional para o comércio eletrônico, bem como a complexidade da implementação do e-commerce.	MACGREGOR; VRAZALIC, 2005; KAYNAK, ET AL., 2005; KSHETRI (2007); LAWRENCE E TAR, 2010; THULANI ET AL., 2010;
Adequação do e-commerce nas PMEs varejistas	Compreender a adequabilidade do e-commerce nos negócios das pequenas e médias empresas (PMEs), bem como quais as potencialidades para o varejo on-line trazer equilíbrio financeiro e econômico no negócio.	MACGREGOR; VRAZALIC, 2005; KSHETRI 2007; MOHANNA ET AL., 2011; THULANI ET AL., 2010;

Contexto do E-Commerce no modelo B2C, e o escopo do seu impacto no negócio varejista para as PMEs.	Verificar maneiras de alavancar vendas no ambiente e-commerce, e como impactar na demanda de produtos que possa gerar aumento nos lucros para a empresa.	SAKARYA; SOYER, (2013); BAHARI et. al (2015); VISSOTTO, BONIATI, (2013); WAGHMARE GT (2012);
Estrutura de plataforma tecnológica na base e-commerce	Entender a importância da base tecnológica com plataforma que atenda a demanda, bem como subsidiar recursos para atender a gestão operacional. Como deve ser avaliada na atuação como hospedeira na gestão de empresas.	LAWRENCE; TAR, 2010; KAYNAK, ET AL.. 2005; MOHANNA ET AI, 2011; THULANI ET AI, 2010); JOHAR E AWALLUDDIN (2011)
Dificuldades/Barreiras internas e externas na implantação do E-Commerce nos pequenos varejistas.	Investigar e analisar quanto à segurança do e-commerce; falta de confiança; falta de confiança no fornecedor de tecnologia/ fornecedores e parceiros de negócios; indisponibilidade de especialistas, consultores e outros.	IHLSTRUM ET AL. , 2003; VALMOHAMMADI; DASHTI (2015); LAWRENCE; TAR, (2010); KSHETRI (2007); THULANI ET AL., (2010); KAYNAK, ET AL.. (2005); MOHANNA ET AI, (2011); THULANI ET AI, (2010)

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O modelo configura, em sua revisão teórica, que existe um forte impacto do *e-commerce* nos negócios, e para intensificá-los, é necessário adotar práticas e mapear ações para mitigar as dificuldades e as barreiras do *e-commerce*.

Na seção 4, são apresentados os resultados esperados da pesquisa que foram pesquisados em unidades de varejo, com atividades econômica diferentes da região nordeste, que necessitam ou já implantaram o e-commerce.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, demonstram nesta seção quais os

métodos científicos serão empregados, e como serão realizados os procedimentos para a validação da Tese com tema proposto. O método científico da pesquisa utilizando o corte interpretativo, refere-se ao entendimento do pesquisador sobre como investigar a realidade à partir de sua visão filosófica do mundo, de acordo ROESCH, (2005).

Além disso, Roesch (2005) destaca que o uso da metodologia de múltiplos casos, geralmente envolvem comparação entre os casos. Ainda afirma que, é relevante que o delineamento de pesquisa, do planejamento ao desenvolvimento de um trabalho seja adequado ao problema e objetivos propostos, e a utilizar determinados tipos de metodologia.

3.1 Métodos de pesquisa

Esta pesquisa foi fundamentada por análise de estudo de caso múltiplo, questionado por meio de entrevistas e observações diretas, com a proposta de identificar as barreiras e as dificuldades presentes na implantação do e-commerce. Contextualizam que os estudos de caso asseguram que a investigação e o entendimento do problema sejam feitos em profundidade, além de serem constituídos por uma combinação de métodos de coleta de dados, como entrevistas, questionários, observações diretas, DRESCH, LACERDA E JÚNIOR (2015).

O estudo desenvolvido, utilizando-se pesquisa de campo e estudo de caso, constitui-se uma estratégia de pesquisa, requer múltiplos métodos e fontes para explorar, descrever e explicar um fenômeno em seu contexto, tratando de uma investigação empírica, perseguindo a identificação de um determinado fenômeno, com o propósito de clareá-lo, ESTACA, RE (2005); YIN (2015). Este autor ainda avança ao estudo de caso como ferramenta estratégica para examinar acontecimentos contemporâneos e fornece aos pesquisadores uma oportunidade de entender as condições que estão presentes em uma situação particular (YIN, 2015).

O objetivo de um estudo de caso não é generalização estatística, mas analítico, em que VALMOHAMMADI; SERVATI (2011), menciona que esta

metodologia é a melhor opção quando o objetivo é a construção de teoria nas fases preliminares de um estudo de pesquisa ou para adicionar novas perspectivas para a pesquisa.

Quanto a natureza do trabalho em estudo, classifica-se como uma pesquisa aplicada, onde se deve buscar resolver problemas ou questões da sociedade, com objetivo central de adquirir conhecimentos para posterior aplicação em definidas circunstâncias (MIGUEL, et al, 2018).

A investigação da pesquisa define caráter exploratório e descritivo, onde esta condução exploratória necessita de uma revisão de literatura e aplicação de entrevistas com participantes do contexto do problema de pesquisa. Tem por objetivo a familiarização do pesquisador com o objeto pesquisado, de maneira que possa conhecê-lo mais profundamente, e ter a compreensão clara dos fenômenos. (GIL, 2012).

A pesquisa exploratória, é o tipo destinada quando existe conhecimento insuficiente sobre a problemática estruturada pelo pesquisador, pois objetiva a percepção de um determinado fenômeno, descobrindo novas ideias através de descrições precisas das relações entre os elementos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Sendo a pesquisa aplicada com método dedutivo, é também chamada pesquisa de ordem prática, onde o seu principal interesse são para que os resultados auxiliem os profissionais na solução de problemas do dia a dia. (DRESCH, LACERDA, JÚNIOR, 2015). Os autores ainda definem o método dedutivo pelo uso da lógica para a construção do conhecimento, onde o cientista parte de leis e teorias para propor elementos que poderão servir para explicar ou prever certos fenômenos.

Ainda trata a pesquisa descritiva, como a que pode assumir modo de estudo de caso, e identificar determinadas situações e relações que se desenvolvem em aspectos do comportamento humano, quer seja individual ou de demais grupos, CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007. Entretanto, Andrade (2009), relaciona a pesquisa descritiva como técnica padronizada da coleta de dados: realizada através de questionários e de observação sistemática, buscando entender a relação entre as variáveis que são estudadas. Assume, em geral, a forma de levantamento.

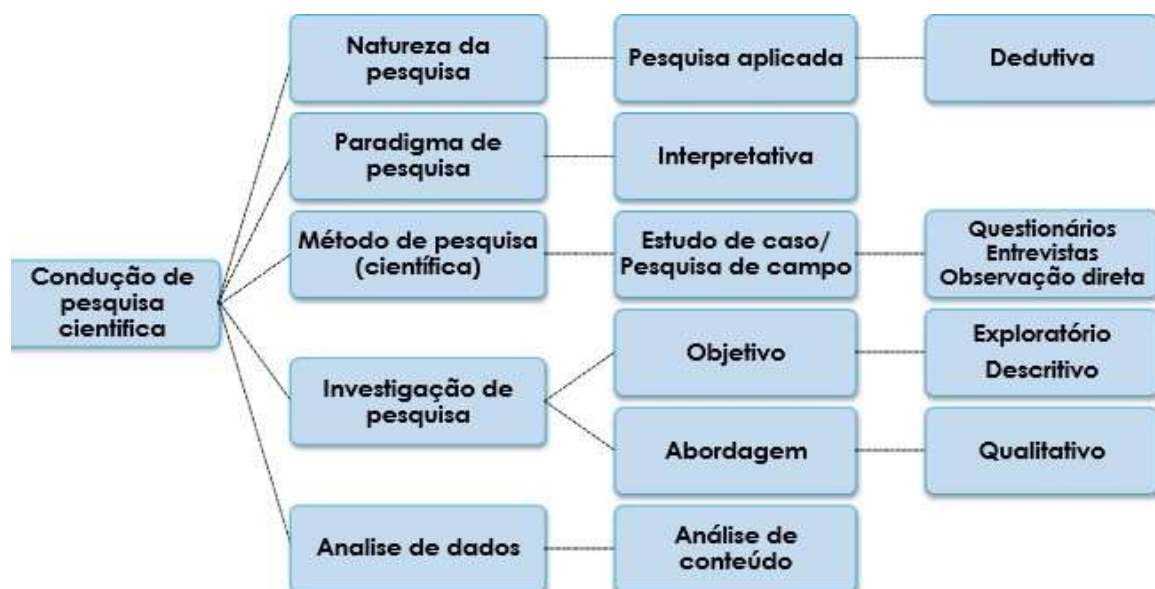
O método investigativo por abordagem qualitativa, utiliza várias formas de

atividades e viés interpretativo para compreensão do fenômeno que se busca pesquisar (FLICK, 2004), incorpora variadas técnicas de interpretação (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015), é aberta, desenvolvida a partir de observação participante, estudos culturais, hermenêutica [...], narrativa, e permitem uma "performance" de desenvolvimento de idéias. (DENZIN; LINCOLN, 2008).

Conforme estratégia a abordagem qualitativa, explora as práticas adotadas dos médios e pequenos empreendedores que serão respondentes do objeto de problema, e sob o viés é fundamental para a descoberta e o entendimento sobre os relacionamentos, e o exame das questões na implantação do e-commerce.

Uma vez identificados os fatores, conforme etapas resumidas na Figura 4, será facilitada a compreensão e as necessidades na estruturação dos procedimentos de pesquisa, e de um modelo de proposições que melhor atenda aos objetivos.

Figura 4 – Etapas de condução de pesquisa metodológica



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Procura-se dar sentido a análise de dados, com a análise de conteúdo, a um conjunto de informações levantadas na técnica de análise de dados, com uma das técnicas utilizadas para o fim, que foram arguidas após análise de validação de coleta de dados.

O estudo pela técnica análise de conteúdo, com base em BARDIN (2011), é a detecção de fragmentos textuais expressados pelos entrevistados que possibilitam concluir entre as variáveis discutidas no referencial ou encontrar um novo atributo entre as mediações culturais dos consumidores. Esta análise é chamada por BARDIN (2011) de codificação, que é a escolha das unidades (os atributos e suas subcategorias), a enumeração e a regra da contagem, classificação e escolha das categorizações, isto é, organizar, codificar, compreender e interpretar dados.

Dessa forma, propor modelo e diretrizes para mitigá-las na operacionalidade do e-commerce, em pequenos e médios varejistas, servirá de base para a proposição de novas teorias (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015) para a validação de ações mais oportunas no comércio eletrônico. A análise de conteúdo em si é influenciada pelo objetivo da pesquisa, e para atingi-lo, deve ser sistematizada em três grandes etapas, (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015) conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2 – Métodos/ Etapas da análise de conteúdo

PRÉ - ANÁLISE
Organizar e sistematizar etapas por blocos
Selecionar ideias a serem questionados
Revisar as hipóteses (se houver) e os objetivos da pesquisa
EXPLORAÇÃO DO MATERIAL
Codificar em tabelas os dados brutos
Compreender o texto respondente
TRATAMENTO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS
Submeter dados à operações qualitativas
Inferir à partir dos dados
Interpretar dados de acordo com os objetivos predefinidos
Identificar novas dimensões teóricas, quando houver.

Fonte: elaborada pela autora.(2021) Adaptada com base em Capelle et al. (2003 apud DRESCH, LACERDA; JÚNIOR, 2015)

O modelo apresentado sintetizará a viabilidade de proposições as quais serão analisadas e aplicadas, visando mitigar barreiras na implantação do e-commerce em pequenos e médios negócios varejistas, paralelo ao cenário de

estudo e base conceitual abordada.

3.2 Procedimentos de pesquisa

A pesquisa foi baseada em estudo com várias empresas de ramos distintos, do nicho varejista da região, como magazines, móveis e eletrodomésticos, varejo de calçados, varejo de confecções - moda, varejo de decoração, varejo de cosméticos, entre outros, bem como mapear as dificuldades encontradas na região para proposta de ações no comércio eletrônico

Dessa forma, coletadas as evidências, servirão qualitativamente de subsídio para entender o objeto da pesquisa. Para PATTON, 2002, a pesquisa qualitativa trata do estudo da individualidade. A aplicação desta abordagem fundamenta-se também por detectar determinados padrões que dão singularidade a um determinado fenômeno e por elucidar a forma de percepção dos atores em uma dada situação (PATTON, 2002). De forma que, o autor estrutura a lógica indutiva a partir de determinadas observações e de padrões gerais no qual as dimensões de análise surgem a partir da interação pesquisador e sujeito.

O processo de investigação, na pesquisa qualitativa, tem origem na percepção abstrata do fenômeno em uma certa situação social. Consiste, portanto, não apenas em testar, através das sentenças afirmativas o que já se conhece, mas sim, de desenvolver teorias já embasadas (FLICK, 2004).

Esta pesquisa está sendo dividida em quatro etapas, conforme define o protocolo de pesquisa (coleta de dados – quadro 4), em que podem ser visualizadas as etapas do plano de trabalho, alcançados passo a passo.

I - Na primeira etapa, introduz-se o contexto ao cenário do tema da pesquisa, envolvendo sua relevância e os desafios ao problema estudado, estado da arte, problema de pesquisa e lacunas teóricas, delimitação, objetivos geral, específicos e justificativos aos principais trabalhos já realizados até o momento.

II - Na segunda etapa, trata-se da contextualização teórica de revisão da literatura, abordando aspectos da conexão ao tema de pesquisa.

III - Na terceira etapa, trata-se da condução da pesquisa de campo, bem como os métodos empregados para sua coleta e registro, descrevendo-se as

observações feitas por meio de uma análise de conteúdos descritos em questionários, entrevistas e observação direta, utilizados como métodos científicos na pesquisa, com abordagem qualitativa.

Assim, é possível estabelecer um comparativo entre o referencial teórico, a questão da pesquisa e as informações coletadas, as quais relacionam a interpretação e avaliação dos resultados com a significância e a amplitude dos dados.

IV – Na quarta etapa, propõe-se analisar os resultados investigados e estruturar um conjunto de diretrizes para a validação deste estudo.

Quadro 4 – Etapas do Protocolo de pesquisa

Descrição	Planejamento de trabalho	Previsão de Entrega	Objetivos
Desenvolvimento de contextualização, apresentando a importância e a relevância do e-commerce e de seu estado da arte por conexão teórica dos pequenos e médios varejistas.	1- Mapeamento da literatura e delimitação do escopo; 2- Identificação das lacunas teóricas; 3- Definição dos objetivos geral e específicos; 4 - Delimitações do estudo, justificativas (Acadêmica e Gerencial);	Escopo, objetivo geral e específicos. Identificação das dificuldades e desafios de pesquisa.	a) Elaborar um framework teórico sobre a realidade na implantação do e-commerce em pequenos e médios varejistas para apoiar a coleta de dados.
Descrição	Planejamento de trabalho	Previsão de Entrega	Objetivos
Contextualização das dificuldades e barreiras para proposição de diretrizes do e-commerce.	5- Revisão da Literatura; 6-Elaboração do referencial teórico e identificação dos pilares na implantação do e-commerce no pequeno e médio varejista, objeto de pesquisa;	Identificação dos construtos de práticas e ações no comércio eletrônico.	b) Conceituar o e-commerce no pequeno e médio varejista, sua origem, e como este modificou a forma de fazer negócio; assim como os modelos de comércio eletrônico;
Descrição	Planejamento de trabalho	Previsão de Entrega	Objetivos

	<p>Procedimentos de Metodologia da Pesquisa e etapas de construção do trabalho.</p> <p>Pesquisa aplicada no campo para estudos de casos.</p>	<p>7- Apresentação dos métodos de pesquisa e procedimentos de trabalho;</p> <p>8- Elaboração do instrumento de coleta de dados (questionário estruturado e roteiro de entrevista);</p> <p>9- Seleção das empresas comerciais para objeto de pesquisa;</p> <p>10- Aplicação de questionário aberto e fechado para entrevista nas empresas fontes de pesquisa.</p>	<p>Detalhamento dos procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa.</p> <p>Condução do trabalho efetivo de pesquisa de campo, coleta e análise dos dados por meio de questionário e entrevistas.</p>	<p>c) Observar e analisar os principais impactos do e-commerce;</p> <p>d) Identificar barreiras e dificuldades que impactam no processo de implantação do comércio eletrônico em micro e pequenas empresas varejistas para proposta de novas ações;</p>
4ª Etapa	Descrição	Planejamento de trabalho	Previsão de Entrega	Objetivos
	<p>Análise dos resultados pesquisados e proposição do modelo de diretrizes.</p>	<p>11- Coleta de dados dos respondentes da pesquisa;</p> <p>12- Análise dos resultados da coleta de dados de campo e tabulação dos dados;</p> <p>13- Triangulação dos dados com relação a base conceitual;</p> <p>14- Proposição e validação de modelo para apoiar a implantação do e-commerce em PME-v.</p>	<p>Condução do trabalho efetivo de pesquisa de campo, coleta e análise dos dados por meio de questionário e entrevistas.</p>	<p>e) Propor um conjunto de elementos norteadores para mitigar as barreiras e as dificuldades na implantação e na operacionalidade do e-commerce em pequenos e médios varejistas;</p>

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Com estas etapas de planejamento de trabalho, definiu-se o protocolo de pesquisa para coleta de dados junto aos gestores das empresas e análise. O universo da pesquisa das unidades de análise, tem base no número de empresas respondentes a serem apresentadas de maneira qualitativa individualmente.

A coleta de dados, realizada através de questionário aberto e fechado às empresas varejistas e gestores de e-commerce, assim como executivos de plataforma que executam implantação dessa modalidade de negócio, fundamenta-se em estudo de caso múltiplo.

Dessa forma, YIN, 2010, argumenta que para esse modelo de estudo múltiplo, afirma-se que a confiança da investigação é avaliada como positiva quando há um protocolo de pesquisa adotado como forma a guiar o pesquisador no desenvolvimento e conclusão do estudo.

Quanto aos procedimentos de trabalho na aplicação de metodologia da pesquisa da 3ª etapa do protocolo de pesquisa no quadro 4, após elaboração do

instrumento de coleta de dados (questionário estruturado e roteiro de entrevista), fora selecionado as empresas comerciais para objeto de pesquisa, classificadas na I etapa, uma empresa de grande porte como “Dig.1”, identificada no resultado da pesquisa, que de maneira presente, procedeu-se um estudo de caso por observação direta, além de entrevista respondida por diretor, gestor comercial, gerente e coordenador de tecnologia, conforme perfil indicado na tabela 3.

As empresas entrevistadas na II etapa, respondidas na pessoa de um gestor ou de administrador, foram presenciais, sem gravação, em que a transcrição imediata dos dados foram catalogadas por atividade econômica, respondentes por “Dig.2”, a “Dig.12”, no bloco estruturado para identificar quanto a sua estrutura organizacional na implantação do *e-commerce*, conforme quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Classificação de empresas pesquisadas por atividade econômica, na II etapa. (Digital 2 a Digital 12).

Empresa	1- Enquadramento de Receita nas PME's	2-Já Implantou o e-commerce?	3-Tempo ativo no mercado.	4- Atividades, OU Itens comercializando no e-commerce nas empresas
Dig.2	Superior a \$ 4.800.000,	Sim	Mais de 5anos	Eletrodomésticos, Eletrônicos em geral, aparelhos celulares, móveis comerciais e domésticos..
Dig.3	De \$ 1.800.000, à \$ 3.600.000,	Sim	1 a 2 anos	Vestuário-Moda (infantil 0/14 anos); Móveis infantis, enxovais de puericultura.
Dig.4	De \$ 360.000, à \$ 720.000,	Sim	Até 1 ano	Calçados femininos – moda (infantil/ adulto)
Dig.5	De \$ 1.800.000, à \$ 3.600.000,	Sim	1 a 2 anos	Vestuário (masc./fem.), moda (infantil/adulto).
Dig.6	De \$ 1.800.000, à \$ 3.600.000,	Sim	2 a 5 anos	Decoração em geral, utilidades domésticas, e novidades no mercado.
Dig.7	De \$ 720.000, à \$ 1.800.000,	Sim	1 a 2 anos	Artigos para limpeza doméstica e reparos (produtos para piscina).
Dig.8	Superior a \$ 4.800.000,	Sim	Mais de 5anos	Eletrodomésticos e utilidades em geral, cama, mesa e banho e decoração.
Dig.9	Até \$ 180.000,	Sim	1 a 2 anos	Artigos de beleza e perfumes de linha
Dig.10	De \$ 720.000, à \$ 1.800.000,	Sim	1 a 2 anos	Artigos p/viagem e pessoais, Calçados em geral.

Dig.11	De \$ 3.600.000, à \$ 4.800.000,	Sim	2 a 5 anos	Eletrodomésticos, eletrônicos em geral e móveis.
Dig.12	De \$ 360.000, à \$ 720.000,	Sim	1 a 2 anos	Aparelhos celulares e acessórios; utilidades eletrônicas.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Além de questionar sobre o enquadramento na faixa de receita operacional das empresas, interessa se a empresa já implantou o e-commerce nas suas atividades, e quais os itens estão sendo comercializados na venda digital.

Na condução da terceira etapa do protocolo da pesquisa, e aplicação de questionário aberto e fechado para entrevista, identifica-se o perfil dos entrevistados nas empresas conforme tabela 3, a seguir, para validação do instrumento de coleta de dados nas rodadas de pesquisa.

Tabela 3 – Perfil dos entrevistados na I e II Etapa da pesquisa/empresas

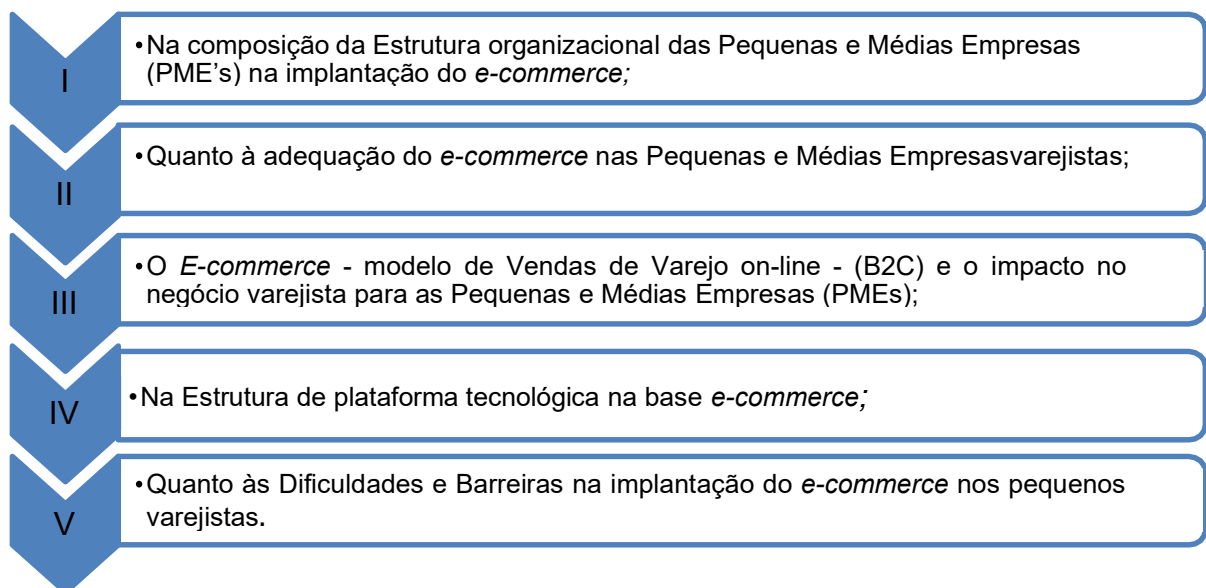
Rodada de Pesquisa	Empresas	Nº de Participantes	Perfil do ator	Função de atuação	Grau de instrução	Atuação no e-commerce	Tempo de Entrevista
I Etapa	Dig 1	01	Diretor comercial	Diretoria	Superior	8 anos	1 hora
		01	Gestor comercial	Setor Comercial	Médio	6 anos	2 horas
		01	Gerente e-commerce	Gestão de vendas	Superior	5 anos	2 horas
		01	Coord. de Tecnologia Informação	Sistema Processamento de Dados	Superior	5 anos	1 hora
II Etapa	Dig 2	01	Coord. de vendas	Gestão de vendas	Superior	6 anos	2 horas
	Dig 3	01	Gerente comercial	Administrador	Ensino médio	2 anos	1 1/2hs
	Dig 4	01	Gerente	Vendas e Marketing	Superior	1 ano	2 horas
	Dig 5	01	Empreendedora	Compra e Venda	Ensino médio	2 anos	2 horas
	Dig 6	02	Empreendedor	Compra e Venda	Ensino médio	3 anos	2 horas
	Dig 7	01	Gerente comercial	Vendas e Marketing	Ensino médio	2 anos	3 horas
	Dig 8	01	Gerente comercial	Coord. de Vendas	Superior	6 anos	2 horas
	Dig 9	01	Empreendedora	Vendas e Marketing	Superior	2 anos	2 horas

II Etapa	Dig 10	01	Gerente comercial	Vendas	Ensino médio	2 anos	1 1/2h
	Dig 11	01	Gerente comercial	Vendas	Ensino médio	3 anos	2 horas
	Dig 12	01	Empreendedor	Compra e Vendas	Ensino médio	2 anos	2 horas

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Ademais, os conteúdos coletados por questionário estruturado, foram com base nos blocos de pesquisa da figura 5, para validação, das entrevistas dos respondentes, gestores e administradores, que foram catalogados para análise e tabulação dos dados na seção de resultados da pesquisa;

Figura 5 – Blocos de pesquisa para validação de entrevistas



Fonte: elaborada e adaptada pela autora (2022)

4 RESULTADOS DA PESQUISA

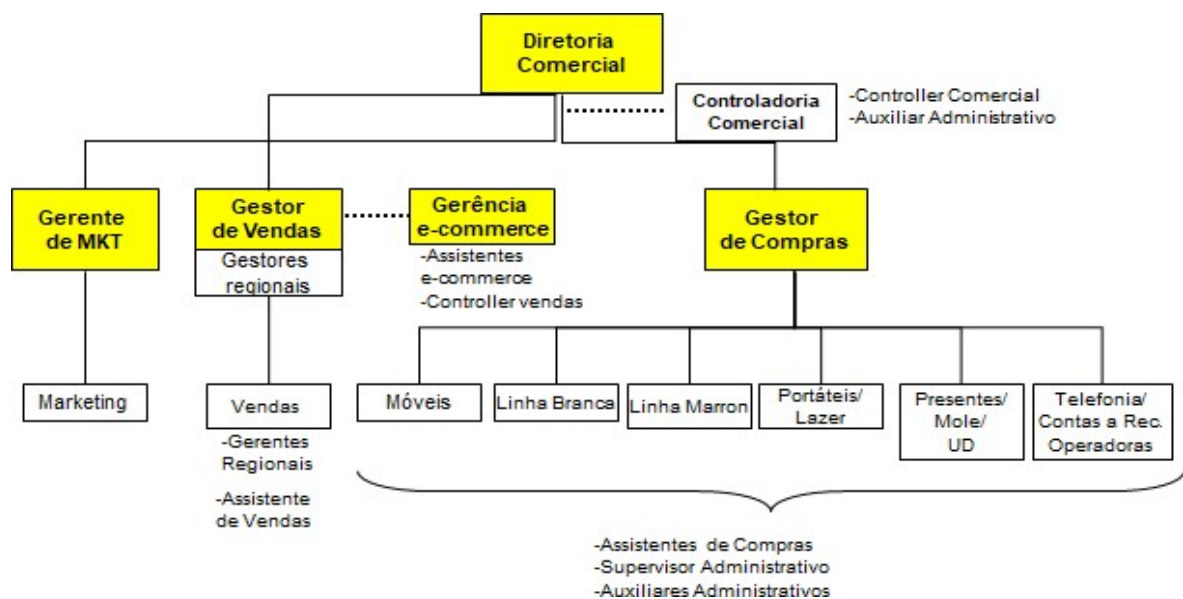
I Etapa de Pesquisa: Empresa grande porte varejista

Utilizou-se como base metodológica em primeira etapa da pesquisa, para investigação, por estudo de caso, que de maneira presente, uma observação

direta realizada, além de entrevista com gestores comerciais, uma empresa, identificada como “Dig 01” com sede na cidade de Imperatriz, município brasileiro do estado do Maranhão, situa-se no sudoeste maranhense, onde a cidade se estende pela margem direita do rio Tocantins. Possui Filiais distribuídas entre 05 Estados da região Norte/Nordeste, sendo os estados, do Maranhão, Pará, Ceará, Tocantins e Piauí, com lojas varejistas abertas ao público, centros de distribuição, depósitos de apoio e entrepostos comerciais, em que a empresa atende com seus funcionários, lotados no centro administrativo, em seus diversos departamentos, e em suas lojas filiais.

A empresa, com necessidade de ganhar espaço no varejo por meio do comércio eletrônico, e percebendo-se da oportunidade em uma fatia do comércio on-line, a direção decide experimentar com a loja virtual, e resolve tal como a pesquisa de DELTORO, DESCALS E MOLINA (2012), em constituir uma estrutura de loja virtual, conforme nos informou em entrevista o gestor comercial, valendo-se do oportuno momento para expandir-se no mercado digital, implantando e-commerce, e criando uma gerência com seus assistentes para administra-la, conforme organograma na figura 6.

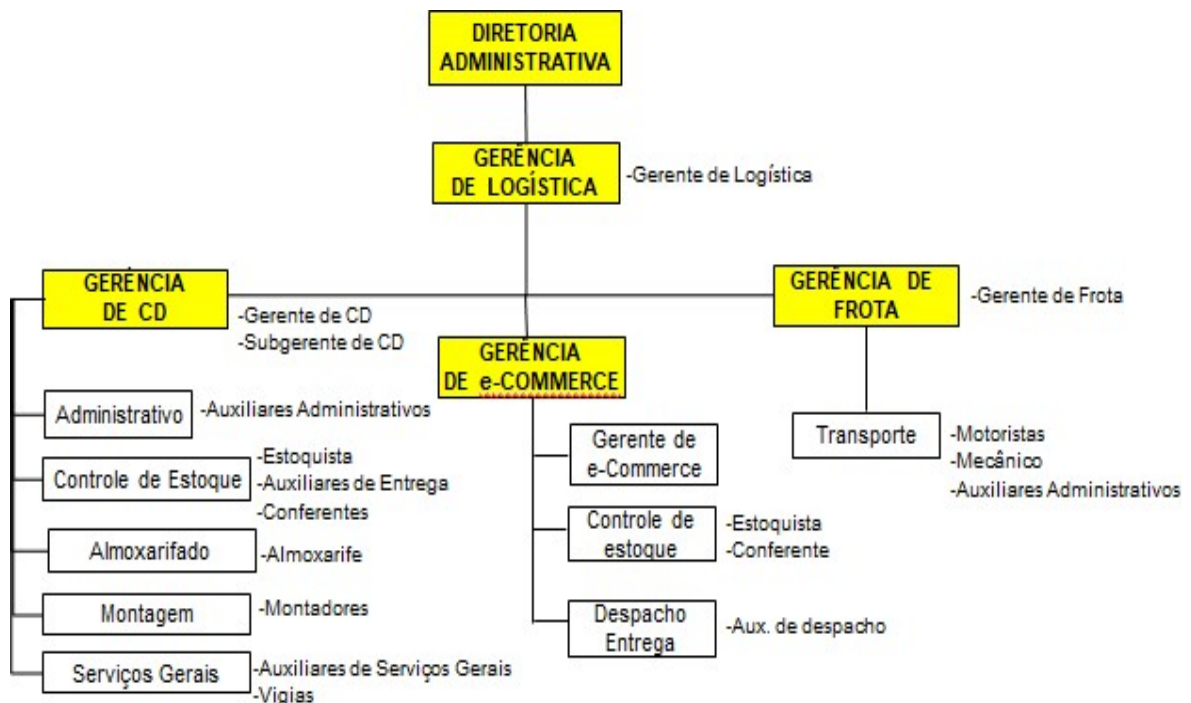
Figura 6 – Organograma diretoria comercial – Gestão de vendas



Fonte: elaborada e adaptada pela autora (2021).

A empresa se destaca na região nordeste, como varejista de produtos variados de móveis, eletrodomésticos em geral, aparelhos elétricos e eletroeletrônicos de uso pessoal e doméstico, equipamentos de áudio e vídeo, tanto pelas lojas físicas, quanto pela unidade virtual, onde a gestão de vendas e-commerce ocupa espaço no prédio do principal centro de distribuição, conforme figura 7, e atende via sítio eletrônico entre os cinco estados da região norte e nordeste do Brasil, onde se localiza com suas unidades filiais físicas.

Figura 7 – Organograma Centro de Distribuição (CD)



Fonte: elaborada e adaptada pela autora (2021)

Conforme o gestor de vendas, o interesse pelo comércio eletrônico, além de gerar maior volume de vendas, possibilita uma margem de contribuição benéfica para a empresa, já que aproveita a entrega de produtos pelos centros logísticos de distribuição reduzindo custos de entrega nos municípios onde existem lojas físicas, e alavancando as vendas oferecendo escala zero do frete na entrega ao consumidor varejista. De forma que, a negociação no comércio digital ao integrar ambos os canais de vendas, conforme afirma CANETTA, CHEIKHROUHOU E GLARDON (2013), gera demanda “híbrida”, que é o resultado da interação mútua entre o comércio eletrônico e a demanda tradicional.

Sobre a plataforma que a empresa utiliza para o seu negócio, o encarregado que utiliza essa ferramenta esclarece que, a plataforma de e-commerce é o sistema que gerencia a loja online. Ao buscar por uma plataforma de e-commerce deve levar em consideração quais as necessidades da loja/empresa. Usabilidade, segurança, ferramentas de marketing e outros fatores devem ser levados em consideração na escolha.

A partir da plataforma é possível cadastrar os produtos, gerenciar pedidos, formas de pagamento, definir categorias, gerenciar cadastro de clientes, inserir banners, entre outras opções.

Inicialmente, com utilização da primeira plataforma digital instalada, o canal de vendas não respondeu ao esperado na previsão do faturamento operacional, pois vários fatores vieram à tona do que seria possível atacar para uma reversão da situação, bem como, uma mudança de cultura da direção da empresa. Assim sugerido, uma análise das forças e das fraquezas, para poder se refletir verdadeiramente no que precisava ser transformado de fraqueza em força, ou ao menos reduzir seus impactos no faturamento.

Um grande passo já foi dado com a implementação da nova plataforma de e-commerce, muito mais moderna e preparada para um cenário mais atual. Atualmente a participação na venda digital alcança média de 15% sob o faturamento, e contribui melhorando sua margem de contribuição nos relatórios gerenciais.

Assim, esclarece CANETTA, CHEIKHROUHOU E GLARDON (2013), que a previsão da demanda do e-commerce é realizada, tanto no nível de mercado (giro das vendas) quanto no nível operacional (fluxo dos pedidos).

No e-commerce, a plataforma é algo que precisa ser tratado e avaliado de forma contínua porque ela é fundamental para toda operação.

Sobre as dificuldades que a empresa enfrentou na implantação do e-commerce, uma gigantesca barreira, quase intransponível: foi a logística, pois se imagina o exemplo em vender notebooks, TVs, micro-ondas, e outros produtos, a entrega de produtos com um ticket médio mais elevado, pela Internet despachando do interior do Maranhão. Hoje o e-commerce da empresa muito por causa da entrega gratuita em cidades aonde tem loja, em que a entrega é gratuita, está gerando bons resultados.

II Etapa de Pesquisa: Médias e pequenas empresas varejistas.

Em segunda etapa da pesquisa, presencial e por meio de questionário validado, em pequenas e médias empresas varejistas, situadas na cidade de Imperatriz e São Luís, Estado do Maranhão, foram realizadas visitas em 12 (doze) empresas, aqui identificadas de “Dig 1” à “Dig 12” com atividades econômicas diversificadas, onde os entrevistados foram gestores, e administradores da área de vendas e logística.

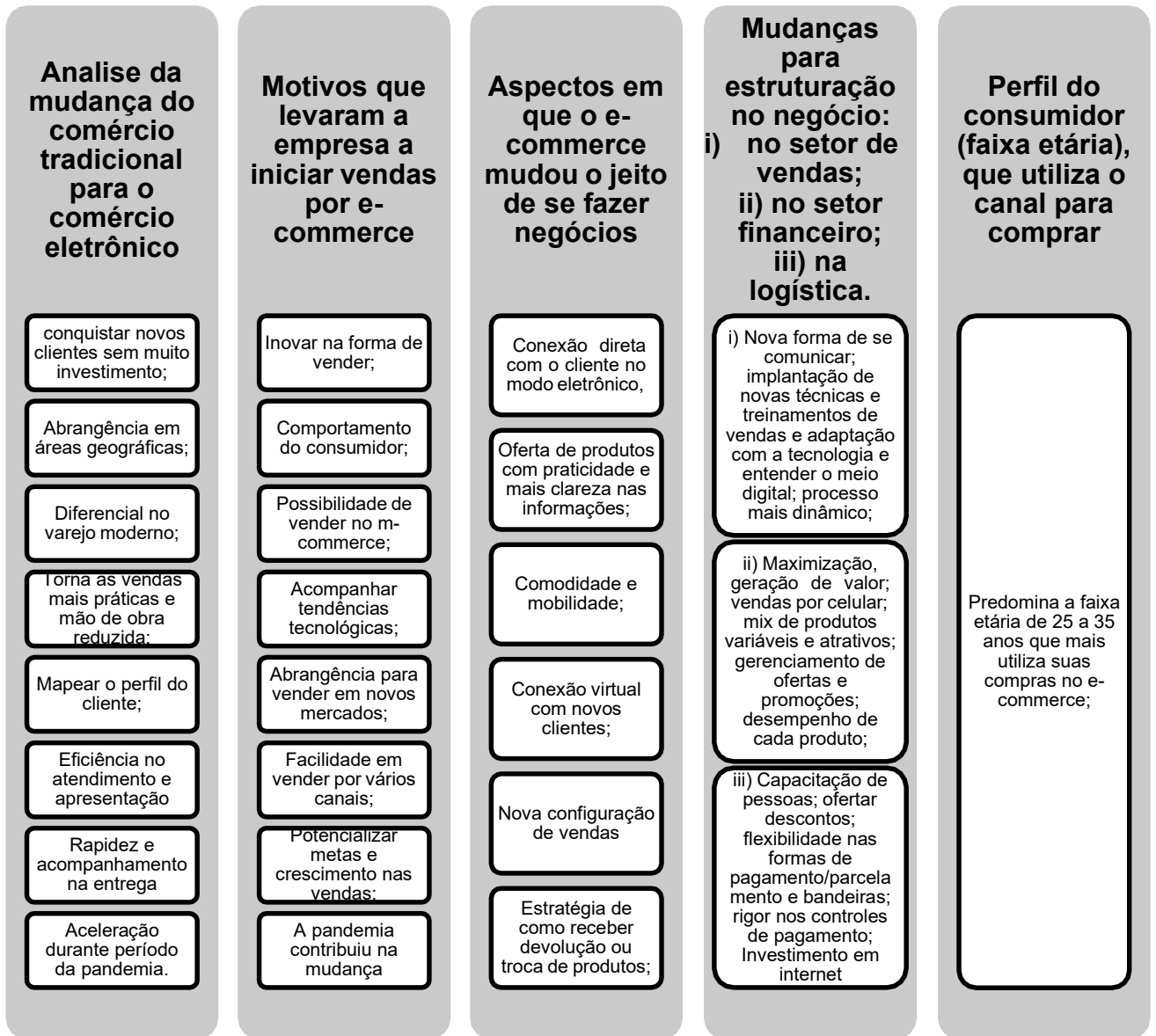
A pesquisa coletada presencial, na gestão das empresas, objetiva entenderem as formalidades na estruturação da organização, na conversão do negócio tradicional para o comércio eletrônico B2C varejista em estudos variados, sua adequabilidade na gestão das pequenas e médias empresas, o potencial econômico que possa ser agregado às empresas, bem como quanto às barreiras e dificuldades na implantação do negócio on-line.

Inicialmente muita resistência encontrada em inúmeras tentativas nas entrevistas, considerando-se ocasião inoportuna para realizar objetivo com maior extensão, de maneira que, após reestruturação de questionário aberto e fechado, assim validou-se para pesquisa individual.

Entretanto, para completar parte do bloco de pesquisa, caso a empresa não tenha implantado o e-commerce, procurou saber quais as dificuldades que tem encontrado para implantar o e-commerce?, e porque não tem interesse?

Prosseguindo assim com a entrevista em relação aos questionamentos aberto e fechado, do bloco 1, conforme figura 8, a seguir:

Figura 8 – (Bloco I) - Composição da Estrutura organizacional das Pequenas e Médias Empresas (PME's) na implantação do e-commerce. (Digital 2 a digital 12).



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Todos os gestores de digital 2 a digital 12 afirmaram que o comércio eletrônico, de sua empresa, vende os mesmos produtos que a loja física vende, e que o e-commerce está sendo um diferencial para que a empresa venha a se destacar no nicho em que atuam, ainda que o retorno do pedido ao cliente deve ser com máxima rapidez para garantir confiança e credibilidade da empresa.

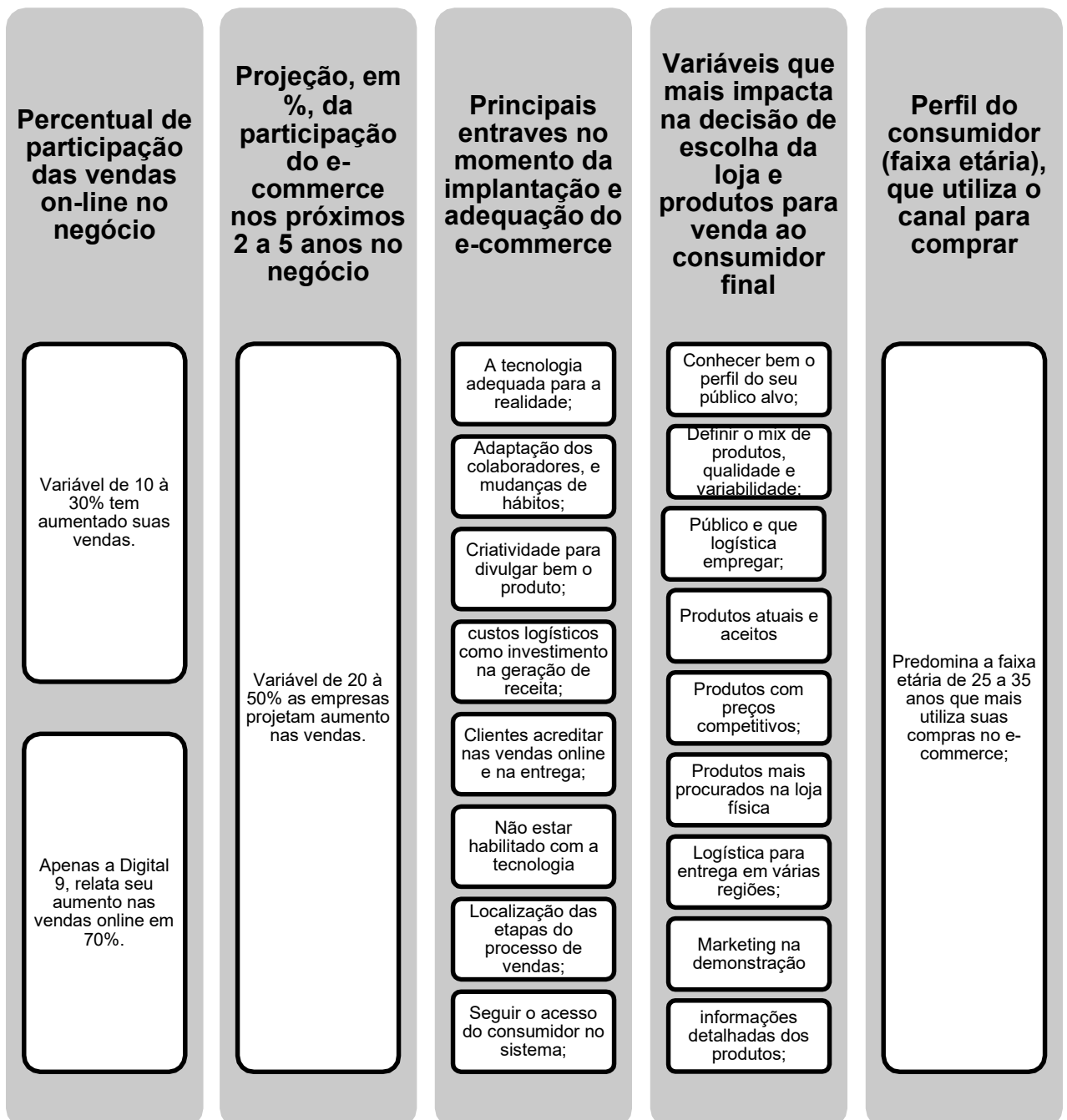
No quesito para quem a sua empresa vende os produtos catalogados no comércio eletrônico, se: i) para o gênero masculino; ii) para o gênero feminino, e

III) para ambos, exceto a empresa digital 4, que vende somente para o gênero feminino, todas outras vende para ambos os gêneros.

Percebe-se quanto ao perfil de consumidor uma faixa etária de 25 a 35 anos que mais utiliza suas compras no e-commerce, cabendo possibilidades para abraçar novos consumidor das vendas online.

Na continuidade do segundo bloco de pesquisa, estruturado para que as empresas respondentes por “Dig.2”, a “Dig.12”, esclareça quanto a adequação do e-commerce, conforme figura 9, bloco II, a seguir:

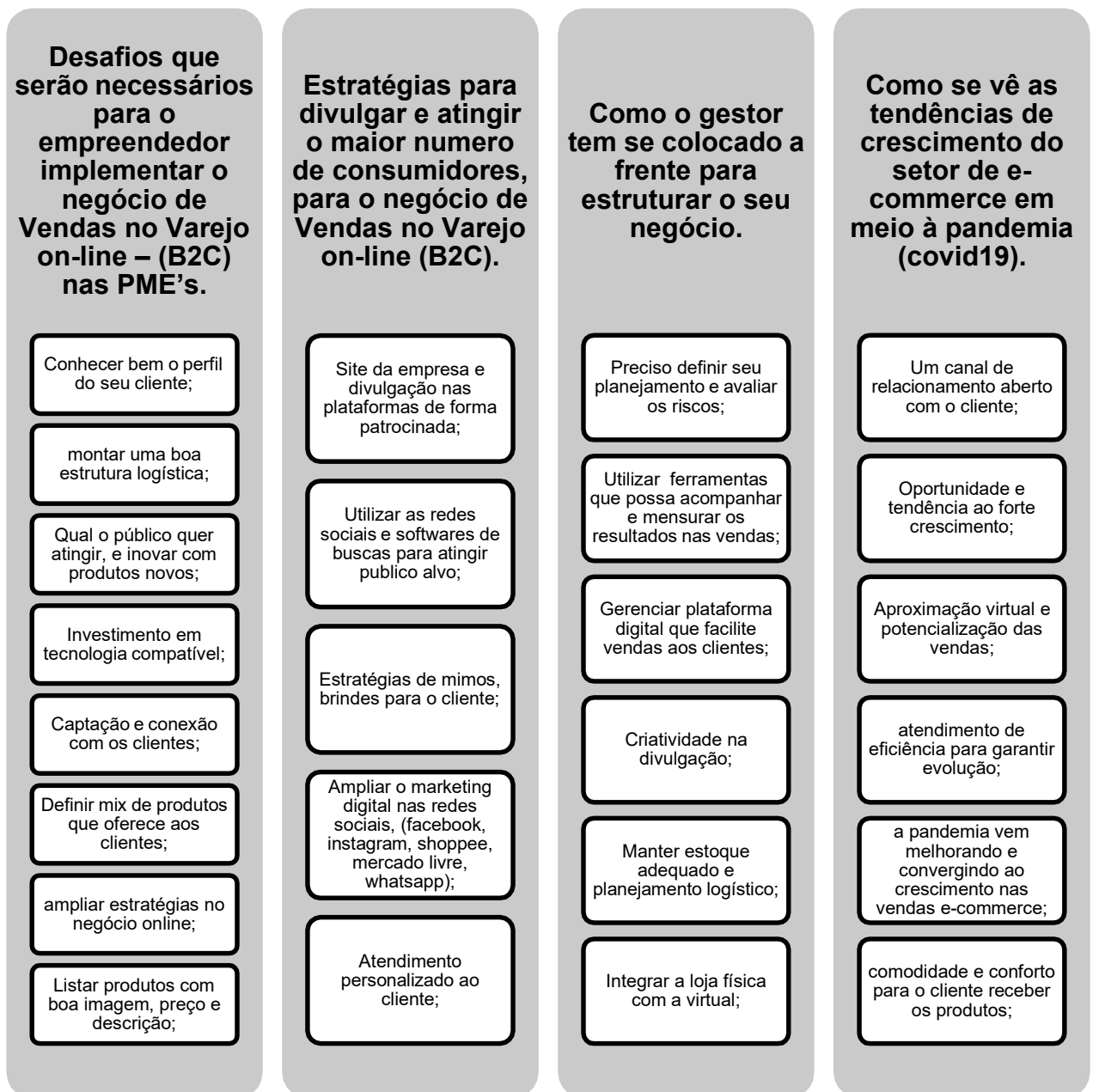
Figura 9– (Bloco II). Quanto à adequação do e-commerce nas Pequenas e Médias Empresas varejistas - (Digital 2 a digital 12).



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Prosseguindo, com o terceiro bloco de pesquisa, todos os gestores de digital 2 a digital 12, resumem quanto ao impacto e estratégias que o modelo de negócio – (B2C) tem afetado no negócio varejista na pequena e média empresa, bem como desafios que foram necessários para sua estruturação, conforme figura 10, bloco III, a seguir.:

Figura 10–(Bloco III) - O E-commerce - modelo de Vendas de Varejo on-line - (B2C) e o impacto no negócio varejista para as Pequenas e Médias Empresas - (Digital 2 a digital 12).

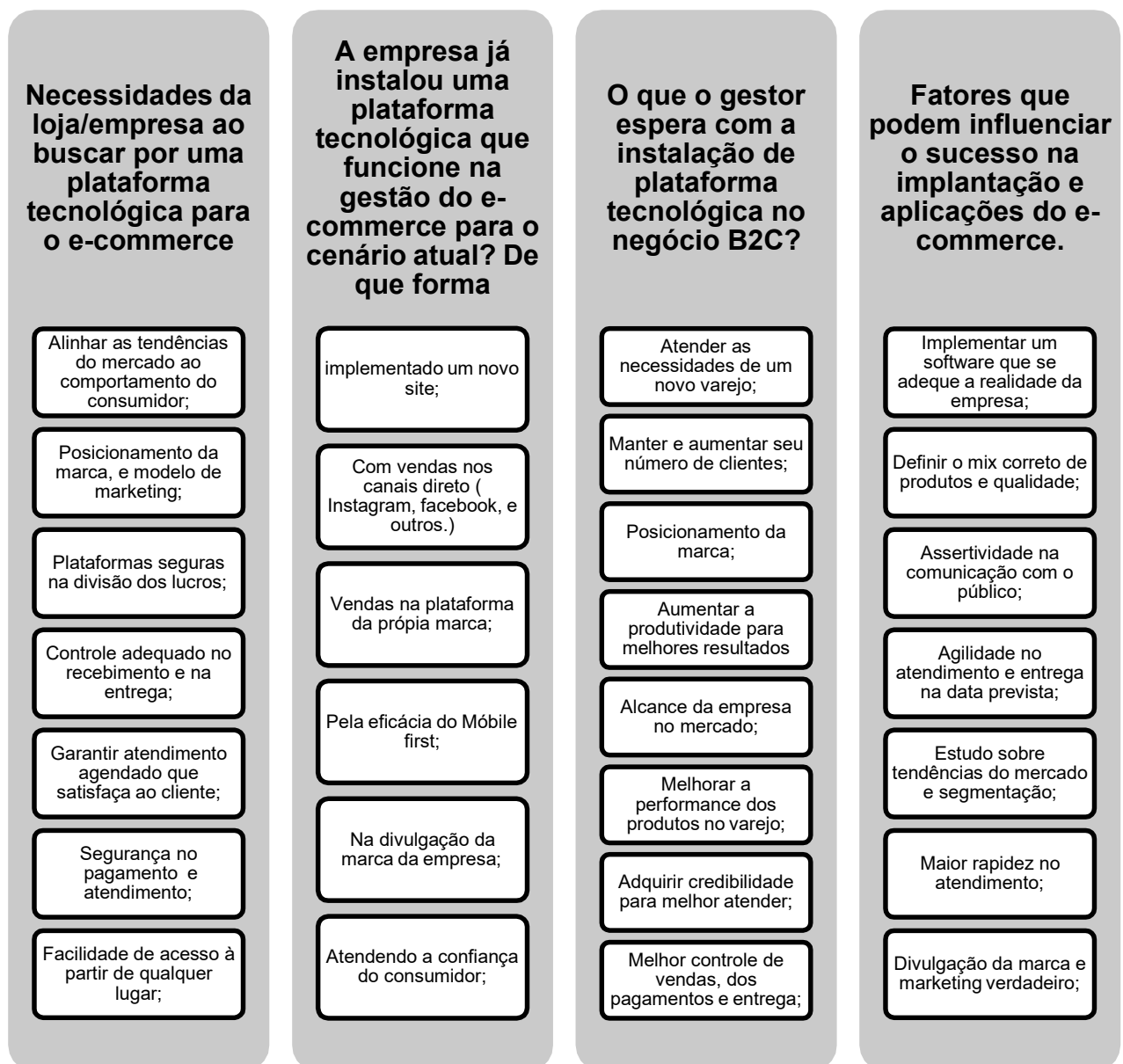


Fonte: Elaborado pela autora (2022)

De forma que neste bloco, cabe de saber se a empresa já utilizou

estratégias de comunicação que tenha impactado no seu negócio de comércio eletrônico B2C (Empresas para Consumidores) varejista. E todos esclarecem que sim, são unânimes quanto à divulgação no modelo *Business-to-Consumer* – (B2C), para que as empresas possam atingir o seu objetivo, mesmo carecendo de alguns ajustes estratégicos. Prosseguindo, com o quarto bloco de pesquisa, todos os gestores de digital 2 a digital 12, esclarecem quanto as suas estruturas de plataforma tecnológica para o e-commerce, conforme figura 11, bloco IV, a seguir.:

Figura 11 - (Bloco IV) - Na Estrutura de plataforma tecnológica na base e-commerce - (Digital 2 a digital 12).



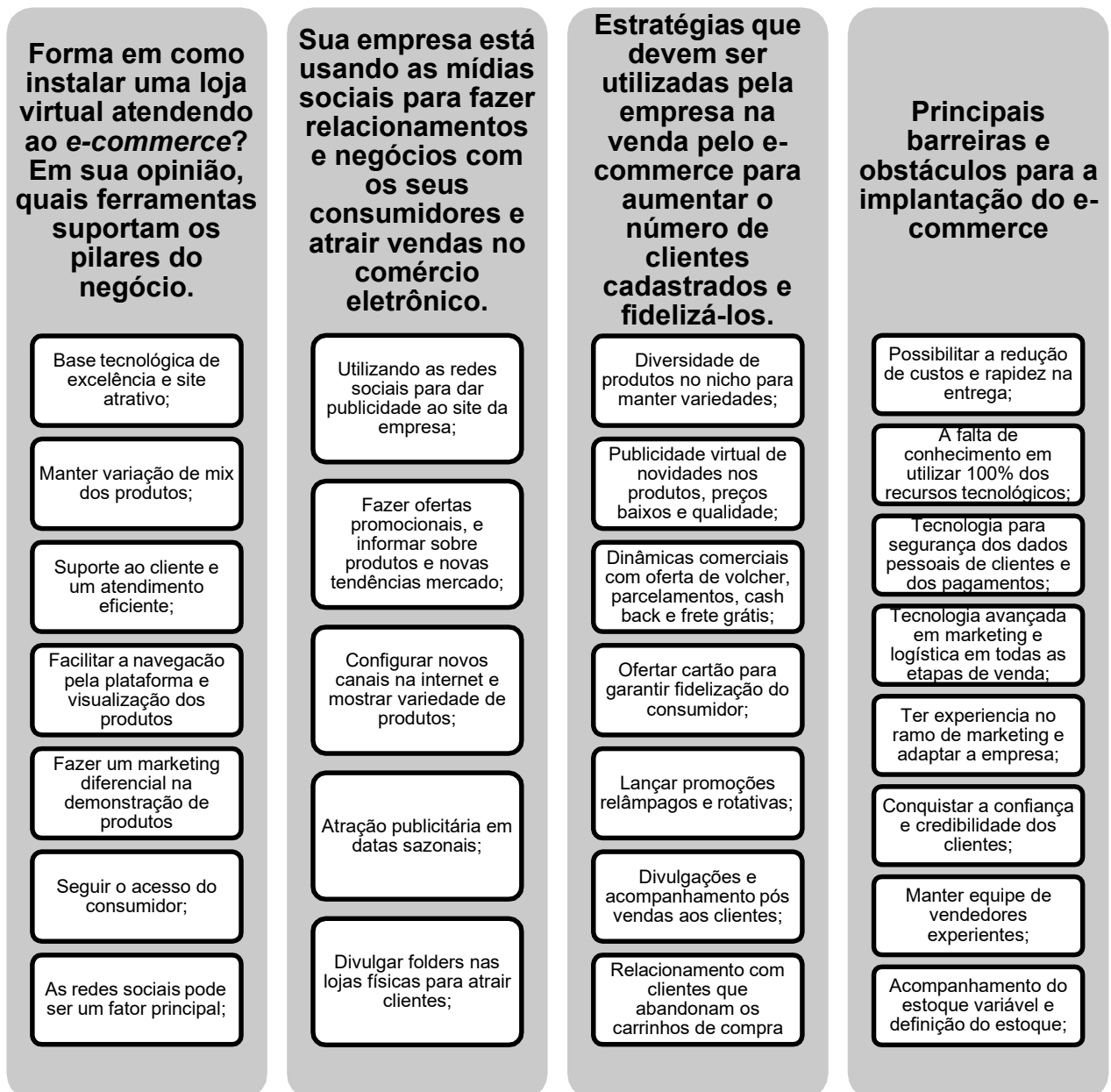
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Os gestores e empreendedores esperam que uma plataforma de automação eficiente permite, por exemplo, aumentar a produtividade, maior

rapidez no atendimento, seguir estratégias, investir em vendas, em logística, com maior rapidez no atendimento, um marketing, com mais assertividade, e oferecer melhores condições para comercialização nas vendas online.

Prosseguindo, com a pesquisa, todos os gestores relatam quanto as suas barreiras ao implantar o e-commerce nas empresas, conforme figura 12, bloco V, a seguir:

Figura 12- (Bloco V)-Quanto às Dificuldades e Barreiras na implantação do e-commerce nos pequenos varejistas-(Digital 2 a digital12).



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Na condução dos procedimentos do trabalho e com os dados respondentes pelos gestores, representantes de empresas, cujas características foram: gerentes comerciais, empreendedores de e-commerce, coordenador de tecnologia e marketing, foram catalogados os pontos que dizem respeito à análise dos principais impactos na implantação do e-commerce.

Consolidando os desafios, barreiras e obstáculos enfrentados pelos respondentes de vendas varejo on-line B2C (empresas para consumidores), nos pequenos e médios varejistas, o qual expomos em figura 13, a seguir.

Figura 13 – Barreiras e desafios no e-commerce



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Outrossim, em se tratando de barreiras ao e-commerce analisados, é fato que as empresas necessitam de plataforma tecnológica de excelência para que utilizando 100% dos recursos tecnológicos tenha usufruto de maior relacionamento com as redes sociais. Dessa forma para que oportunize o acesso aos compradores com confiança, transmitindo credibilidade, e segurança dos dados cadastrais e financeiros.

Romper os limites geográficos na logística das empresas chama atenção as dificuldades encontradas no planejamento quanto a entrega dos produtos com a pontualidade contratada no ato da venda, para vencer os desafios de que, programar redução de custos com taxa de entrega sobre a mercadoria vendida

possa gerar aumento do faturamento e maior número de acessos para visitar o site de compras, e valorizar rapidez na entrega em mãos do comprador.

Ainda assim, para melhor programar o negócio de vendas de varejo on-line B2C (empresas para consumidores), os desafios e barreiras devem ser superados, e muito contribui para apontamento de regras que devem ser melhores planejadas, para dirimir as dificuldades e barreiras na implantação da atividade do e-commerce.

5 DISCUSSÃO DOS DADOS

Os resultados identificados quanto a implantação do e-commerce nas pequenas e médias empresas com o varejo tradicional, apontados por ANDRADE E SILVA, (2017); EUGÊNIO (2017); da criação e manutenção de um site apropriado ao ramo de negócio por RAMDANSYAH E TAUFIK, (2017), quanto a aplicação tecnológica que deve ser adotada e ter conhecimento suficiente da usabilidade do website para qualidade das informações e decisões importantes que afetam como um todo a empresa; por MARTINS ET AL. (2016); ZIEMBA ET AL (2016); ADDISON (2003); assim como diversos fatores que movem o setor empresarial adotar o comércio eletrônico, VILLA ET AL (2018), mesmo que resumindo na vantagem comparativa do comércio entre países, regiões ou pessoas, SHAH ALAM ET AL (2011); e promover o crescimento de pequenas e médias empresas em países desenvolvidos, KURNIA (2015).

Este estudo evidenciou que a relação do comércio eletrônico com o tradicional configura-se na arte de inovar sem muito investimento, com abrangência geográfica da área de atuação da empresa ocasionando uma natural evolução, com captação de novos clientes, fortalecimento da marca no mercado, oportunidade no aumento de faturamento, possibilidade de mapear o perfil do cliente e potencializar metas de crescimento.

Outrossim, com relação à gestão de relacionamento com clientes em um contexto B2C, no aspecto em que GIANNAKIS-BOMPOLIS; BOUTSOUKI, (2014); NAVIMIPOUR; SOLTANI, (2016) relaciona como uma estratégia abrangente no processo de aquisição, retenção e colaboração com clientes para criar um valor superior para a empresa, em que envolve a integração de marketing, vendas, atendimento ao cliente e as funções de logística, com o fim de alcançar uma maior eficiência na entrega de valor ao cliente.

Entretanto, este estudo verificou que as empresas empregam abordagens diferentes no marketing atual no e-commerce quanto à divulgação no site da empresa, em redes sociais distintas como: facebook, instagram, shoppee, mercado livre, grupos de whatsapp e em plataformas de forma patrocinada, com a estratégia para conquistar e reter novos clientes. Para isso utilizam oferta de mimos aos clientes, brindes, volcher de descontos, cash back, e cartão fidelização. Ainda, para atingir um maior número de consumidor no varejo B2C, as empresas procuram manter um cadastro do cliente na loja para fidelização, utilizando a internet como o caminho mais adequado para aproximação virtual e a impulsionar as vendas.

Por sua vez, ampliam a atenção aos aspectos logísticos com frete grátis, diversidade do nicho de produtos, maximizando crescimento e geração de valor para os clientes e para a sociedade.

Tal resultado sugere que devam priorizar bom relacionamento aos clientes que abandonam os carrinhos de compra, divulgação e informações sobre os produtos mais acessados ao interesse do cliente.

Conforme Payne e Frow (2005), a gestão de relacionamento com clientes envolve uma profunda síntese de visão estratégica, permitindo a realização de processos voltados a identificação e para a satisfação das necessidades dos consumidores. Contudo, Ryals e Payne (2010), define “marketing de relacionamento”, no contexto de soluções tecnológicas, em que a gestão do relacionamento com o cliente (CRM), que vem se tornando um tema de importância crescente no marketing, preocupa-se com o uso da tecnologia da informação (TI) na implementação de estratégias de marketing de relacionamento.

Em relação a plataforma tecnológica aplicável ao comércio on-line, a literatura destaca que realizar a otimização tecnológica garante alta performance para o sucesso do e-commerce, que conforme MANCINE (2022), a empresa deve trabalhar com uma plataforma capaz de possibilitar muitas visitas e acessos de usuários, aduzindo maior segurança para as vendas em grandes volumes de acessos ao comércio digital.

Esta pesquisa verificou-se, que a empresa deve manter uma base tecnológica de excelência e um site atrativo para facilitar o acesso as redes sociais e atingir publico alvo pelo marketing digital como estratégias para divulgar e atingir o maior numero de consumidores, ao negócio de Vendas no Varejo on-line.

6 PROPOSIÇÃO DE CONJUNTO DE DIRETRIZES PARA MITIGAR BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DO E-COMMERCE.

Aplica-se um conjunto de elementos norteadores para mitigar barreiras no negócio com o e-commerce, na identificação de ações e acompanhamento das dimensões necessárias que mapeando as práticas possam ser adotadas, as quais verificadas por meio das etapas de execução da pesquisa.

Outrossim, ainda identificar alguns pontos desafiadores no negócio B2C, a depender da atividade desenvolvida pela empresa, para suportar em êxito na condução do segmento.

- I- Projetar a infraestrutura da loja com abrangência em todos os processos, inclusive instalações, e dispositivos de suporte para instalar o negócio e-commerce;
- II- Instalação de um site integrado, personalizado para cadastrar o endereço eletrônico da loja virtual;
- III- Definir o segmento de produtos, e todas as informações necessárias para suporte de apresentação nas vendas. Cadastrar os produtos na base do site criado, (loja virtual), marketplace, e integrar com outros canais;
- IV- No E-commerce, o pequeno e médio varejista pode adaptar os horários para trabalhar com mais flexibilidade, tende na possibilidade do funcionamento por 24 horas;
- V- Proceder à pesquisa do nicho de produtos no mercado e planejar as práticas para atração dos produtos pelos consumidores, assim como o que os concorrentes têm adotado;
- VI- Acesso a uma ferramenta de suporte na dimensão tecnológica em plataforma de e-commerce virá facilita ao acesso do consumidor;
- VII- Facilitar o monitoramento dos consumidores, com plataforma de livre acesso para o cliente fazer a visita ao site, e para que os dados do comprador sejam metrificados e gerenciados;
- VIII- Conservar a reputação da empresa no mercado registrando assim uma boa imagem da loja virtual transmitindo confiança e credibilidade;
- IX- Desenvolver um marketing, em que a publicidade ocasione boa visibilidade da loja virtual, com campanhas online, e criação de anúncios e propaganda de forma assertiva.

- X- Gerenciar o público no e-commerce; o alcance das redes sociais, posts interativos e o planejamento de boas promoções com destaque para as novidades, atraindo maior proximidade com o público online;
- XI- Alavancar as vendas do e-commerce ao longo do ano, nas datas sazonais e comemorativas regionais da loja virtual, independente de quais sejam o nicho de produtos. Divulgue uma nova categoria de produtos para essas datas específicas;
- XII- Gerar ações que recupere os carrinhos abandonados, e os clientes inativos, incluindo ações de marketing de produtos, inclusive dos produtos mais pesquisados e vendidos, agindo com revisão dos processos, remarketing do produto, ofertas de vantagens, ampliação de formas de pagamento, dentre outros.
- XIII- Captação do retorno do cliente pode oportunizar mais praticidade aos clientes, inclusive na oferta de vantagens com período limitado, como cupons de desconto; voucher, brindes personalizados;
- XIV- Fortalecer a marca; relançar os produtos mais vendidos, utilizar o e-mail na limitação geográfica para comunicação e mala direta na relação com os consumidores;

Na gestão do e-commerce contextualizadas nas pequenas e médias empresas, as atividades estão divididas em sete pilares principais: Administrativa, Produtos, Consumidores, Planejamento, Plataforma de Negócios, Estratégia Comercial e Marketing Online, (GASPARETTO & BORELLA, 2021).

No entanto, é preciso entender como deve funcionar a gestão do e-commerce, e compreender todas as ferramentas necessárias ao marketing digital, as quais possui características diferentes do marketing tradicional, e apenas a internet proporciona aos consumidores além de um sistema próprio, que atenda novas demandas, com agilidade de entregas, na comunicação com os consumidores, e nos pagamentos, (KOTLER & KELLER 2006; MANZOOR 2010). Porém, todas são maneiras de se gerir o relacionamento com os clientes, mantendo os que já possui e continuar buscando novos clientes (TRETAYAK; SLOEY, 2013).

Com eficiente gestão no e-commerce nas pequenas e médias empresas, segundo NGUYEN, (2011), necessário a integração com as atividades cotidianas, tornando possível o compartilhamento de informações, fluindo na qualidade das

relações empresa e consumidor, eficácia na retenção dos clientes que o e-commerce já possui almejando sua fidelidade, pois conforme (KOTLER & KELLER 2006; LAS CASAS, 2008), buscar um novo cliente custará cinco vezes mais do que manter os que já possui, se isso for feito de maneira eficiente, além de reduzir os custos, o comércio eletrônico ganha força quanto ao relacionamento de clientes, inclusive quanto a recuperação de clientes inativos, ou de recuperação de carrinhos na plataforma.

Entretanto, SANDHUSEN (2010), reforça que nos casos em que o consumidor fica satisfeito é muito grande a probabilidade de ele recomendar e elogiar a empresa, além de ocorrer uma possível segunda compra do mesmo fornecedor.

Na gestão, provocar interesse para estimular visitas de retorno do consumidor, geram ações como forma de motivação no fortalecimento da marca do produto, para que o cliente se lembre da marca e tenha interesse de conhecê-la cada vez mais, assim como buscar interesse do consumidor na interação com a página da loja na internet. (GASPARETTO & BORELLA, 2021).

De acordo o planejamento da 4ª etapa do protocolo de pesquisa, e pós-análise dos resultados pesquisados, identificam-se as ações que apontam algumas barreiras e dificuldades mitigadas na implantação do e-commerce varejista. Assim, propor implementação do conjunto de diretrizes como suporte nas estratégias para o sucesso no e-commerce varejo de pequenas e médias empresas, no quadro 6, a seguir.

Este roteiro serve ainda para organizar e distribuir as diferentes etapas percorridas durante a pesquisa, em que os empreendedores declaram os seus principais entraves na implantação e adequação do e-commerce, identifica as variáveis que mais impacta na decisão de escolha da venda online, os desafios que precisa dirimir na condução do negócio. E ainda adequar estratégias e planejamento, que necessita programar para o êxito do negócio, emergindo das barreiras e obstáculos no pequeno varejista, conforme relato dos respondentes, em relação à estruturação, à logística, ao marketing, e à tecnologia adequada ao negócio on-line nas pequenas e médias empresas.

Quadro 6 – Barreiras ao E-Commerce e propostas de diretrizes

AÇÕES	BARREIRAS E DIFICULDADES	PROPOSTAS DE elementos norteadores
I- Quanto à Estruturação da empresa:	<ul style="list-style-type: none"> - Integração de controle no sistema; - Treinamento de equipe para o atendimento online; 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar o controle de toda movimentação no e-commerce, desde entrada do cliente ao pós-venda; - Preparar e motivar a equipe com habilidade para estar 100% informada, e na rotina da transação maior agilidade;
II- Quanto à Logística:	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestão e inovação (administrativo); - Sistema de Gestão de riscos (plano financeiro) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir recursos que facilitam ações como: integração de compras, estoques de mercadorias, agendamento de pedidos, o rastreamento, o mix para entrega, ordens de despacho; - Conquistar novos clientes, buscar maior relacionamento, e seguir os acessos aos carrinhos de compras; - Garantir integração de variáveis modalidades de plano financeiro das diversas regras de pagamento e opções aos clientes;
III- Quanto ao Marketing:	<ul style="list-style-type: none"> - Atração publicitária aos consumidores; - Ter Imagem positiva no site; 	<ul style="list-style-type: none"> - Executar demonstração de produtos dispostos à venda online com boa visualização, descrição e clareza dos detalhes, inclusive criar banners temáticos; - Preparar um site atrativo que garante expansão e captação de novos clientes; - Garantir credibilidade do site pode ser motivada com ofertas promocionais, voucher descontos, cartão fidelização, frete grátis, entre outros.
IV- Quanto à Tecnologia:	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia de ponta para estabilidade na venda; - Tecnologia de monitoramento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar uma plataforma com estrutura que garante segurança, eficiência, controle para a empresa, facilidade de acesso que atenda ao comportamento do consumidor, e alinhada as tendências do mercado para promoção do crescimento nas visitas do consumidor; - Promoção de acesso a canais de rede - Garantir suporte online ao uso da tecnologia, e um ambiente seguro.

Fonte: Elaborado pela autora, e adaptado entrevistas (2022)

Entre as barreiras e os desafios, a logística com necessária decisão de escolha do mix de produtos, assim como integração de compra e venda, o

controle de estoque, e o relacionamento com os consumidores, mais se destacam. No entanto, uma plataforma que atenda aos interesses do negócio assegura possíveis soluções ao crescimento do e-commerce, bem como um site eficiente que se destaque nos meios de busca do consumidor, com material bem posicionado.

Conforme Mancine (2022), deve-se otimizar os mecanismos de busca na página, para que o conteúdo no site seja visto por mais pessoas, ocorrendo mais tráfego, prender ainda mais a atenção do visitante, e aumente a oportunidade de venda para a empresa.

Sobre esse assunto, Yadi e Suriadinata (2011) revelam que as pequenas e médias empresas que já apresentam um site têm ganhado com os benefícios do aumento do volume de vendas, mas pouco se consegue apenas com uma base comum de site para e-commerce, pois é fundamental uma base hospedeira que garanta estabilidade na internet.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão da pesquisa levantada para buscar entendimentos sobre: as barreiras e dificuldades na implantação do e-commerce no varejo das pequenas e médias empresas, foi respondida ao apresentar conjunto de ações e práticas para a gestão do processo de implantação do e-commerce, e o objetivo geral de proposição de elementos norteadores ao pleno crescimento do comércio eletrônico em todas as organizações, em particular, nas empresas pequenas e médias varejistas, foi alcançado através da proposta de diretrizes apresentada nesta tese, para responder as ações suscitadas.

Através da literatura, JAHANSHAHI et al. (2013), verifica-se que “a falta de conhecimento e compreensão do comércio eletrônico” está entre as mais importantes barreiras à implementação do e-commerce.

A pesquisa limitou-se a identificar as barreiras, dificuldades e desafios no e-commerce que possam preencher as lacunas na literatura, visto que, as empresas devem acompanhar as mudanças e adaptarem-se às necessidades do consumidor.

Ademais, com a realização deste estudo em pequenos e médios varejistas, depois de comparados a exposição dos dados e analisados, espera-se que melhor possa esclarecer todas as dificuldades e elucidar os obstáculos para garantir o sucesso do e-commerce.

Porém, a gestão administrativa deve superar as dificuldades, eliminando as falhas e definindo soluções logísticas, que através das propostas de diretrizes fundamentais quanto à estruturação da empresa, quanto à logística, quanto ao marketing e quanto à tecnologia, expostos no quadro 6, para assegurar a confiabilidade do site, e tornar o e-commerce um negócio seguro e lucrativo aos consumidores.

Considerando que os elementos norteadores possam ser de grande valor para as empresas priorizarem seus esforços sobre como valorizar a ferramenta do comércio eletrônico que, em época das restrições de abertura no comércio varejista e o isolamento social em período pandêmico, impulsionou o crescimento do e-commerce no Brasil.

O impacto do e-commerce foi de alta demanda nos anos de 2020/ 2022, e com projeção de crescimento médio anual até o ano de 2024 em 13,8%, (EBIT,2021), e estimativa realizado pela Worldpay from FIS(2022), as vendas de e-commerce no país devem alcançar US\$ 56 bilhões (R\$ 314,8 bilhões, em conversão direta) em 2024, apresentando ao novo cenário mercadológico, inovação e crescente concorrência com o varejo tradicional.

Destaca-se como sugestões de futuras pesquisas, com base na análise deste trabalho, que as pequenas e médias empresas devem explorar e colocar em prática outras diretrizes para apoiar sua gestão, com o fim de analisar os desafios e entender os limites de contribuição para o desempenho do comércio eletrônico, como:

- I) Estudar como preparar as lojas virtuais ao uso de *“Voice Commerce”*, isto é a busca por voz, que mostram tendências futuras, caso as empresas queiram ser localizadas pelo assistente de voz no atendimento ao consumidor.
- II) Analisar desafios na modalidade do *“Live Commerce”*, que deu início a popularidade no país, e influências da venda pela internet, permitindo anúncios interativos em verbalizar seu segmento no mercado e demonstrando para os próximos anos tendências de sucesso.
- III) Compreender correlações do *“Re-Commerce”*, quanto à exploração do mercado de segunda mão no comércio digital, isto é a venda do usado

auxiliando a pequena e média empresa na percepção de como estimular e facilitar a vida do consumidor.

IV) Analisar as novas habilidades na “*Transição para pagamentos digitais no e-commerce*”, vez que a adoção de carteiras digitais como método de pagamento com o comércio móvel tende aprimorar os processos do negócio.

Sugere-se que futuros trabalhos avancem ao tema desse estudo, atualizando e aumentando o material relacionado ao e-commerce, inclusive quanto ao apontamento de sugestões de novas diretrizes que busquem valorizar o ambiente digital como uma importante ferramenta, e para que as empresas se sustentem fortes em um negócio que, conforme pesquisas tem se tornado cada vez mais crescente e competitivo.

Ainda espera-se que as sugestões de estudos apontados, vem a ser ações que no futuro contribua aos processos em que aumente a visibilidade no e-commerce, tanto na divulgação, quanto aos benefícios das ferramentas aos consumidores, do ponto de vista das pequenas e médias empresas.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, L.; RAMLI, R.; BAKODAH, H. O.; OTHMAN, M. Development of a causal relationship between e-commerce factors: A decision-making approach. **Journal of King Saud University - Computação e Ciências da Informação**. Universiti Teknologi Petronas, Malaysia, 2019.

ADDISON, T. E-commerce project development risks: evidence from a Delphi survey. School of Economic and Business Sciences. Universidade de Witwatersrand, Private Bag 3, **International Journal of Information Management**, v. 23, 2003, p. 25-40.

AGARWAL, J.; WU, T. Factors Influencing E-Commerce Growth Potential in Emerging Economies: An N-OLI-Based Institutional Framework and Research Propositions. **Thunderbird revisão International Business**, v. 57, n. 3, 2015.

ALBERTIN, A. L.; MOURA, Rosa Maria de. Comércio eletrônico: mais evolução, menos revolução. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 3, 2002. p. 114-117.

ALJIFRI, H. IP Traceback: um novo impedimento de negação de serviço?. **IEEE Security & Privacy**. Volume: 1, Ed. 3 , pag. 24-31, 2003

ALVES, CARLOS ALBERTO. Confiança e comprometimento e sua relação com o desempenho e a intenção de recompra do varejista dentro do canal de marketing. *Revista Ciências Administrativas*, vol. 22, núm. 1, 2016, pp. 100-129 Universidade de Fortaleza- Fortaleza (C), Brasil.

ANDRADE, M. C. F.; SILVA, N. T. G. Electronic commerce (e-commerce): a study with consumers. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, 2017.

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ABCOMM- Associação Brasileira de Comércio Eletrônico.(2021). Crescimento do

E-Commerce. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/tag/crescimento-do-e-commerce/2021>.

ASTUTI N. C.; NASUTION, R. A. Readiness and e-commerce: Technology adoption among SME entrepreneurs in Bandung City. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 16, n. 1, 2014.

AWIAGAH, J. I.; KANG, R.; LIM, J. Factors affecting e-commerce adoption among SMEs in Ghana. **Informação Desenvolvimento**, v. 32, n. 4, 2016, p. 815-836.

BAHARI, M.; IAHAD, N. A.; PARIS, D. L. Exploration of Implementation factors influencing Business-to-client (B2C) e-Commerce. **Advanced Science Letters**, v. 21, n. 5, 2015.

BARDIN, LAURENCE T.(2011). **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70.Portugal.

BENZI, D. M.; JÚNIOR, R. T. S.; BENZI; V. M. A Model of Trust Applied to the Management of Information Technology. **Jornal Internacional de Ciência da Computação Forense**. 2010.

BRUSCH, M.; STÜBER, E. Trends in logistics in the German e-commerce and the particular relevance of managing product returns. **Scientific Journal of Logistics**, v. 9, n. 4, p. 293-300,,2013. Acesso em: 05. nov. 2021.

BURT, STEVE. SPARKS,LEIGH. (2003). E-commerce and the retail process: a review.**Journal of Retailing e Consumer Services vol.10** (2003) 275-286

CANETTA, L.; CHEIKHROUHOU N.; GLARDON R. Modelling hybrid demand (ecommerce“+” traditional) evolution: a scenario planning approach. **International Journal Production Economics**, v. 143, n. 1, p. 95-108, 2013.

CASADESUS-MASANELL, R.; ZHU, F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 4, 2013, p. 464-482.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANG, M. K.; CHEUNG, W.; LAI, V. S. Literature derived reference models for the adoption of *online* shopping. **Information & Management**, v. 42, n. 4, 2005, p. 543-559

CHEN; JENG, LEE; CHUANG, (2008). An agent-based model for consumer-to-business electronic commerce. **National Sun Yat-Sen University, Department of Information Management, 70 Lien-hai Road**, Kaohsiung City 804, Taiwan.

COSTA, P. H. S. E. **O efeito de mecanismos de SAD pela wev (SAD-WEB) nas decisões de compra online**. [s.l.] FGV - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2014.

D'ANTIOCHIA, J.(2017). O crescimento e os desafios do e-commerce na América Latina. E-Commerce Brasil. **Worldpay fron**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-crescimento-e-os-desafios-do-e-commerce-na-america-latina/> Acesso em: 07.11.2021.

DELTORO, M. F.; DESCALS, A. M.; MOLINA M. E. R. Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: una comparativa internacional. **Estudios Gerenciales**, v. 28, n. 123, p. 101-120, 2012.

DENZIN, NORMAN K.; LINCOLN, YVONNA S., Introdução: A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. **Estratégias de investigação qualitativa** (pp. 1–43), 2008.

DIAS, A. **Webshoppers 39ª edição**. 2018. Disponível em:<[http://.www.ebit.com.br](http://www.ebit.com.br)>. Acesso em: 29 Mar. 2019

DINIZ, V. (2009). Electronic government in Brazil: a historical perspective from a structured model of analysis. **Informática Pública**, Belo Horizonte-Brasil, vol.pag.11, nº.1, 15-22.

DRESCH, Aline. LACERDA, Daniel Pacheco; Júnior, José A.V.Antunes.(2015). **Design Science Research- Método de pesquisa para avanço da Ciência e Tecnologia**. Bookman, Porto Alegre, 2015.

E-BIT. **Relatório Webshoppers**. Edição 43. 2020. Disponível em: <<http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/43.webshoppers.pdf>>

E-BIT. **Relatório Webshoppers**. Edição 44. 2021. Disponível em: <<http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/44.webshoppers.pdf>>

E-COMMERCE NEWS. (2018/2022). E-commerce em 2018: confira o faturamento e outros dados do setor. Disponível em: <https://nacao.digital/blog/e-commerce-em-2018/>

E-MARKETER INC. **E-Marketer**. 2019. Disponível em: <<http://www.emarketer.com/Article/Global-B2C-Ecommerce-Sales-Hit15-Trillion-This-Year-Driven>>.

ESTACA, RE (2005). Estudos de Caso Qualitativos. Em NK Denzin & YS Lincoln (Eds.), The Sage manual de pesquisa qualitativa. **American Psychological Association**. (pp. 443-466). 2005.

EUGÊNIO, M. Qual o impacto social que o e-commerce está fazendo na atualidade. Você tem uma loja virtual? **E-Commerce Org**. 2017. Disponível em: <<https://www.e-commerce.org.br/qual-o-impacto-social-que-o-e-commerce-esta-fazendo-na-atualidade/2017>>. Acesso em: 27 Set. 2021.

FERRERA, CÉCILE; KESSEDJIAN, EOWYNE (2019): Evolution of E-commerce and Global Marketing, **International Journal of Technology for Business (IJTB)**, ISSN 2644-5085, Springwish Publisher, Bratislava, vol. 1, Iss. 1, pp. 33-38.

FLICK, U. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre:Bookman, 2004.

GASPARETTO, JORDANA BASSO. BORELLA, MARGARETH RODRIGUES DE CARVALHO. BORELLA, LUCAS DE CARVALHO. Motivations and decision for

buying defining the customer profile on e-commerce. **Brazilian Journal of Management & Innovation**, v.9, 2021.

GALINARI, R. et al. Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 41, 2015, p. 135-180, mar. 2015. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/4285>>.

GANGESHWER, D. K. E-Commerce ou Marketing na Internet: Uma revisão de Empresas Contexto indiana. **International Journal of Services, Ciência e Tecnologia**, v. 6, n. 6, 2013, p.187-194.

GHANDOUR, A. E-commerce website value model for SMEs. **Jornal Internacional de Estudos do Comércio Eletrônico**, v. 6, n. 2, 2015, p. 203-222.

GIANNAKIS-BOMPOLIS,A,C.;BOUTSOUKI, C. Customer Relationship Management in the Era of Social Web and Social Customer: An Investigation of Customer Engagement in the Greek Retail Banking Sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 148, 2014.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES, R.; GOMES, S.; MARTINS, J; MARQUES, C. Comércio Eletrônico Como Vantagem Competitiva. Como PME de Trás-os-Montes e Alto Douro. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. **Conferência Ibérica 9 em Sistemas e Tecnologias de Informação (CISTI)**. 2014. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=6876916>.

GOLDSMITH, JOHN A., E OUTROS. "A inclusão nesta lista não implica nem exclui a revisão subsequente. **Tunes of Glory: The Life of Malcolm Sargent**. Por Richard Aldous. pp. xviii+ 302.(Pimlico, London, 2002, £ 12,50. ISBN 0-7126-6540-4.)."

GREBLIKAITE, J.; PERVAZAITE. D. Ethical issues related to e-commerce: case of discount e-shopping site in Lithuania. **European Integration Studies**, v. 8, n. 1, 2014.

GUARNIERI, A, P.; HATAKEYAMAB, K. Formalization of supply logistics: case of assemblers and suppliers of the Brazilian automotive. **Revista Produção**, 2010.

HAJKARIMI, A.A; AZIZI, S M; AKHAVANKHARAZIAN. Designing a Model of Factors Effecting on Small and Medium-Sized Business E-Commerce Adoption. **Knowledge and Technology** – 2009.

HAWKINS, R. Looking beyond the dot com bubble: exploring the form and function of business models in the electronic marketplace. In: PREISSEL, B.; BOUWMAN, H.; STEINFIELD, C. (Eds.) **E-Life after the Dot Com Bust**. 2004.

HAUSMAN, A. Innovativeness among small businesses: theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 8, p.773-782, 2005.

HONG, S. Y.; LEE, S. J. An Intelligent Image Web Platform of Digital Metadata Services for Social Curation Comércio Ambiente. **Hindawi Publishing Corporation Modelagem e Simulação em Engenharia**. República da Coreia 2015.

IHLSTRUM, C.; MAGNUSSON, M.; SCUPOLA, A.; TUUNAINEN, V. K. Barriers SMEs for e-commerce adoption: nothing changes - everything is new. In: GINGRICH, G. (Ed.), **Gerenciamento de TI no Governo, Negócios e Comunidades**, 2003, p. 147-163.

ILMUDEEN, ABOOBUCKER ., (2021). Big Data, Artificial Intelligence, and the Internet of Things in Cross-Border E-Commerce. **Cross-Border E-Commerce Marketing and Management**. (Faculty of Management and Commerce, South Eastern University of Sri Lanka, Oluvil, Sri Lanka). IGI Global, pp. 257–272

IRMA, J.; WOON, K. C. B2B e-Business Adoption Barriers in Indonesian SMEs: A Literature Review. **Tecnologia da Informação e Gestão Quantitativa (ITQM)**. Escola de Negócios, China, 2013

JAVADI, M. H. MOSHREF.; AZMOON, ZAHRA.(2011). Filiais de classificação da empresa System Group em termos de preparação de aceitação de gerenciamento eletrônico de relacionamento com clientes usando o método AHP. **Procedia**

Ciência da Computação. Vol 3, 2011, pag.1243-1248.

JOHAR , Md Gapar. AWALLUDDIN, Janatul Akmar Ahmad.(2011). The role of technology acceptance model in explaining effect on e-commerce application system. **International Journal of Technology gestão da informação (IJMIT)** Vol.3, No.3, Malaysia, agosto 2011.

KAYNAK, E., TATOGLU, E., & KULA, V. (2005). Uma análise dos fatores que afetam a adoção do comércio eletrônico pelas PMEs: evidências de um mercado emergente. Revisão de marketing internacional. **International Marketing Review**. Volume 22, No. 6, pp. 623-640.

KHAN, A.; EHSAN, N.; MIRZA, E.; SARWAR, S. Z. Integration between customer systems in employee satisfaction. **Computadores em Comportamento Humano**, v. 53, 2012, p.475-485.

KIUCHI, CAROLINA (2021).O Crescimento do E-commerce e o futuro do varejo. Disponível em: <https://www.businessconnection.com.br/o-crescimento-do-e-commerce-e-o-futuro-do-varejo/>. Acesso em 23.01.2022

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Marketing management**. 12 ed. New Jersey, Prentice hall, 2006

KSHETRI, N. Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study. **Comércio Eletrônico Research and Applications**, v. 6, 2007, p. 443-452.

KURNIA, S. et al. E-Commerce Technology Adoption: A Malaysian SME Retail Grocery Study. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 9, 2015,p. 1906-1918.

LAS CASAS, Alexandre L.,Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicacoes a realidade Brasileira, Sao Paulo:Ed. Atlas, 2008

LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. E-commerce. 13ª ed, Pearson Education, 2017.

LAUDON, K.; LAUDON, J.. Sistemas de Gerenciamento de Informação. Gerir a Empresa Digital. 3ª ed., Edição Global, 2014.

LAUDON, KENNETH C.; LAUDON, JANE P..Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17ª edition.São Paulo:Pearson Education, Inc. 2021.

LAWRENCE, JE, & TAR, UA (2010). Barriers to e-commerce in developing countries. **Revista Informação, Sociedade e Justiça**, 3 (1),pg. 23-35.

LIM, S. F. W. T.; JIN, X.; SRAI, J. S. Consumer-driven e-commerce: A literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 3, 2018, p. 308-332.

LINGBO, K.; KAICHAO, Y. A pesquisa sobre o conhecimento flow em CRM circunstâncias posição. **Engenharia Procedia**, v. 29, 2012, p. 3852 e 3857 .

LOMBARDI, S.; GORGOGLIONE, M.; PANNIELLO, U. The effect of context on misclassification costs in e-commerce applications. **Expert Systems with Applications**, v. 40, n. 13, 2013, p. 5219-5227

MACCARI, Emerson Antônio. (2006). Comércio Eletrônico Em Uma Microempresa.<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/emerson/19.htm>, 2006.

MACGREGOR, RC, & VRAZALIC, L. (2005). Um modelo básico de barreiras à adoção do comércio eletrônico: um estudo de pequenas empresas regionais na Suécia e na Austrália. Vol. , 12, nº4, pag.510-527.

MAKKI, EYAD.; CHANG, LIN-CHING. E-commerce acceptance and implementation in Saudi Arabia: previous, current and future factors. **International Journal of Management Research and Business Strategy**.ISSN 2319-345X, vol.4, n.3, 2015.

MAMEDE, J..Uma Metodologia para a Implementação de Comércio e Negócio eletrônico em Pequenas e Médias Empresas. Tese de Doutorado em

Tecnologias e Sistemas de Informação, Escola de Engenharia, Universidade do Minho, 2009.

MANCINI, MILENA. (2022). 4 Tendências que vão abalar o e-commerce em 2022. Disponível em: <https://milena.mancini.com.br/4-tendencias-que-vaio-abalar-o-e-commerce-em-2022>. Acesso em: jun.2022

_____ (2022). 03 Fatores que impactam negativamente a sua loja online. Disponível em: <https://milenamancini.com.br/fatores-que-impactam-negativamente-sua-loja-online/>. Acesso em: jun.2022

MANZOOR A. E-commerce: an introduction. **Alemanha, Lambert Academic Publishing**, 2010.

MARKIDES, C. C. Business Model Innovation: What can the ambidexterity literature teach us? **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, 2013, p. 313-323.

MARTINS, J.; GONÇALVES, R.; OLIVEIRA, T.; COTA, M.; BRANCO, F. Understanding the determinants of social adoption, enterprise-level networking sites: A blended methodology approach. **Comércio Eletrônico Research and Applications**, v 18, 2016, p. 10-26.

MIGUEL, PAULO A.C. et al. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

MOHANNA, S. H.; YAGHOUBI, N.; VAHIDI, S. Limitations of E-commerce implementation in developing countries: Case study of Iran. **American Journal of Scientific and Industrial Research**. v. 2, n. 2, 2011, p. 224-228.

MUHANNAD , K.; AHMED, G. Customer perceptions of e-commerce in the United Arab Emirate. **International Journal of Global Business**, v. 7, n. 1, 2014, p. 95-102.

NAPITUPULU, T. A.; KARTAVIANUS, O. A structural equations modeling of

purchasing decision through e-commerce. **Journal of Theoretical & Applied Information Technology**, v. 60, n. 2, 2014, p. 358-364.

NAVIMIPOUR, N. J.; SOLTANI, Z. The impact of cost, technology acceptance, and employee satisfaction on the effectiveness of electronic customer relationship management systems. **Computadores em Comportamento Humano**, v. 55, 2016, p.1052-1066.

NGAIANDWAT, EWT; GUNASEKARAN, A.(2005). E-commerce in Hong Kong: an empirical perspective and analysis. **Emerald Insight**. Universidade Politécnica de Hong Kong, Hong Kong (China). Universidade de Massachusetts, North Dartmouth, Massachusetts, (EUA); ed.2, vol.15, 2005,

NGUYEN, T.H.H. (2011). **Knowledge Management in Small and Medium Sized Enterprises in Developing Countries**. (Case study: Vietnam).Tese de doutorado em Economia e Gestão. Tomas Bata University in Zlin, República Checa.

OECD- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Organisation for Economic Co-Operation and Development. Electronic and mobile commerce. **OECD Digital Economy Papers**, n. 228, 2013.

OMC - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO/ SISCOMEX. E-Commerce. (2020). Disponível em: <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportarr/conhecendo-temas-importantes-1/comercio-eletronico>.

OSANAI, MARCELO; DIDIER JR, LUIZ H.(Ebit/Nielsen-2021). **E-commerce brasileiro deve crescer 26% em 2021**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/ebitnielsen-e-commerce-brasil-2021/>.Acesso em 05.02.2022.

PAPPAS, G.; KOUROUTHANASSIS, I. O.; GIANNAKOS, P. E.; LEKAKOS, M. N. The interaction of online shopping motivations and experiential factors on personalized e-commerce: A complexity theory approach.**Telemática e Informática**, v. 34, n. 5, 2017.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. Londres, Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PAYNE, A.; FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, v. 69, 2005, p. 167-176.

PAYPAL BRASIL. Meio eletrônico de pagamento. **4ª edição do Perfil do E-commerce Brasileiro**. Blog PayPal Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.paypal.com/stories/br/pesquisa-4-edicao-do-perfil-do-e-commerce-brasileiro>.

PILÍK, M. Selected factors influencing customers' behaviour in e-commerce on B2C markets in the Czech Republic. In: **Proceedings of the 7th European Conference on IS Management and Evaluation** (ECIME 2013) [online]. Academic Conferences Ltd., 2013, s. 121-128. ISSN 2048-8912.

PITTAWAT, U.(2015). E-Commerce Adoption for Export Market of Small and Medium Enterprises in Thailandia. **Procedia - Sociais e Ciências Comportamentais**, v. 207, 2015.

RAHAYU, R.; DAY, J. (2015). Drivers of E-commerce adoption by SMEs in Developing Countries: Evidence from Indonesia. **Procedia - Ciências Sociais e do Comportamento**, v. 195, 2015, p. 142-150.

RAMDANSYAH, A. D.; TAUFIK, H. E. R.(2017).The Adoption of the SME E-Commerce Model Perspective on Development Country Evidence - Case Study for Indonesia. **European Research Studies Journal**, v. XX, n. 4B, 2017, p. 227- 243.

REIS, ANDRYO CARVALHO. A study on e-commerce applications in snack bars in the city of Amaturá – AM.Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Disponível em: <http://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/5981.2021>.

REZ, Rafael. E-Commerce: Por que o comércio eletrônico está dominando o mercado. 2018. Disponível em: <https://novaescolademarketing.com.br/marketing/e-commerce/2018>.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. 3ª. Ed. Ed. Atlas, 2005. São Paulo.

ROTONDARDO, R. G.; GONÇALVES, L. A.; BELFIORE, P. P. A logística do comércio eletrônico no segmento B2C: Tempo de entrega como vantagem competitiva. **XII SIMPEP**, Bauru, SP, 2005. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Rotondaro_R_Alogisticadocomerc.pdf>.

RYALS, LYNETTE;PAYNE, ADRIAN.(2010). Gestão do relacionamento com o cliente em serviços financeiros: rumo ao marketing de relacionamento baseado em informações. Revista de Marketing Estratégico. On-line,pg. 3-27, 2010.

RUIZ, E. V.; VALENCIA, L. A.; PICÓN, E. Electronic Commerce: factors involved in its adoption of a bibliometric analysis. **Journal of Theoretical and Applied Research Comércio Eletrônico**, v. 13, n. 1, 2018.

SANDHUSEN, R.L. (2010). Marketing Básico. 3a ed. São Paulo: Saraiva.

SEN, A.; SINHA, A. P. IT alignment strategies for customer relationship management. **Decision Support Systems**, v. 51, n. 3, 2011, p. 609-619.

SHAH, A. S.; ROHANI, M.; BADRUL, H. Is religiosity an important determinant on Muslim consumer behaviour in Malaysia? **Journal of Islamic Marketing**, v. 2, n 1, 2011.

SHIMABUKURO, IGOR. (Worldpay from FIS, 2021). Segmento do e-commerce pode crescer 56% no Brasil até 2024. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/2021/03/24/pro/segmento-de-e-commerce-pode-crescer-cinquenta-e-seis-por-cento-no-brasil-ate-2024/>.

SILVA, JOÃO ANTÔNIO FARIAS DA; PADILHA, RAFAELA OLIVEIRA. E-commerce e marketing digital no desenvolvimento de um site de recomendações – O caso iobras. TCC, repositório na Universidade Federal de Santa Catarina , 2017.

SOARES, ANA LÍCIA (2021). E-commerce no Brasil deve fechar 2021 com faturamento de R\$ 304 bilhões. Disponível: <https://www.cnnbrasil.com.br/business>.

SOYER, F., CAN, Y., & TÜRKEL, Ç. (2013). Dikköğretim çağı öğrencilerinden sportif faaliyetlere katılım düzeyi ile akademik beceri düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**; Sayı vol.19 (2010).

STOCKDALE, R.; STANDING, C. Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective. **Journal of Enterprise Information Management**, Bingley, v. 17, n.4, p. 301-311, 2004.

STEVE, B.; LEIGH, S. E-commerce and the retail process: a review. **Journal of Retailing e Consumer Services**, v. 10, 2003, p. 275-286.

SULAIMAN, S.; ARIFFIN, M. K. A.; ESMAELIAN, G. R.; FAGHIHI, K.; BAHARUDIN, B. T. H. T. Aplicação de gestão desconhecimento do cliente em prestadores de serviços móveis da Malásia. **Engenharia Procedia**, v. 15, 2011, p. 3891-3895.

SUTANONPAIBOON, J.; PEARSON, A. M. E-Comércio Adotado: Percepções de Managers / Proprietários de Pequenas e Médias. **Journal of Internet Commerce**, v. 5, n. 3, 2006, p. 53-82

THULANI, D.; CHITURA, T. (2010). Benefícios do comércio eletrônico e barreiras de adoção em pequenas e médias empresas em Gweru, Zimbábue. Universidade de Bindura. **Journal of Internet Banking and Commerce**.

TRETYAK, Olga A.; SLOEY, Igor. Customer flow: evaluating the long-term impact of marketing on value creation. **The Journal of business & industrial marketing**, Vol.28, 2013.

TORRES, C. (2012). Marketing digital: como influenciar o consumidor no meio virtual. **GV executivo**, v. 11, n. 2, 2012, p. 58-61.

UZOKA, FME; SELEKA, GG. (2006). B2C e-commerce development in Africa: case study of Botswana. **Proceedings of the 7th ACM conference on Electronic commerce**. 2006 Pages 290–295.

VALMOHAMMADI, C. Utilizando Processo de Análise de Rede na estratégia de negócios Seleção: estudo de caso, **Australian Journal of Básica e Ciências Aplicadas**, v. 4, n. 10, 2011, p. 5205-5213.

VALMOHAMMADI, C.; DASHTI S. Usando modelagem estrutural interpretativo e processo analítico difusa para identificar e priorizar as barreiras interativos de implementação do e-commerce, **Informação e Gestão**, v. 53, n. 2, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2015.09.006>

VILLA, ELIANA. VALENCIA , LUIS ALEJANDRO. PICÓN, EDGAR.(2018). Electronic commerce: factors involved in its adoption based on a bibliometric analysis. **Journal of The o retical and Applied Research Comércio Eletrônico**. Vol 13 / Edição 1 / janeiro 2018 / 39-70. Universidad de Talca – Chile. 2018.

VILELA. LUIZA. E-commerce: o setor que cresceu 75% em meio à pandemia (2021). Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/02/19/e-commerce-setor-cresceu-75-cri-se-coronavirus/>.

VISSOTTO, E. M.; BONIATI, B. B. **Comércio Eletrônico**. Frederico Westphalen. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen, Ministério da Educação, Brasil, 2013.

WADE, M.; JOHNSTON, D.; MCCLEAN, R. Exploring the net impact of internet business solution adoption on SME performance. **International Journal of Electronic Business**, v. 2, n. 4, 2014, p. 336-350.

WAGHMARE, GT (2012). E-Commerce, a business review and future prospects in Indian business. **Indian Streams Research Journal**, 2.

WEBSHOPPERS. (2022). Análise da evolução do e-commerce brasileiro. 44 edição. Disponível em: <http://www.webshoppers.com.br>

WORLDPAY FROM FIS (2021). O próspero cenário de pagamentos digitais da APAC. Disponível em: <https://techwireasia.com/2022/11/worldpay-from-fis-the-thriving-digital-payments-landscape-of-apac/>.

XU, M. M. Roupas vestido indústria de O2O ele estrada. palavras título, Vol. 20, No. 2016, pp. 74-75."disponível em: www.360doc.com/content/16/0417/08/32488356_551291542.shtml.

XU, S.; MUNSON, X.; ZENG, C. L. O impacto de ofertas de e-serviços sobre a demanda de clientes online. **International Journal of Economics Production**, v. 184, n. 2, 2017, p. 231-244.

YADI, A.; SURIADINATA, S. A. Pesquisa sobre Utilização de Informação e Comunicação **Tecnologia por UKM exportadores na Indonésia**. 2011.

YAO, J. T. E-commerce de companhias de seguros na Nova Zelândia. **Jornal do Comércio Electrónico Research**, v. 5, n. 1, 2004, p. 54-61.

YE, Y.; LAU, KH; TEO, LKY. (2018). Drivers and barriers of omni-channel retailing in China: A case study of the fashion and apparel industry. **International Journal of Retail & Distribution Management**. vol 46, ed. 7, pp.657-689, China, 2018.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. 5.ed. Bookman. Porto Alegre - RS. 2015.

YU, JIANG CHIAO. Research on TikTok APP Based on User-Centric Theory. **Applied Science and Innovative Research**. Si Chuan University of Science & Engineering, School of Automation & Information Engineering, SiChuan, China- Vol.3, num 1, 2019.

YULIHASRI; ISLAM, M. A.; DAUD, K. A. K. Fatores que influenciam a compra dos clientes Intenção de Compras Online. **Jornal Internacional de Estudos de Marketing**, v. 3, n. 1, 2014.

ZHAO, L.; FENG, M. Study on the Transformation and Upgrade of E-Commerce

Application in Manufacturing Industry. **MATEC Web of Conferences**, n. 100, 2017.

ZHENG, H. Um estudo sobre a usabilidade de sites de comércio eletrônico entre a China e Tailândia, **International Journal de Simulação: Sistemas, Ciência e Tecnologia**, v. 17, n. 1, 2016, p. 1-34.

ZIEMBA, P.; TRÓBSKI, W. A.; KARCZMARCZYK, J.; JANKOWSKI, A.; WOLSKI, J. W. PEQUAL - sites de comércio eletrônico metodologia de avaliação de qualidade. In: GANZHA, M.; MACIASZEK, L.; PAPRZYCKI, M. (Eds.), **Proceedings of the 2016 Conference on Computer Science Federados e Information Systems**, v. 8, 2016, p 1317-1327.

ZIMMERMANN, H. Understanding the digital economy: challenges for new business models. **Americas Conference on Information Systems**, 2000, p. 729-732.

ZUCOLOTO, GRAZIELA FERRERO; NOGUEIRA, MAURO ODDO. A Dinâmica inovativa das empresas de pequeno porte no Brasil/ Texto para discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro:2016.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Prezados Srs. Respondentes:

Esse questionário objetiva entender as formalidades na estruturação da organização na conversão do negócio tradicional para o comércio eletrônico, bem como de sua adequabilidade na gestão das pequenas e médias empresas e o potencial econômico que possa ser agregado as empresas.

NOME EMPRESA:

I - Na composição da Estrutura organizacional das Pequenas e Médias Empresas (PME's) na implantação do e-commerce:.

1. A sua empresa enquadra-se em qual faixa de receita operacional nas Pequenas e Médias Empresas?

Até \$ 180.000,00 []

De \$ 180.000,01 a \$ 360.000,00 []

De \$ 360.000,01 a \$ 720.000,00 []

De \$ 720.000,01 a \$ 1.800.000,00 []

De \$ 1.800.000,01 a \$ 3.600.000,00 []

De \$ 3.600.000,01 a \$ 4.800.000,00 []

Ou de Porte superior a \$ 4.800.000,00 []

2. A empresa já implantou o e-commerce nas suas atividades de negócios?

SIM []

NÃO []

3. Se **SIM**, a quanto tempo está ativo no e-commerce?

Até 1 ano []

De 1 à 2 anos []

De 2 à 5 anos []

+ de 5 anos []

4. Se **NÃO**; quais as dificuldades que tem encontrado para implantar o e-commerce?

5. Se **NÃO**, e não tem interesse em implantar, por que?

6. Como gestor, de que forma analisa a mudança do comércio tradicional para o comércio eletrônico?

.....

7. Quais os motivos que levaram a empresa a iniciar vendas por este canal?

.....

8. Em que aspecto, o e-commerce mudou o jeito de se fazer negócios?

.....

9. Na implantação do e-commerce, quais foram as principais mudanças para estruturação no seu negócio?

a) No setor de vendas:

b) No setor financeiro:

c) E na logística:

10. O comércio eletrônico, de sua empresa, vende os mesmos produtos que a loja física vende?

SIM []

NÃO []

11. Quais os itens está comercializando no e-commerce?.

Eletrodomésticos em geral []

Vestuário (moda) []

Cama, mesa e banho []

Decoração em geral []

Outros [] Quais produtos?.....

12. Qual o perfil do consumidor (faixa etária), que utiliza este canal para suas compras?

Menos de 18 anos []

Até 25 anos []

De 25 a 35 anos []

- De 35 a 49 anos []
 Mais de 50 anos []

13. Para quem a sua empresa vende os produtos catalogados no comércio eletrônico?

- Para o gênero masculino []
 Para o gênero feminino []
 Para ambos []

14. O e-comércio está sendo um diferencial para que sua empresa venha a se destacar no nicho que você atua?

- SIM []
 NÃO []

II – Quanto à adequação do e-commerce nas Pequenas e Médias Empresas varejistas:

1. Qual o percentual de participação das vendas on-line no seu negócio?
2. Qual é sua projeção, em percentual, da participação do e-commerce nos próximos 2 a 5 anos em seu negócio?
3. Quais foram os principais entraves no momento da implantação e adequação do e-commerce?
4. Identifique as variáveis que mais impacta na decisão de escolha da loja e produtos para venda ao consumidor final?

III – O E-commerce - modelo de Vendas de Varejo on-line - (B2C) e o impacto no negócio varejista para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs):

1. Quais desafios serão necessários para o empreendedor implementar o negócio de Vendas no Varejo on-line – (B2C) nas Pequenas e Médias Empresas?
2. O gestor utiliza quais estratégias para divulgar e atingir o maior número de consumidores, para o negócio de Vendas no Varejo on-line (B2C)?
3. Se a empresa já utilizou estratégias de Comunicação que tenha impactado no B2C varejista para as pequenas e médias empresas (PME's).

[] Sim

[] Não. Quais não estão dando certo, e por quê?

4. Como o gestor tem se colocado a frente para estruturar o seu negócio?

5. Como se vê as tendências de crescimento do setor de e-commerce em meio à pandemia (covid19)?

IV – Na Estrutura de plataforma tecnológica na base e-commerce:.

1. Quais as necessidades da loja/empresa ao buscar por uma plataforma tecnológica para o e-commerce?

2. A empresa já instalou uma plataforma tecnológica que funcione na gestão do e-commerce para o cenário atual? De que forma?

3. O que o gestor espera com a instalação de plataforma tecnológica no negócio B2C?

4. Que fatores podem influenciar o sucesso na implantação e aplicações do e-commerce?

V - Quanto às Dificuldades e Barreiras na implantação do e-commerce nos pequenos varejistas:.

1. A forma em como instalar uma loja virtual atendendo ao e-commerce? Na sua opinião, quais ferramentas suportam os pilares do negócio?

2. Sua empresa está usando as mídias sociais para fazer relacionamentos e negócios com os seus consumidores e atrair vendas no comércio eletrônico?

SIM []

NÃO []

✓ Se SIM, como tem utilizado, ou se NÃO, quais barreiras e dificuldades?

.....

3. Quais as estratégias devem ser utilizadas pela empresa na venda pelo e-

commerce empregado para aumentar o número de clientes cadastrados e fidelizá-los?

.....

4. Na sua opinião, quais são as principais barreiras e obstáculos para a implantação do e-commerce?

.....

.....

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Esta pesquisa compõe metodologia de Pesquisa da Tese em Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Vale dos Sinos – (UNISINOS), a que muitíssimo agradeço pela colaboração **na validação do questionário, e sugestões de outros questionamentos** a que vossa experiência possa apontar para responder o conjunto de informações quanto as barreiras na implantação do e-commerce, no pequeno e médio varejista.