UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Diego Vicari

A PANDEMIA DO COVID-19 E A INTEGRAÇÃO ENTRE COMÉRCIO FÍSICO E ELETRÔNICO NOS PEQUENOS VAREJOS DE SANTA CRUZ DO SUL

Santa Cruz do Sul
2021

Diego Vicari

A PANDEMIA DO COVID-19 E A INTEGRAÇÃO ENTRE COMÉRCIO FÍSICO E ELETRÔNICO NOS PEQUENOS VAREJOS DE SANTA CRUZ DO SUL

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade de Santa Cruz do Sul para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Dr. Heron S. M. Begnis

Santa Cruz do Sul
2021

RESUMO

A expansão do *e-commerce* ou *s-commerce* durante a pandemia de coronavírus foi uma resposta que muitas micro e pequenas empresas tiveram que utilizar para continuarem a operar em um ambiente de grandes incertezas econômicas, de *lockdowns* e de distanciamento social promovidos para conter contaminações. O objetivo desta pesquisa foi entender como a pandemia afetou as micro e pequenas empresas de varejo em Santa Cruz do Sul, quais foram as dificuldades enfrentadas e quais foram as oportunidades encontradas, com vistas a compreender as relações estratégicas entre as plataformas de *e-commerce* e o comércio físico. A base teórica foi estruturada a partir da teoria da contingência e das estratégias reativas resultantes da mudança dos ambientes de negócios. A metodologia utilizada foi o estudo de múltiplos casos, sendo definidos como casos típicos, pois são mais adequados para a investigação e para a compreensão dos fenômenos sociais, individuais, políticos e organizacionais. A análise do conteúdo das entrevistas utilizou o método de análise temática com abordagem dedutiva. A resposta dada pelas micro e pequenas empresas foi uma adaptação ao ambiente de negócios e a implementação de estratégias reativas para continuarem a operar. Dentre as estratégias reativas adotadas pelas empresas de Santa Cruz do Sul está a adoção do *e-commerce* e a utilização de redes sociais para possibilitar a continuação da comercialização de seus produtos e poder garantir que a empresa continuasse a faturar, mesmo em períodos onde não poderiam abrir as portas do comércio físico.

Palavras-chave: *E-commerce*; Pandemia de Coronavírus; Micro e Pequenas Empresas; Teoria da Contingência.

ABSTRACT

The expansion of e-commerce or s-commerce during the coronavirus pandemic was a response that many micro and small companies had to use to continue operating in an environment of great economic uncertainty, lockdowns and social distance promoted to contain contamination. The objective of this research was to understand how the pandemic affected micro and small retail companies in Santa Cruz do Sul, what were the difficulties faced and what were the opportunities found, in order to understand the strategic relationships between e-commerce platforms and physical commerce. The theoretical basis was structured from the theory of contingency and reactive strategies resulting from changing business environments. The methodology used was the study of multiple cases, defined as typical cases, as they are more suitable for the investigation and understanding of social, individual, political and organizational phenomena. The content analysis of the interviews used the thematic analysis method with a deductive approach. The response given by micro and small companies was to adapt to the business environment and implement reactive strategies to continue operating. Among the reactive strategies adopted by companies in Santa Cruz do Sul is the adoption of e-commerce and the use of social networks to enable the continued marketing of their products and ensure that the company continued to earn, even in periods when they could not open the doors of physical commerce.

Keywords: *E-commerce*; Coronavirus Pandemic; Micro and Small Businesses; Contingency Theory.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6

1.1 Problema 8

1.2 Objetivos 8

1.2.1 Objetivo geral 8

1.2.2 Objetivos específicos 8

1.3 Justificativa 8

2 REFERENCIAL TEÓRICO 11

2.1 Comércio eletrônico 11

2.2 Mudanças no ambiente de negócios e estratégias reativas 24

2.3 Transformação digital na cadeia de suprimentos 31

3 METODOLOGIA 40

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO 42

4.1 A pandemia como fator de transformação digital no comércio tradicional 42

4.2 Varejo de lojas de utilidades 46

4.3 Pandemia e *e-commerce* nos varejos de utilidades de Santa Cruz do Sul 47

5 CONCLUSÃO 54

REFERÊNCIAS 56

ANEXO A - Questões elaboradas para entrevistas 61

ANEXO B - Bazares e Lojas de Utilidade e Presentes de Santa Cruz do Sul 64

1 INTRODUÇÃO

O comércio *online* tem revolucionado o mundo dos negócios em todo o mundo, mas para chegar nesse ponto várias pesquisas foram desenvolvidas (DEITEL; DEITEL; STEINBUHLER, 2004). Foi no final da década de 1960 que a *Internet* passou a ser desenvolvida pela *Advanced Research Projects Agency of the Department of Defense* (ARPA). A primeira rede conectava computadores de doze instituições de pesquisa e universidades. Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) destacam que desde a implementação da primeira rede de computadores conectados eles possuíam como principal benefício a facilidade de transmitir uma comunicação rápida e fácil.

Mendonça (2016) destaca que, no início da década de 1970, as primeiras formas de transações de recursos surgiram e se desenvolveram. Essas transações eram realizadas através de *Eletronic Data Interchange* (EDI) e *Eletronic Funds Transfer* (EFT) sendo utilizados pelos bancos. No final dessa mesma década seria criado o sistema de compras *online* pelo inglês Michael Aldrich. Esse sistema permitia a venda de produtos de forma *online* de empresas para empresas e também de empresas para consumidores. Contudo esse sistema não era prático. Isso começou a mudar no final da década de 1980 e início da década de 1990 quando *Tim Berners-Lee* criou o *World Wide Web* (WWW) e diversos protocolos de comunicação que facilitaram o uso da *internet* às pessoas e às empresas.

Registrou-se também a abertura da *internet*, no início da década de 1990, ao uso comercial. Essa abertura fez com que muitas empresas passassem a investir nesse novo negócio criando novos *Hardwares* e *Softwares* permitindo assim ampliar a largura da banda de comunicação e a redução de custos de implementação de novas redes (DEITEL; DEITEL; STEINBUHLER, 2004).

O comércio eletrônico ou *e-commerce* e o formato de loja virtual possuem grandes diferenças. Entre as diferenças, tem-se quo o comércio eletrônico envolve todas as formas de utilização de canais de vendas (*marketplaces* e redes sociais) para vender de forma *online*, ou seja, o *e-commerce* é a comercialização de produtos e serviços no ambiente virtual. Por sua vez, a loja virtual é apenas um site de uma empresa que vende produtos em formato de estante virtual e que utiliza apenas uma forma de venda *online* (LOMBARDI, 2019).

A partir da década de 1990, várias empresas surgem no universo *online* e empresas já estabelecidas passam a utilizar a *internet* como plataforma para uma nova modalidade de negócios. Mendonça (2016) destaca como importantes marcos desse novo formato de negócios: A primeira venda pela *internet* é registrada como sendo a venda de uma pizza pela *Pizza Hut*. O primeiro anúncio de um produto através do *site Ebay*. O início das atividades da *Amazon* e a fundação do *Google*. No Brasil, as primeiras empresas a participarem do mercado *online* foram a Magazine Luiza, a Livraria Cultura e as Lojas Americanas.

Desde a implementação do comércio *online,* os negócios presenciais ou tradicionais têm sido transformados pela abrangência e velocidade que o comércio *online* se expande e consolida-se em praticamente todos os países. Segundo Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), a Pandemia de Coronavírus no Brasil está transformado e expandindo o mercado *online* para empresas de diferentes portes e de todos os segmentos. Essa expansão deve-se ao fato de que as restrições impostas pelos *lockdowns* e pelas restrições à circulação fechassem setores da economia considerados não essenciais. Empresas e gestores viram a necessidade de utilizar o universo *online* e as redes sociais para continuarem a comercializar produtos e serviços. Empresas que utilizavam *sites* apenas para propaganda e para fornecer informações tiveram que passar a realizar vendas *online*. A pandemia aumentou também o número de pessoas que compraram pela primeira vez no universo *online*. Premebida (2021) ressalta que as oportunidades trazidas pelo choque da pandemia têm levado a expansão do comércio *online* para setores que não estavam se preparando para ingressar nesse mercado no curto prazo.

No Rio Grande do Sul as empresas de todos os setores da economia vêm sendo impactadas pela pandemia de COVID-19. Essa pandemia está proporcionando desafios e oportunidades. Entre os desafios pode-se destacar os *lockdowns*, a manutenção das regras de higiene e distanciamento social, as quais prejudicam toda a atividade produtiva e de geração de riquezas pelos pequenos negócios. Entre as oportunidades pode-se destacar o crescimento do comércio *online* e o aumento do número de consumidores que passaram a usar esse formato de compra.

1.1 Problema

Como os desafios trazidos pela pandemia de coronavírus influenciaram na integração do comércio físico e virtual em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do setor do varejo em Santa Cruz do Sul?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Investigar as estratégias resultantes da pandemia de coronavírus utilizadas por Micro e Pequenas Empresas de varejo em Santa Cruz do Sul na adaptação e integração do *e-commerce* com o comércio físico.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Identificar as dificuldades enfrentadas e as oportunidades encontradas pelas micro e pequenas empresas durante a pandemia de coronavírus;

b) Avaliar a expansão do *e-commerce* com relação a pandemia como canal de comercialização de produtos;

c) Compreender a interação estratégica entre as plataformas de *e-commerce* e comércio físico;

1.3 Justificativa

A economia possui como bases as questões relativas às necessidades dos indivíduos e da sociedade. Essas necessidades podem ser tanto materiais (alimentos, vestuário e moradia), como necessidades não materiais (educação). Essas necessidades devem ser atendidas por atividades produtivas geradas e distribuídas pela sociedade em um ambiente de escassez (MOCHON, 2007).

As micro e pequenas empresas devem adaptar-se a diferentes cenários para tomarem as decisões econômicas sobre: O que produzir? Como produzir? Para quem produzir? Essas decisões que as empresas enfrentam para ofertar os produtos no mercado foram colocadas a prova durante a pandemia de coronavírus. Empresas que ofereciam produtos exclusivamente em suas lojas físicas tiveram que ser convertidas para o comércio virtual sem ter o *know-how* necessário para atuar nesse mercado. Muitas empresas realmente fecharam as portas por não saberem responder à questão

para quem produzir ou o que produzir em um mercado *online*. Contudo muitas outras empresas passaram a se adaptar mudando o produto produzido, a forma como o produto é produzido e de como o produto é ofertado ao público alvo de maneira virtual. Ofertar produtos específicos de maneira virtual, decorrentes do distanciamento social provocados pelos *lockdowns,* foi o grande diferencial de muitas empresas para continuarem funcionando durante a crise do coronavírus, que sem outras fontes de renda teriam que fechar as portas (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2020).

A pandemia de coronavírus e a suas respectivas medidas de contenção da proliferação do vírus com *lockdown* (que é a restrição da circulação de pessoas), restrição de quantidade de pessoas dentro dos estabelecimentos tanto fabris como comércios em geral, fechamento completo de certas atividades como *shows*, festas e eventos esportivos que reuniam milhares de pessoas em espaços muito pequenos. Tudo isso alterou uma economia de mercado que estava estabelecida e está provocando uma mudança radical na forma como as pessoas veem a forma de trabalho e que produtos elas realmente necessitam e de que forma podem compra-los. Restando às micro e pequenas empresas a realização de adaptações e realocação de recursos para fornecerem produtos e serviços a novos clientes virtuais.

A adaptação das micro e pequenas empresas a novos formatos de produção e comercialização vem reforçando a ideia de como elas devem atuar de maneira dinâmica e rápida para poderem continuar no mercado oferecendo produtos e serviços distintos.

O setor de alimentação, um dos mais afetados pelos *lockdowns*, sofreu devido aos fechamentos dos estabelecimentos durante certos períodos. Contudo esse setor conseguiu adaptar-se rapidamente utilizando com maior intensidade o *delivery*, o *drive-thru*, realizando também uma comunicação direta para que os clientes soubessem da nova forma de atendimento (GUIMARÃES *et al.*, 2020).

Empresas que já estavam começando a implementar a utilização de canais virtuais para complementar a venda presencial tiveram que agilizar esse processo e adiantar em alguns anos a utilização de *sites* de vendas pela *internet*. Empresas que não conheciam, ou que não estavam interessadas no mercado virtual passaram a se interessar e a utilizar esses canais de vendas virtuais (BERNARDES; SILVA; LIMA, 2020).

Micro e pequenas empresas para se adaptarem a pandemia passaram a utilizar *home office*, atendimento e venda por telefone, passaram a utilizar mais intensamente

mídias digitais como *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp* para a realização da divulgação dos produtos. Muitos empresários passaram a ver as mídias digitais como uma forma de realização de negócios, ou seja, as mídias digitais passaram a ter valor comercial para esses micro e pequenos empresários que estavam fora desse mercado por não verem oportunidades, ou por não terem a necessidade de utilizá-las antes da pandemia (POREM; KUNSCH, 2020).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em uma pesquisa realizada em julho de 2020 mostrou que a cada dez empresas seis sentiram os efeitos negativos da pandemia de coronavírus nos seus negócios. Os negócios que sofreram as maiores reduções de vendas foram as micro e pequenas empresas (IBGE, 2021). Contudo apenas 18% das empresas que atuam no comércio eletrônico possuem suas sedes na região sul do Brasil. No Brasil as empresas de pequeno porte, as microempresas e os microempreendedores individuais representam 75% de todas as lojas *online* (SEBRAE, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O comércio eletrônico é uma forma de comercialização que está transformando o mundo dos negócios presenciais e virtuais. Dessa forma, buscou-se compreender os conceitos ligados ao *e-commerce* e suas variações dentro de uma perspectiva de adaptação às mudanças nos ambientes de negócios causadas pela pandemia de coronavírus e de como as empresas utilizam estratégias reativas para aplicarem novas formas de comercialização de produtos.

2.1 Comércio eletrônico

O termo *e-commerce* originou-se da abreviação do inglês *eletronic commerce* e, no português, traduzido como comércio eletrônico. Com o desenvolvimento da *internet,* o *e-commerce*, em um curto espaço de tempo, evoluiu da venda de produtos de pequeno valor para a venda de produtos de grande valor. Isso ocorreu devido ao *e-commerce* abranger uma grande variedade de negócios. Além disso, em um *e-commerce* não há tempo ou local específicos para a realização de vendas. Qualquer dia, qualquer hora os consumidores conseguem acessar um *site* e realizar as compras (MENDONÇA, 2016).

O *e-commerce* através do uso da *internet* é relativamente novo, mas ao longo de sua operacionalização já passou por diversas alterações na gestão de negócios que o utilizam. Os primeiros formatos de *e-commerce* aconteceram em Berlim em 1948 através da transmissão de mensagens aéreas de forma eletrônica. O sequente estágio da evolução do *e-commerce* ocorreu através da troca eletrônica de dados (ZWASS, 1996 citado por STEFANO; ZATTAR, 2016).

Nos Estados Unidos, nas décadas de 1960 e 1970, surgem as primeiras tentativas de uniformizar os dados eletrônicos e utilizá-los em trocas comerciais. Criando com isso o padrão *EDI, Eletronic Data Interchange* (STEFANO; ZATTAR, 2016).

O comércio eletrônico passou a abranger diversos conceitos diferentes no decorrer das décadas. Entre esses conceitos é possível destacar: o comércio eletrônico de bens e serviços tanto tangíveis como intangíveis; como *marketing online* e todas as etapas que envolvem todos os processos de venda *online*, pagamento e entrega; como prestação de serviços *online*; como cooperação entre empresas. Sendo assim, o comércio eletrônico abrange uma infinidade de setores da economia

como o *home banking*, leilões, compra e venda de ações e cooperação entre empresas (STEFANO; ZATTAR, 2016). Além disso, o *e-commerce* inclui a pré-venda, a pós-venda, pesquisa de mercado, qualificação de vendas, anúncios e suporte contínuo aos consumidores (MENDONÇA, 2016).

O *e-commerce* pode ser dividido em duas fases. A primeira fase ocorreu nos Estados Unidos. Nessa fase predominantemente todos os *sites* eram em inglês e eram realizados grandes investimentos em novas empresas de grande porte. Na segunda fase o *e-commerce* passou para a fase de internacionalização com *sites* em diferentes idiomas e um crescimento controlado com recursos geralmente próprios (SCHNEIDER, 2013 citado por STEFANO; ZATTAR, 2016).

Há também diferenças entre a primeira e a segunda fase. Entre elas pode-se citar: Na primeira fase do *e-commerce* a publicidade e divulgação de produtos ocorriam somente de forma *online*. Já na segunda fase a publicidade do *e-commerce* passou a ser dinâmica e integrada com as estratégias e as operações dos negócios. Na primeira fase ocorria a pirataria como forma de distribuição de produtos digitais. Já na segunda fase o *e-commerce* passou a utilizar-se de abordagens para a distribuição de produtos digitais. Na primeira fase a vantagem estratégica abrangia todas as empresas e tipos de mercados. Já na segunda fase a vantagem estratégica está concentrada em mercados específicos e a certas empresas (SCHNEIDER, 2013 citado por STEFANO; ZATTAR, 2016).

No Brasil o comércio eletrônico começou a dar seus primeiros passos a partir de 1995. Nesse período, as poucas empresas que viram as oportunidades de negócios no mundo *online* enfrentaram barreiras no suporte de capital, uma vez que os investidores tinham dúvidas da rentabilidade deste novo formato de comercialização. Contudo com a virada do século as vendas passaram a ter um crescimento constante fazendo com que cada vez mais empresas, principalmente as de varejo, passassem a se interessar em participar do *e-commerce* (ALMEIDA; BRENDLE; SPÍNOLA, 2014).

Um fator importante para o crescimento do comércio eletrônico no Brasil é o dinâmico mercado consumidor interno, a concorrência no varejo, a grande quantidade de aparelhos eletrônicos com acesso à *internet*, as continuas melhorias da infraestrutura das redes de comunicações e a mudança na mentalidade do consumidor brasileiro (GALINARI *et al.*, 2015).

Devido à ampliação do mercado de produtos eletrônicos com acesso à *internet* para todas as regiões e classes sociais no Brasil, as empresas de varejo passaram a

ver oportunidades e a enfrentar a concorrência no *e-commerce*. Devido ao crescimento da concorrência, as grandes empresas de varejo passaram a realizar grandes investimentos em inovação, juntamente com a utilização de novas estratégias de mercado para atingirem todos os mercados consumidores (GALINARI *et al.*, 2015).

Os conceitos e características do *e-commerce* e do *e-business* devem ser entendidos de maneira diferentes, mas complementares. O termo comércio é entendido como transações em grandes quantidades entre diferentes regiões. Somando esse conceito a tecnologia digital, tem-se o *e-commerce* (TASSABEHJI, 2005 citado por STEFANO; ZATTAR, 2016). O termo *e-business* estaria associado a sistemas de informações, de negócios e de execução de diversas tarefas por uma empresa (HASSAN *et al*., 2014 citado por STEFANO; ZATTAR, 2016).

O *e-business* é um canal onde as empresas podem conectar-se com clientes e fornecedores ofertando bens e serviços e também demandando bens e serviços. Nesse sentido o *e-commerce* vem aperfeiçoando o desempenho organizacional das empresas, uma vez que as empresas conectadas a uma rede de computadores podem interagir simultaneamente com os *stakeholders*, quer dizer, interagir com clientes, governo, fornecedores, empregados e todas as demais entidades envolvidas com a empresa (STEFANO; ZATTAR, 2016).

E-business trata da gestão e operacionalização de negócios que utilizam o ambiente eletrônico para realizar atividades como *marketing*, recursos humanos, gerenciamento de vendas, reengenharia e processos de negócios que aperfeiçoam e tornam eficiente a integração das atividades das empresas ao ambiente eletrônico (TASSABEHJI, 2005 citado por STEFANO; ZATTAR, 2016). Em um *e-business* há quatro funções principais que as empresas devem possuir para realizar os processos de negócios. Dentre essas funções está a divulgação de informação; a captação de dados; o *marketing* e a interação dos negócios entre fornecedores, empresas e clientes (STEFANO; ZATTAR, 2016).

Há quatro diferentes visões sobre o *e-commerce*. A visão do *e-commerce* na comunicação, por outras palavras, usar os meios eletrônicos para pagamentos de bens, serviços e informações. A visão do *e-commerce* no processo de negócios, quer dizer, a realização de tarefas por meio da automação. A visão do *e-commerce* como serviço, ou seja, a redução de custos devido à redução do tempo e do aumento da qualidade do serviço. A visão do *e-commerce online* é o que se passa com a aquisição e comercialização de bens e serviços de forma virtual (STEFANO; ZATTAR, 2016).

As mudanças trazidas pelo *e-commerce* acontecem em todas as áreas das empresas, de modo que vai desde as áreas de *marketing* ou propaganda até o pagamento que a empresa realiza. Nesse sentido a concorrência entre as empresas *online* e *off-line* está sendo alterada drasticamente. Isso ocorre devido as novas modalidades de negócios *online*, a grande variedade de produtos que podem ser ofertados por esses novos formatos de negócios, a coleta de informações de consumidores e a interação direta entre empresa e consumidores (STEFANO; ZATTAR, 2016).

O comércio eletrônico é onde acontece as transações de mercadorias tanto tangíeis como intangíveis através da *internet*, é também considerado um sistema macroambiental pois interage com a tecnologia de telecomunicação, o ambiente socioeconômico e a estrutura comercial. O *e-commerce* é semelhante ao *e-business*, uma vez que se interagem com outros termos para o desenvolvimento das empresas, contudo se distingue em diferentes processos de tomada de decisão e implantação de estratégias de negócios em ambientes virtuais (STEFANO; ZATTAR, 2016).

No *e-commerce* podem existir cinco tipos de categorias de negócios. Sendo eles: *business-to-business* (B2B), onde empresas compram de empresas na *web*; *business-to-consumer* (B2C), onde o cliente compra no *site* da empresa; operações e processos de negócios onde organizações e empresas utilizam o *site web* para realizar compras e vendas *online*; *consumer-to-consumer* e *business-to-government*. Sendo que as categorias de negócios mais utilizadas são o B2C, B2B e as operações e processos de negócios. Uma empresa poderia participar de várias categorias de negócios atuando de forma digital (SCHNEIDER, 2013 citado por STEFANO; ZATTAR, 2016).

Há também outras denominações e categorias de negócios que utilizam a *internet* como plataforma de venda. Essas categorias são denominadas de: comércio colaborativo ou *c-commerce*; *consumers-to-business* (C2B); *intrabusiness commerce*; *government-to-citizens* (G2C); *mobile commerce* ou *m-commerce*; social *e-commerce* e local *e-commerce* (TURBAN *et al*., 2008; ALVES *et al*., 2009 citado por STEFANO; ZATTAR, 2016).

Existem diferenças entre um *e-commerce* e um *m-commerce*. Essas diferenças ocorrem devido aos diferentes tipos de aparelhos eletrônicos utilizado pelos consumidores. O *e-commerce* é utilizado por equipamentos *desktops*. A utilização de *smartphones* e *tablets*, aparelhos eletrônicos móveis, fez surgir mais uma

denominação. Essa nova denominação é conhecida como *m-commerce* (*mobile commerce*). Essa denominação significa a utilização de aparelhos móveis para a realização de compras através da *internet* (LAUDON; TRAVER, 2014 ciado por STEFANO; ZATTAR, 2016).

Em um *m-commerce* ou *mobile commerce* as pessoas estão conectadas em qualquer lugar que tenha acesso a *internet*, ou seja, o consumidor está mais tempo conectado a um dispositivo que pode ser usado como ferramenta de venda para as empresas de varejo. Essas vendas podem ocorrer de forma mais impulsiva, pois a empresa consegue ofertar produtos específicos em certas localizações. Por outro lado, as empresas possuem a necessidade da realização de adaptações dos *sites* para esse segmento de *web* móvel, de modo a ajustar as imagens de produtos com suas descrições para telas de menor dimensão. Isso é possibilitado pela criação de aplicativos destinados exclusivamente para *smartphones* e *tablets* (GALINARI *et al.*, 2015).

A demanda pelas empresas por *sites* de *e-commerce* geralmente está associada a redução de custos, a ampliação de vantagens competitivas e a melhora dos processos internos. Mas, para o melhor funcionamento, as empesas devem administrar a oferta de produtos; devem facilitar o uso dos *sites* pelos clientes; devem possuir a rastreabilidade de produtos que os clientes compraram; devem administrar as transações do *e-commerce* e também devem analisar os dados de tráfego e realizar os ajustes necessários no *site* da empresa (STEFANO; ZATTAR, 2016).

O *marketing* no universo do *e-commerce* é dinâmico e altamente adaptável, uma vez que os profissionais de *marketing* conseguem acessar uma grande quantidade de informações de milhões de clientes e usuários a custos extremamente reduzidos graças a mineração de dados. Dentre as ferramentas de *marketing* estão os mecanismos de busca, anúncios gráficos, classificados, mídia avançada, *blogs*, vídeos, patrocínios e *e-mails* (STEFANO; ZATTAR, 2016).

Existem algumas variáveis nos processos de *marketing* que determinam o processo de compra. Dentre as variáveis que mais se destacam está a variável preço. O preço é um importante fator de compra em um ambiente virtual, uma vez que os consumidores podem comparar preços de diferentes *sites* de *e-commerce* para realizarem a compra de um único produto (BAPTISTA; BOTELHO, 2007).

Outra variável importante é a confiança. Em um universo de compra *online,* tanto consumidores quanto empresas devem possuir um grau de confiança elevado para

poderem negociar. Isso acontece devido as diferentes informações que clientes e empresas de *e-commerce* possuem (BRYNJOLFSSON; SMITH, 2000 citado por BAPTISTA; BOTELHO, 2007).

A marca também é uma variável importante no *e-commerce*, uma vez que ela indica certo grau de qualidade e confiabilidade aos consumidores (BRYNJOLFSSON; SMITH, 2001 citado por BAPTISTA; BOTELHO, 2007). A estratégia de marca transmite um maior valor para o produto e juntamente com a confiança são necessários para a diferenciação tanto de empresas que operam fisicamente como em *sites* de *e-commerce* (LATCOVICH; SMITH, 2001 citado por BAPTISTA; BOTELHO, 2007).

Outro fator relevante para a venda em um *e-commerce* é a facilidade de uso do *site*, quer dizer, fácil para entender o *site* e localizar produtos e informações. Também a renovação do conteúdo exposto no *site*, as relevâncias do conteúdo do *site* são importantes para os clientes continuarem a acessar constantemente o *e-commerce* da empresa. Já a demora em carregar a página do *e-commerce* faz com que o cliente perca o interesse em acessá-la novamente (BAPTISTA; BOTELHO, 2007). Em uma pesquisa com sessenta e seis consumidores a usabilidade do *site* está associada a geração de confiança que o *e-commerce* proporciona aos consumidores (ROY *et al*., 2001 citado por BAPTISTA; BOTELHO, 2007).

A adoção de novas estratégias de negócios pelas empresas devido a introdução do *comércio eletrônico* faz com que elas se adaptem as mudanças nos mercados, bem como se adaptem as novas demandas dos consumidores. Estes são ávidos por agilidade no processo de compra e entrega. O comércio eletrônico também pode ser entendido como um novo método de realização de negócios, comercialização de produtos e serviços e formas de pagamento (ALMEIDA; BRENDLE; SPÍNOLA, 2014).

As baixas barreiras de entrada no mercado de *e-commerce* no Brasil fizeram surgir um grande número de pequenos varejistas especializados em nichos de mercado e um pequeno número de grandes corporações, geralmente estrangeiras, que utilizam intensamente o *marketing* e fazem com que exista uma concorrência de preços e condições de pagamento no mercado doméstico (GALINARI *et al.*, 2015).

A *internet*, devido a um vasto potencial econômico, fez surgir nas empresas a necessidade de possuírem estratégias de *e-business* e *marketing*. Sendo esses entendidos por uma fusão dos processos internos das empresas com o uso de tecnologia na formulação de novos negócios de grande desempenho (TURCHI, 2012

citado por ALMEIDA; BRENDLE; SPÍNOLA, 2014). O comércio eletrônico, sendo entendido como um ambiente altamente dinâmico e modulável e sem fronteiras territoriais, faz surgir novas oportunidade de negócios para as empresas e por consequência para seus clientes. Desse modo, é possível realizar compras e pagamentos de forma mais rápida, melhorando assim os resultados da empresa (ALMEIDA; BRENDLE; SPÍNOLA, 2014).

Para um *e-commerce* ou social *commerce/s-commerce* as redes sociais (*Facebook, Instagram, WhatsApp* etc.) são necessárias e indispensáveis, uma vez que devido as pessoas estarem frequentemente conectadas e ao grande número de usuários é um ambiente propício a troca de informações e influências entre empresa e clientes. A interação da empresa com clientes se dá através da divulgação do produto, da marca, da opinião das pessoas sobre os produtos/serviços que a empresa oferta e do esclarecimento de dúvidas. Isso faz surgir uma conexão próxima entre empresa/cliente (ALMEIDA; BRENDLE; SPÍNOLA, 2014). O *s-commerce* pode ser entendido como o uso de redes sociais pelas empresas para a divulgação da marca e para a comercialização de produtos, ou seja, as empesas usam plataformas de redes sociais como *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *Google+* e *Pinterest* para comercializar os produtos diretamente aos clientes ou por meio da disponibilização de *links* para os *sites* das empresas. Para o *marketing,* o *s-commerce* pode ser uma importante ferramenta de captura de informações de potenciais clientes, na interação entre cliente/empresa, na utilização de *marketing* direto e de *marketing* espontâneo das pessoas que se interessam pela marca (GALINARI *et al.*, 2015).

As empresas podem adotar distintas definições de comércio eletrônico, podendo ser entendido por comércio eletrônico puro e ou comércio eletrônico parcial, quer dizer, o comércio eletrônico puro seria a comercialização de produtos virtuais que possuem a entrega também no formato virtual. As empresas que utilizam o comércio eletrônico parcial são conhecidas como empresas de cliques e cimento, uma vez que operam no comércio presencial ou tradicional e passaram a operar também com o comércio de produtos de forma *online*. As empresas de tijolos e cimento, pertencentes a velha economia, seriam as empresas que não possuem presença no universo *online*. Contudo as empresas da velha economia estão cada vez mais rápidas se convertendo, parcial ou totalmente, para empresas de cliques e cimento, para realizarem suas vendas e atenderem os seus consumidores (KING; TURBAN, 2003).

Devido ao uso do *marketing* direcionado no *s-commerce* as empresas que utilizam essa ferramenta de comercialização conseguem ter uma melhor conversão do valor investido no *marketing* e a efetivação da venda de um produto alvo da campanha, ou melhor, o público alvo desejado da empresa está melhor definido em uma rede social do que em um canal de televisão aberto. Devido ao *s-commerce* possuir o *marketing* direcionado ele é também mais acessível aos pequenos empresários. As pequenas empresas conseguem patrocinar anúncios a preços muito acessíveis. Além disso, em um *s-commerce* os empresários não necessitam saber a linguagem de programação ou ter conhecimento em tecnologias da informação para a criação de um *site* próprio de *e-commerce* para a captura de informações necessárias a formulação de estratégias de vendas (GALINARI *et al.*, 2015).

Os clientes e as empresas que utilizam *e-commerce* possuem benefícios como conveniência, comodidade e informações. A conveniência está associada a possibilidade de realização das compras a qualquer hora do dia. A comodidade está associada a não necessidade de deslocamentos e formação de filas. A informação está associada a possibilidade de os consumidores terem acesso a conduta da empresa, a comparação entre produtos concorrentes e preços diferentes. Além disso, a utilização de serviços personalizados e também a compra de produtos digitais de entrega imediata, como o *streaming,* estão cada vez mais disponíveis (KOTLER, 2000 citado por ALMEIDA; BRENDLE; SPÍNOLA, 2014).

Em um *e-commerce* há diversos benefícios potenciais que vão desde a globalização da tecnologia, da amplitude de população atendida, da interação entre o *e-commerce* e seus clientes, dos inúmeros formatos de organização *online*, da expansão da infraestrutura para a conexão da rede global (KING; TURBAN, 2003).

Dentre os benefícios proporcionados pelo comércio eletrônico as empresas está a expansão do mercado. Ela se dá através da expansão proporcionada a um custo mínimo, quer dizer, que a empresa com apenas um investimento em um *site* pode alcançar milhares de clientes. Além de poder contar com a interação com este cliente através do gerenciamento do relacionamento com o cliente. A redução de custos também está associada a redução de papel utilizado para o registro de informações e processamentos de pedidos que são feitos de forma virtual. Além de poder reduzir o ciclo de operação e com isso reduzir o custo financeiro. O comércio eletrônico pode melhorar os processos de negócios através da criação de sistemas inovadores que proporcionam o aumento do lucro. Para os consumidores o comércio eletrônico

proporciona os benéficos de custo baixo, conveniência e rapidez. Isso ocorre devido ao *e-commerce* ficar todas as horas do dia ativo e também nos finais de semana. Há uma grande diversificação de produtos e existe a possibilidade de compará-los com os produtos das demais marcas e lojas *online*. Em um *e-commerce* há possibilidade da formação de comunidades virtuais e da troca de experiência entre os usuários (KING; TURBAN, 2003).

O comércio eletrônico apresenta uma grande potencialidade e um aumento considerável no número de consumidores que preferem utilizar esse meio de compra virtual para comprarem seus produtos e serviços de forma mais dinâmica com a menor perda de tempo. Isso ocorre devido a mudança de hábitos dos consumidores e a uma grande difusão da *internet,* de modo que o *e-commerce* passou a apresentar-se como o mecanismo pelo qual os consumidores mais utilizam para realizarem as suas compras (CARVALHO *et al.*, 2020). A transformação digital do *e-commerce* permite que as empresas tenham um melhor desempenho operacional, permite que às empresas melhorarem a experiência do cliente, permite também dinamizar os negócios de cada empresa, permite aumentar as receitas e, por consequência, o lucro, devido a possibilitar uma maior vantagem competitiva (RODRIGUES, 2020).

A introdução de um novo modelo de negócios através de um modelo de negócios já existente é uma realidade que decorre da necessidade de adaptação a novos ambientes competitivos e de adaptação a novas tecnologias. Nesse sentido, a *internet* é uma das ferramentas mais importantes para que essa adaptação se torne uma realidade a trazer resultados de ganho de competitividade as empresas. As empresas, ao entrarem no comércio eletrônico, ganham em ampliação da satisfação dos clientes juntamente com a melhoria da competitividade por destacar-se dos demais concorrentes (RODRIGUES, 2020). Com relação ao relacionamento com o cliente, o *e-commerce* pode estar um passo adiante em relação ao comércio presencial. Isso ocorre devido ao fato de que, em um ambiente virtual, a empresa consegue obter dados e informações do comportamento dos clientes e quais são os aspectos mais valorizados por cada um deles. Em um ambiente *online* as empresas conseguem obter um melhor *feedback* sobre os produtos oferecidos e da própria empresa em si. *E-commerces* que estão atentos às preferências e necessidades de seus clientes estão em uma posição de vantagem frente aos seus concorrentes. Empresas que possuem um relacionamento de proximidade virtual com seus clientes possuem comunidades

nas quais podem recomendar produtos de acordo com a preferência individual de cada cliente e, assim, fidelizá-los (RODRIGUES, 2020).

As dificuldades ou resistências associadas a transição do comércio físico para o virtual para empresas já estabelecidas, em um formato de negócios tradicional, estariam na complexidade em entender os diferentes graus de exigência em realizar uma adaptação que implica na utilização de diversos recursos da organização. Esses recursos seriam os recursos humanos, os recursos físicos, os recursos tecnológicos e os recursos financeiros. Outra dificuldade para realizar a adaptação ao comércio eletrônico estaria na constante e continua evolução da tecnologia, que deve ser incorporada a empresa que está presente no mundo digital, ou seja, as empresas devem estar abertas a novas ideias para conseguirem promover mudanças internas em relação ao mundo virtual (RODRIGUES, 2020).

Outra dificuldade associada a transformação digital dos negócios tradicionais em negócios *online* está no fato de que a concorrência passa a ser mais ampla e difusa, ou seja, a concorrência não está somente na localidade onde está inserida a empresa, mais sim está localizada em um amplo espaço geográfico. Outro fator relacionado a transformação digital de uma empresa tradicional em um *e-commerce* está em atender as elevadas expectativas dos consumidores em terem um produto o mais fidedigno com a sua descrição através de um *site* ou de uma plataforma de *smartphone* (RODRIGUES, 2020). Contudo, uma boa experiência do cliente em relação a plataforma de compra pode proporcionar uma grande vantagem a empresa que buscou atender as necessidades dos clientes.

As limitações do comércio eletrônico podem ser de ordem tecnológica e de ordem não tecnológica. Na fase inicial do *e-commerce* estariam entre as limitações tecnológicas a inexistência de um padrão internacional de segurança, as limitações na velocidade da *internet* que os usuários possuem. Dentre as limitações de ordem não tecnológica está a desconfiança com a privacidade e segurança virtual, *sites* maliciosos que podem infectar os computadores com vírus e a experiência do cliente em tocar nos produtos faz criar uma resistência em relação aos produtos comercializados virtualmente (KING; TURBAN, 2003). Atualmente, essas limitações também são determinantes para os consumidores. Os consumidores que utilizam o *e-commerce* são afetados diretamente pela qualidade das informações disponíveis nos *sites* e pela segurança e privacidade que possuem na utilização dos mesmos. O *E-commerce* deve transmitir confiança e privacidade aos consumidores para poder ter

mais vendas, ou seja, a confiança transmitida aos clientes faz com que os mesmos realizem mais transações e compras *online* (DALBÓ *et al.*, 2017).

A empresa que está ou que pretende entrar no mundo virtual também deve estar atenta a questões como em que canais digitais devem estar presentes. Entende-se como canais digitais *websites*, aplicativos móveis ou loja *online*. Igualmente precisa considerar a estratégia digital para realizar a comunicação através do *marketing*, da publicidade e das relações públicas. Isso pode constituir tanto vantagens, se a empresa escolheu as ferramentas digitais certas para utilizar em seu *e-commerce*, como desvantagens, caso a empresa escolheu as ferramentas digitais erradas para atender ao seu público alvo (RODRIGUES, 2020).

O comércio físico podendo operar em simultâneo com o comércio virtual pode proporcionar uma sinergia que leve o cliente a estar mais próximo da marca e do produto que deseja comprar e realmente efetuar a compra. As recomendações de produtos são importantes ferramentas do comércio tradicional e da relação cliente/empresa, e estão muito presentes em um comércio virtual, uma vez que as empresas conseguem registar o histórico de compra de seus clientes e os produtos que possuem o interesse de comprar. Assim podem colocar uma grande variedade de produtos similares que o consumidor poderia estar interessado sem necessariamente ter que procurar item por item como ocorre em um comércio presencial (CARVALHO *et al.*, 2020).

Existem clientes que interagem com as marcas varejistas em diversas plataformas de vendas ou canais de comercialização. Esses clientes então enquadrados no conceito de *omnicanal*. Esse conceito destaca as diversas formas de pesquisas e compras de produtos através de *sites*, de lojas físicas, do telefone ou de aplicativos móveis que os clientes utilizam para a realização das compras. Dessa forma, o consumidor consegue demandar e receber produtos por diferentes formatos de comércio. Para as empresas de varejo conseguirem realizar a integração de canais de venda elas necessitam de sistemas de informática avançados, bases de dados, logística de estoque eficiente e estratégias de *marketing* para atrair consumidores (GALINARI *et al.*, 2015).

No comércio eletrônico as empresas possuem o acompanhamento das vendas diárias de produtos, possuem a melhor organização dos produtos que são ofertados aos clientes, podem segmentar os diferentes tipos de clientes e direcionar o *marketing,* podem estar em constante atualização, podem disponibilizar diferentes meios de

pagamentos, podem disponibilizar ofertas especificas a clientes específicos e podem possuir uma grande variedade de produtos em *sites* de vendas (RÊGO; DRAGO, 2017).

Os *e-commerces* também podem utilizar ferramentas digitais para a aproximação com seus públicos alvos. Isso ocorre devido a utilização de plataformas de *marketing*, programas de fidelidade, a descrição detalhada dos produtos ofertados, a utilização de centrais de atendimento para o esclarecimento de dúvidas, a promoção de produtos para atrair visitantes nos *sites* e a utilização de mídias sociais para a comunicação mais próxima entre consumidores e empresas (RÊGO; DRAGO, 2017).

O processo de logística pode ser descrito como parte integrante de um *e-commerce*. A logística, em uma empresa de *e-commerce,* é necessária para demostrar a credibilidade da marca no atendimento das demandas dos clientes. As inovações tecnológicas, que ocorrem globalmente, devem ser atendidas por sistemas de logística eficazes na entrega de produtos. Isso deve-se ao fato de que o ciclo de vida dos produtos, a validade de estoques e a competitividade são parte das mudanças nos sistemas logísticos. Os desafios da logística para um *e-commerce* podem estar associados a cadeia de suprimentos e distribuição, a sazonalidade, se é perecível e a previsibilidade de demanda. Dessa forma, a logística em um comércio eletrônico deve ser rápida e eficaz. Também deve contar com um sistema de pós-venda que satisfaça a demanda dos consumidores (ALMEIDA; BRENDLE; SPÍNOLA, 2014).

Para o setor de varejo a logística é essencial para o êxito das empresas que operam de forma *online*, em resumo, mesmo tendo os serviços de entrega terceirizados, as empresas de varejo são consideras as responsáveis por parte dos consumidores para a efetivação da entrega do produto comprado. Devido a isso, muitas empresas varejistas estão engajadas na construção de uma infraestrutura de distribuição própria com grandes centros de distribuição (GALINARI *et al*, 2015).

A entrega de um produto comprado de forma virtual também é necessária para a manutenção de um *e-commerce*. As entregas com custos elevados, além de demoradas, fazem com que clientes desistam da compra. Enquanto que preços baixos, gratuidade da entrega e a facilidade para eventuais trocas de produtos fazem com que os clientes retornem a comprar desse *e-commerce* (ALMEIDA; BRENDLE; SPÍNOLA, 2014).

Pode-se também destacar que há diferenças entre o comércio físico e o comércio virtual. Essas diferenças podem estar na disponibilidade de produtos, no horário do atendimento, na área de atuação e na abrangência da empresa e no custo operacional. A disponibilidade de produtos está associada a uma maior quantidade que pode ser oferecida de produtos em um *site* do que a quantidade que pode ser ofertada pessoalmente, devido a limitação dos espaços físicos das lojas que operam de forma tradicional. O horário de atendimento é flexível e pode operar nos trezentos e sessenta e cinco dias do ano. A área de atuação e a abrangência da empresa estão associadas ao benefício de a empresa poder comercializar os produtos para qualquer região de um pais.

O custo operacional reduzido pode ser entendido pela não necessidade de um ponto físico para comercializar os produtos (RÊGO; DRAGO, 2017). Contudo há que se destacar que o comércio eletrônico e o comércio físico podem operar de forma simultânea e a até mesmo complementar. Isso ocorre devido ao fato de que certas empresas vislumbram, a partir do *e-commerce,* que há demanda para lojas físicas em certas regiões, geralmente nas grandes metrópoles, que demandariam a presença de uma loja física para os clientes poderem ver os produtos antes de realizarem as compras. Também a experiência da compra, seja ela virtual ou presencial, deve ser a melhor possível para os usuários. Além disso, o *marketing* para um *e-commerce* é necessário para a captação de clientes, uma vez que os potenciais clientes estão a um clique da concorrência. Os investimentos e os usos de diferentes canais de *marketing* devem ser utilizados conforme os retornos proporcionados por estes mesmos canais (RÊGO; DRAGO, 2017).

Quadro 1 – Vantagens e dificuldades do *e-commerce*

Vantagens	Dificuldades	Referências
- Mais clientes - Maior lucratividade - Maior mercado consumidor - Custo mínimo da expansão - Interação empresa cliente - Redução do ciclo financeiro - Conveniência - Rapidez - Custo reduzido - Comunidades virtuais	- Baixa segurança percebida por empresas e clientes - Comprometimento da privacidade - Vírus virtuais - Resistência pela preferência dos consumidores em tocar nos produtos	King e Turban (2003)
- Ferramentas digitais corretas para o público alvo da empresa - Boa experiência auxilia na fidelização do cliente - Melhor desempenho operacional - Dinamização dos negócios - Maior lucratividade - Maior vantagem competitiva - Melhor relacionamento com o cliente - Mais informação sobre os clientes - *Feedback* dos produtos oferecidos	- Ferramentas digitais erradas para o público alvo da empresa - Concorrência mais ampla e difusa - Elevadas expectativas dos consumidores - Complexidade para a adaptação de empresas da velha economia em ambientes digitais - Adaptação à contínua evolução da tecnologia de informação	Rodrigues (2020)
- Mudança de hábitos dos consumidores que preferem utilizar a *internet* para realizarem as compras - Alcance a um maior número de consumidores		Carvalho (2020)
- Conveniência - Comodidade - Informações		Almeida, Brendle e Spinola (2014)

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

2.2 Mudanças no ambiente de negócios e estratégias reativas

As mudanças podem ocorrem de maneira drástica em um ambiente dinâmico e altamente mutável. Dentro disto a escola ambiental vê a formulação de estratégia como um processo reativo. A escola ambiental é decorrente da “teoria da contingência” a qual demostra as relações entre ambiente externo e ambiente interno nas organizações. Desse modo, a escola ambiental coloca o ambiente, a organização e a liderança entre as principais forças centrais no processo de formulação de estratégias reativas ao ambiente externo, quanto mais estável o ambiente externo maior a facilidade de planejamento interno. O ambiente é considerado um conjunto de forças vagas onde a organização não pode influenciar, uma vez que ela está em um

ambiente de nichos sempre competitivo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A escola ambiental possui cinco premissas destacando que: o ambiente é um composto de forças gerais, sendo o principal fator para a geração de estratégia; a organização em formação tem capacidade de adaptar-se ao ambiente, contudo com o passar dos anos ela perde essa capacidade de reação ao ambiente; as organizações para sobreviverem ao longo do tempo dependem das decisões tomadas na sua etapa inicial de implementação; a liderança perde influência no decorrer do tempo para manter a organização sobrevivendo; as organizações tendem a compartilhar tecnologia, estilos administrativos e produtos ao passo que sobrevivem às pressões para sobreviver (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

As diferenças que as organizações possuem decorrem das dimensões dos ambientes. Esses ambientes são a estabilidade, a complexidade, a diversidade de mercado e a hostilidade. A estabilidade: uma organização pode estar em um contexto estável, mas que rapidamente pode se tornar um ambiental dinâmico, ou seja, a demanda de clientes por diferentes produtos pode colocar a empresa em um ambiente dinâmico. A complexidade: uma organização pode ter seu ambiente alterado de simples para complexo. A diversidade de mercado: uma organização pode variar de mercados integrados a mercados diversificados. A hostilidade: uma organização pode possuir um ambiente favorável a hostil. Isso irá depender da concorrência, relações com sindicatos, grupos externos, governo e a disponibilidade de recursos que a organização possui (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Na abordagem da ecologia da população são destacados os mais importantes aspectos da escola ambiental. Nela é usado um modelo conhecido como variação-seleção-retenção de Darwin. Sendo assim, as organizações são observadas a nível das populações, em suma, são observadas a distância para ver o seu comportamento coletivo. As mudanças são explicadas pelas interações entre inovações em organizações individuais e pela sobrevivência no nível da população. O nascimento de uma empresa por meio de inovação induz variações em uma população. A inovação dá a empresa nascente vantagem, contudo essa organização depende de um fornecimento adequado de recursos. Em um ambiente externo existe uma finitude de recursos que a organização pode utilizar para o seu desenvolvimento, ou seja, o ambiente define as diretrizes de adequação e a organização se adapta a essas diretrizes ou é eliminada do ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

As críticas a abordagem da economia da população das organizações dão-se em decorrência de que a denominação população significa a empreendedores e inventores, o ambiente que é amplamente adaptável a novas variações e o conceito de que o ambiente não é uma explicação para o fechamento ou abertura de organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A teoria da contingência é uma abordagem que defende que existe uma relação direta entre o ambiente interno e o ambiente externo nas organizações e que as organizações trabalham em um ambiente de condições variáveis em circunstâncias específicas. O inter-relacionamento dos ambientes internos e dos ambientes externos das organizações seriam dados de forma contingencial, uma vez que as organizações operam em uma natureza multivariada (SILVA, 2013). Além disso, na teoria da contingência existiam três grandes elementos que integram o núcleo central. Esses três elementos seriam: a) a associação entre fator contingencial e o sistema organizacional; b) as mudanças nas contingências provocariam mudanças na estrutura corporativa; c) os ajustes entre variáveis contingenciais e o sistema organizacional proporciona melhores desempenhos da corporação (BOMFIM, 2020).

Cada organização possui as suas próprias contingências, ou seja, suas próprias habilidades, experiências, necessidades e motivações, de modo que, situações diferentes exijam práticas diferentes no uso de teorias tradicionais e teorias comportamentais para resolver problemas nas organizações (SILVA, 2013). Os diferentes ambientes necessitam de diferentes sistemas organizacionais para ter eficácia. Isso ocorre devido a que diferentes tecnologias levam a diferentes formatos organizacionais (CHIAVENATO, 2002). As organizações só teriam êxito caso conseguissem adequar-se a estrutura, sistemas internos e outros diversos fatores aos fatores contingenciais em que a empresa está inserida (BOMFIM, 2020).

Na teoria da contingência as organizações possuem diferentes tipos de respostas para diferentes tipos de contextos. A teoria da contingência identifica as variáveis que afetam as organizações. Esses fatores contingenciais que afetam as organizações podem ser fatores externos ou fatores internos. Nos fatores contingenciais externos tem-se tecnologia, incerteza ambiental, cultura nacional e competição de mercado. Nos fatores contingenciais internos tem-se tamanho, estrutura, estratégia, ciclo de vida dos produtos, posição de mercado, mudanças nos sistemas, variáveis psicológicas, sistema de compensação, sistema de informação e participação dos empregados nos sistemas de controle. As empresas buscam se

ajustar ao ambiente conforme as suas capacidades internas, conforme a capacidade do gestor em gerenciar a empresa e conforme o objetivo de melhorar as estruturas pessoais como os processos realizados pelas empresas para obter bons desempenhos (SILVA, 2013; ZANATTA, 2018; BOMFIM, 2020).

Nos fatores contingencias externos podem-se destacar tecnologia, competição ou hostilidade de mercado, incerteza ambiental e cultura nacional. A tecnologia pode incluir bens tangíveis como máquinas, equipamentos, *hardwares* e ferramentas. Os bens intangíveis seriam processos, *software* e conhecimentos. A competição ou hostilidade de mercado reporta-se a produção e comercialização dos produtos. Sendo que, o nível da hostilidade afeta os preços, o *marketing* e a distribuição do produto de forma a determinar o desempenho organizacional. A incerteza ambiental alude a incerteza interna e a incerteza externa. Na incerteza interna pode-se destacar as forças como os objetivos e metas da empresa, bem como, a natureza dos produtos e a qualificação dos empregados. Na incerteza externa pode-se destacar as mudanças do ambiente externo a organização. Nesse ambiente externo entram clientes, concorrentes, legislação e sindicatos. A cultura nacional indica a tradições padronizadas e inter-relacionadas. Isso representa que a cultura nacional influência a moral, as leis, os costumes e hábitos, a arte e o conhecimento desenvolvido por uma sociedade (BOMFIM, 2020).

Nos fatores contingencias internos podem-se destacar tamanho, estrutura, estratégia, sistema de compensação, sistema de informação e ciclo de vida do produto. O tamanho alude a melhorias de eficácia, ao aproveitamento de oportunidades de mercado e de especialização de atividades. A estrutura organizacional faz referência a definição de funções de gerência nas subunidades e de como as subunidades atuarão de acordo com os objetivos da empresa. O sistema de compensação refere-se à remuneração dos colaboradores e os benefícios que os mesmos possuem. O ciclo de vida dos produtos reporta-se a quantidade e a durabilidade do produto no mercado passando por fazes de evolução e declínio de um produto que não necessariamente segue uma ordem cronológica. Os sistemas de informação apontam as atividades corporativas das empresas para atingirem seus objetivos. A estratégia refere a adoção de procedimentos e alocação de recursos para se alcançar os objetivos e metas no longo prazo (BOMFIM, 2020).

As empresas, geralmente as de pequeno porte, possuem dificuldades em se manter por anos consecutivos no mercado. Essas dificuldades podem ser

encontradas nas pressões ambientais notadas pelos gestores na relação entre estratégia e desempenho das empresas de pequeno porte (FAGUNDES; GIMENEZ, 2009). As empresas de pequeno porte quando estão inseridas em um ambiente turbulento e com influência governamental, governos que não facilitam e agem com hostilidades para com os empreendedores, sofrem um processo social pois não conseguem influenciar o ambiente a seu favor e devem lidar com as adversidades impostas pelos atores ambientais que conseguem influenciar o ambiente. As turbulências ou as incertezas ambientais possuem aspectos em comum que podem ser definidas como: incapacidade de perceber possíveis eventos positivos, desconhecimento da relação causa e efeito e incapacidade de prever os resultados de uma escolha (FAGUNDES; GIMENEZ, 2009). Sendo assim, as empresas de pequeno porte geralmente tentam abster-se da maximização dos ganhos para poderem ter uma maior longevidade (CUNHA; MELLO, 2004).

A teoria da contingência possui contribuições das teorias administrativas que compreendem a administração científica que forneceu o os conceitos de tarefa e tecnologia, a teoria clássica que forneceu o conceito de estrutura formal, a teoria das relações humanas que forneceu o conceito de estrutura informal, a teoria da burocracia que forneceu o conceito de sistema social, a teoria estruturalista que forneceu o conceito de demandas ambientais, a teoria neoclássica que forneceu o conceito de objetivos organizacionais, a teoria comportamental que forneceu o conceito de forças comportamentais, a teoria matemática que forneceu o conceito de processo decisorial e a teoria geral de sistemas que forneceu o conceito de equilíbrio organização ambiente (CHIAVENATO, 2002).

A teoria da contingência tem origem no entendimento sobre os efeitos das variáveis tecnológicas na estrutura da organização. Essa variável seria entendida de forma contingencial. Além disso, não existe uma única forma de organizar uma empresa, porém, as empresas precisam se adaptar a diferentes condições tecnológicas (SILVA, 2013). A teoria da contingência mostra que as características do ambiente externo determinam as características organizacionais das empresas. Dessa forma, cada empresa teria características ambientais diferentes umas das outras (CHIAVENATO, 2002).

Foi na década de 1950, que Joan Woodward desenvolveu um estudo que seria entendido mais tarde como a administração de contingência. Essa pesquisa desenvolvida por Woodward foi uma ruptura dentro da teoria das organizações. A

pesquisa enfatizava o fato de que as tecnologias representavam um fator importante para as organizações e não apenas um conjunto de condições limitantes como os teóricos organizacionais defendiam anteriormente (SILVA, 2013).

Charles Perrow ampliou os conceitos de Woodward a chamar a atenção para duas importantes dimensões da tecnologia. A primeira dimensão seria a extensão da tarefa que seria variável ou previsível, em suma, seria a variabilidade dos casos imprevisíveis e a extensão dos problemas conhecidos. A segunda dimensão seria a extensão da análise da tecnologia, em resumo, as atividades altamente especificadas e desmembradas a extensão em que os problemas podem ser resolvidos pelo uso de procedimentos de rotina ou solucionados de maneira conhecida (SILVA, 2013).

Tom Burns e George Stalker analisaram o ambiente externo e a estrutura em que as organizações estavam inseridas. Eles determinaram a existência de cinco tipos de ambientes, que variavam de estável a instável, em que as organizações poderiam se encontrar. Esses autores definiram dois sistemas opostos de estrutura administrativa: o sistema orgânico e o sistema mecanicista. Esses dois sistemas eram os polos opostos na forma como as empresas poderiam se adaptar a mudanças tecnológicas e comerciais (SILVA, 2013). No sistema mecanicista ocorre a integração vertical das atividades com a utilização de regras claras e decisões emitidas pelos superiores. No sistema orgânico as organizações são adaptáveis e ajustáveis a ambientes instáveis (CHIAVENATO, 2002). Na pesquisa desenvolvida por Burns e Stalker as empresas que estavam inseridas em um ambiente estável teriam um melhor resultado optando por uma estrutura mecanicista. Para as empresas que estariam em um ambiente instável com alta mudança tecnológica e de mercado a melhor estrutura organizacional seria a estrutura orgânica (BOMFIM, 2020).

Nas estruturas mecanicistas a sua melhor eficácia se daria em ambientes estáveis e com previsibilidade onde as organizações poderiam planejar a sua atividade através do uso de sistemas burocráticos. Nas estruturas orgânicas as organizações são flexíveis para atenderem às demandas dos ambientes externos. Em uma estrutura orgânica há uma maior liberdade para a valorização da motivação humana (SILVA, 2013).

Paul Lawrence e Jay Lorsch investigaram como a mudança ambiental influencia a diferenciação das empresas. Distintos ambientes tecnológicos e mercados estimulam diferentes estruturas corporativas. Eles destacam que a mesma organização deve atuar de modos diferentes em mercados e estruturas tecnológicas

distintas. Devido as contingências as organizações que tinham os melhores resultados tinham também uma estrutura adaptada ao ambiente (BOMFIM, 2020).

Alfred Chandler estudou quatro grandes empresas americanas e concluiu que as empresas possuem estratégias e estruturas distintas que dependem da situação do ambiente em que elas se encontram (SILVA, 2013). Chandler também destaca que o relacionamento da contingência dependeria de um ambiente altamente dinâmico e específico onde uma organização mais flexível seria mais eficaz. Ter uma estrutura rígida estaria ligada a ambientes estáveis. Ter uma estrutura flexível estaria ligada a ambientes dinâmicos e altamente mutáveis. Chandler também consegui determinar variáveis ambientas internas das organizações como a diversificação do produto, a taxa de crescimento e a expansão territorial (SILVA, 2013). A estrutura organizacional de uma organização seria afetada pelas escolhas estratégicas. Para Chandler as estratégias determinam a estrutura de uma organização. Mudanças na estrutura corporativa de uma organização são decorrentes de mudanças estratégicas no ambiente onde a organização trabalha (BOMFIM, 2020).

A pesquisa de Emery e Trist enfatizava que há diferentes contextos ambientais em que as empresas operam. Para eles existiam quatro contextos ambientais, sendo que, cada contexto existiria um comportamento organizacional adequado a cada organização, uma vez que existe uma interdependência causal entre o meio ambiente e a organização (CHIAVENATO, 2002).

A pesquisa de Thompson identificou que as empresas buscam proteger suas tecnologias de produção em sistemas fechados para proteger-se de concorrentes. Sendo que, o ambiente influencia a estrutura organizacional de cada empresa (BOMFIM, 2020).

Greiner identificou que nas empresas sua idade e seu porte influenciam a estrutura organizacional. Isso acontece, uma vez que a empresa ao crescer passa por cinco fases de vida organizacional. Dessa forma, as empresas ao crescerem devem ajustar-se a novas fases de vida organizacional (BOMFIM, 2020).

Para Khandwalla o desempenho corporativo estaria associado a muitos fatores contingenciais que afetariam a estrutura organizacional de cada empresa (BOMFIM, 2020). As estratégias contingenciais são importantes em ambientes competitivos em que as empresas buscam se adequar as necessidades internas e conseguir operar em um ambiente altamente dinâmico para chegar as metas e objetivos estabelecidos pela empresa (MEDEIROS, 2018). As contingências externas podem significar

oportunidades bem como barreiras e ameaças a forma como as empresas trabalham internamente (CHIAVENATO, 2002).

2.3 Transformação digital na cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos tem origem na estrutura de logística. Em sua origem a logística surgiu como resposta a sedentarizarão das primeiras sociedades que começavam a produzir e a consumir produtos agrícolas em um único espaço geográfico. Essa logística tinha como objetivo principal a produção e o estoque de produtos agrícolas que seriam consumidos ao longo do ano por essas sociedades primitivas. Posteriormente a logística passou a ser usada para o transporte de tropas e suprimentos para campanhas militares. Da área militar a logística passou a ser usada na área empresarial/industrial devido as continuas revoluções industriais que acontecerem no continente europeu e posteriormente em diversos países de diferentes continentes. Isso deveu-se ao fato de que a grande movimentação de materiais, pessoas e produtos em vastas regiões onde as empresas atuavam necessitavam um planejamento estratégico para a sua administração (ARAÚJO *et al.*, 2016).

A logística como área de conhecimento teve grande evolução no pós Segunda Guerra Mundial. Entre seus principais objetivos estavam a distribuição de produtos e matérias no tempo e espaço que eram demandados ao menor custo monetário possível, maximizando assim o valor dos produtos entregues aos consumidores finais. Todas as empresas necessitam ter uma boa logística para poderem ser competitivas e no *e-commerce* isso não é diferente (ARAÚJO *et al.*, 2016).

Na estrutura do comércio eletrônico as empresas para se converterem ao mundo digital necessitam de informações, apoio intelectual e apoio material. O *e-commerce* necessita contar com uma rede de apoio que conta com pessoas, órgãos governamentais, serviços de suporte, padrões técnicos e parceiros de negócios. As pessoas seriam os compradores, vendedores, funcionários entre outros. Os órgãos governamentais seriam as normas e legislações a serem seguidas pelas empresas. Os serviços de apoio seriam as pesquisas de mercado, a logística, o *marketing* e propaganda, a segurança do *site*, o formato de pagamento entre outros para atendar as necessidades de cada tipo de negócio. Os padrões técnicos são ferramentas para assegurarem os protocolos de pagamento e segurança. Os parceiros de negócios

seriam parcerias comerciais, permutas e *joint ventures*, isto significa, que o *e-commerce* é viabilizado através da cadeia de suprimentos na interação entre a empresa e seus fornecedores, distribuidores e clientes (KING; TURBAN, 2003).

O papel estratégico das cadeias de suprimentos pode ser entendido pela necessidade de competição que a atual tecnologia proporciona as empresas. Desta forma, em uma cadeia de suprimentos ocorre o relacionamento interorganizacional com diferentes escalas de aproximação e de cooperação entre as empresas envolvidas. O relacionamento que acontece entre os elos da cadeia de suprimentos afeta diretamente os mesmos (LUCHT, 2004). Além disso, a cadeia de suprimentos pode ser entendida como uma grande variedade de empresas que atuam de forma autônoma e semiautônoma, quem operam coletivamente com o objetivo de fornecer, fabricar e entregar produtos e serviços aos clientes finais. Além da movimentação física dos materiais necessários a produção e a entrega do produto final a cadeia de suprimentos também é responsável por gerir as informações, os valores monetários e a circulação de produtos e serviços de forma eficiente. Dessa forma, os elos terão um maior nível de rentabilidade (STEFANO; ZATTAR, 2016).

A logística na cadeia de suprimentos pode ser entendida pela ligação entre as atividades desenvolvidas pela empresa ao mercado consumidor. Isso representa que a logística é responsável pela entrega desde as matérias-primas às empresas produtoras até a entrega final do produto acabado. Assim prestando um serviço de qualidade que satisfaça todos os elos da corrente da cadeia de suprimentos. Portanto, para que haja uma melhor sintonia das atividades de logística deve ocorrer uma estreita relação com os setores de produção e *marketing* internos à empresa. A logística une a área de produção que compreende a busca por vantagem competitiva, de inovação, de flexibilidade e de qualidade. Por outro lado, a área de *marketing* busca satisfazer as demandas dos consumidores. Sendo que a logística liga as atividades de produção e de *marketing* ela deve operar de maneira a manter as atividades de apoio, a administração de material, o transporte e a movimentação, as compras e a distribuição (LUCHT, 2004).

A atividade de logística também está presente na busca pela otimização sistêmica da cadeia de suprimentos. Isso representa que a logística é responsável pela realização da negociação entre fornecedores, concorrentes e pela própria empresa na definição de quais estratégias poderiam utilizar para obter melhores resultados. Dentre as estratégias logísticas estariam as alianças estratégicas, os

consórcios e as parcerias. Nesse sentido, na gestão da logística estratégica entram as definições que ela é responsável por gerir a informação e realizar a compra, estocagem e movimentação de materiais e produtos acabados para com isso agregar valor através dos canais de *marketing*, satisfazendo clientes e alcançando uma maior lucratividade para a empresa (GATTORNA; WALTERS, 1996).

Também pode ser entendida como uma rede de empresas interligadas que disponibilizam produtos aos consumidores finais (POIRIER; REITER, 1996). A cadeia de suprimentos é um universo onde participam diversas empresas que possuem diferentes etapas para realizar a produção e a venda de produtos aos consumidores finais. Sendo que cada empresa possui diferentes cadeias de suprimentos para poder produzir e comercializar seus produtos (SCAVARDA; HAMACHER, 2001). A cadeia de suprimentos também pode ser entendida pela rede interna, a rede imediata e a rede total. A rede interna contemplaria o setor interno a empresa como o fluxo de informações, de componentes e operações para fabricar um produto. A rede imediata contemplaria os clientes e fornecedores. A rede total contemplaria todas as redes imediatas de um setor industrial para o fornecimento de produtos (SLACK, 1993).

A gestão da cadeia de suprimentos seria entendida pela interação estratégica de negócios responsáveis pela organização eficiente de informações que vão desde as matérias-primas necessárias a produção até a entrega final das mercadorias aos consumidores finais para com isso acrescentar valor ao produto final. Desta forma seria possível uma melhor otimização e redução de custos entre os elos da cadeia para que a produção e escoamento da mesma acontecessem em menor tempo possível de maneira que todos elos da cadeia produzissem valor (LUCHT, 2004).

No desenvolvimento do comércio eletrônico notou-se a necessidade de possuir um eficiente modo para garantir a entrega de produtos de forma rápida e customizada. Isso se deve a um dos fatores predominantes no comércio eletrônico que é determinado pela demanda dos consumidores. Sendo um negócio puxado pela demanda, inicialmente os compradores realizam o pedido em uma plataforma de vendas *online.* No passado o *e-commerce* não possuía mecanismos de previsão de vendas em decorrência da falta de experiência das empresas e da constante troca de preferências dos consumidores. Além do que, no geral, as vendas realizadas *online* necessitam ser entregues na casa dos consumidores (KING, TURBAN, 2003). Atualmente os algoritmos de previsão de vendas, que surgem do uso de *big data*, conseguem interpretar os dados e transformá-los em informações úteis as empresas

de *e-commerce*. Essa informação é então utilizada para conseguir prever a futura demanda de determinado produto (NOGUEIRA, 2019).

Na cadeia de suprimentos está presente a logística que pode ser entendida como o processamento e implementação do fluxo de armazenamento de bens, serviços e informações, que se estendem do local onde o produto foi produzido até o local onde o produto vai ser consumido. Em uma cadeia de suprimentos tradicional ou de oferta forçada ocorre uma sequência que inicia com a produção do produto baseado em uma previsão de vendas por uma empresa. Depois de produzido o produto passa para o estoque e segue distintos caminhos que podem incluir atacadistas, centrais de distribuição de produtos de varejo e lojas de varejo. Depois desse processo de oferta forçada de produtos os consumidores possuem a escolha de comprar ou não o produto que está sendo ofertado no varejo físico naquele momento. Nesse sentido a cadeia de suprimentos de uma empresa que utiliza a estratégia de oferta forçada necessita de muito menos conhecimentos e trocas de informações entre todos os elos da cadeia (KING, TURBAN, 2003).

A transformação digital na cadeia de suprimentos está mudando a estrutura do funcionamento e tornando-a mais flexível entre a produção de matérias-primas e a entrega de produtos finais. Em uma cadeia de suprimentos os seus integrantes empresas, profissionais e pessoas que não necessariamente precisam se conhecer para conseguirem que o produto chegue ao consumidor final. A pandemia de coronavírus mostrou que a gestão da cadeia de suprimentos é fundamental, uma vez que as empresas de diversos países do mundo passaram a ter que seguir diferentes protocolos de segurança e higiene para conseguirem comercializar os seus produtos a tempo. Empresas que dependiam de um sistema *just in time* tiveram problemas para conseguirem manter a linha de produção em funcionamento (ANUDA *et al.*, 2020).

Em uma cadeia de suprimentos puxada pela demanda ocorre o inverso do que acontece em um sistema de oferta forçada. A demanda acontece antes mesmo do produto passar a ser produzido. Nesse sentido o cliente é o primeiro elo da cadeia, visto que, eles realizam os pedidos através de plataformas *online* para posteriormente o varejista realizar a expedição de pedidos para centrais de distribuição ou para os fabricantes ou fornecedores. Dentro dessa cadeia de suprimentos puxada pela demanda ocorre uma maior troca de informações e uma maior flexibilidade entre os elos da cadeia de suprimentos. Tudo isso dentro do prazo correto, ao melhor custo e entregue no lugar correto. As empresas que participam de uma cadeia de suprimentos

realizados em um *e-commerce* necessitam estar em sintonia para que o fluxo não se interrompa ou traga prejuízos no atendimento aos clientes. Para tanto, um *e-commerce* deve estar conectado aos seus fornecedores e parceiros para ocorrer uma redução do custo e para melhorar o gerenciamento da cadeia de suprimentos (KING, TURBAN, 2003). Dessa forma, as tecnologias de informação devem interligar o *e-commerce* de forma a diminuir os custos de transação e obter uma melhoria na comunicação entre os elos da cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos de um *e-commerce* deve proporcionar agilidade, velocidade e controle do tempo necessário a entrega de um produto. Além disso, as empesas que operam com cadeias de suprimentos tradicionais devem se adaptar a novas formas de políticas de gestão, de cultura organizacional, de métricas de desempenho, da estrutura organizacional e dos procedimentos de negócios (STEFANO; ZATTAR, 2016).

Nas cadeias de suprimentos existem as transações de informações, as transações monetárias e a transação de produtos. Para tanto as empresas podem estar em uma cadeia de suprimentos interorganizacional que compreende na ligação entre diversas empresas como fabricantes, distribuidores e lojas que possuem a finalidade de transferir produtos, informações e valores monetários entre si para posteriormente entregar um produto ao consumidor final. Já uma cadeia de suprimentos intraorganizacional é entendida por possuir inúmeras filiais ao redor do mundo e realiza o fluxo e as transações financeiras, de conhecimento e de materiais entre elas (ANUDA *et al.*, 2020).

A dinâmica do comércio mundial e do ambiente de negócios exige uma ampla gama de conhecimentos para uma melhor alocação de recursos das empresas. Em ambientes competitivos e com mercados globalizados, incertezas econômicas e com diferentes graus de inovação tecnológica e de produtos (ANUDA *et al*, 2020). Para contornar tais obstáculos o *e-commerce* necessita possuir uma eficiente cadeia de suprimentos e assim obter vantagem competitiva através da customização do atendimento ao cliente (CHRISTOPHER, 2005 citado por ANUDA *et al.*, 2020).

A informação confiável é elemento essencial para que na atualidade as empresas consigam superar diferentes obstáculos. Sistemas de informação permitem aos gerentes e administradores uma maior consciência situacional da empresa e do mercado em que atua. Sistemas de informação adequados conseguem agregar valor aos produtos pelos bons serviços prestados. Sistemas de informação permitem que as empresas se adaptem às mudanças ambientais de maneira mais eficiente. Nesse

sentido, os sistemas de informação permitem a operacionalização da infraestrutura da empresa. Com o *e-commerce* as pequenas empresas necessitam estar em um ambiente de concorrência assimétrica onde elas competem com empresas de diferentes portes. Empresas que estão em um ambiente dinâmico e de constante criação de informações necessitam aprender com seus clientes, fornecedores e colaboradores (ANDRADE, 2006).

A pandemia de coronavírus está fazendo com que as empresas repensem e refaçam todo o planejamento logístico adaptando-se a novas demandas e a uma maior presença no mundo *online*. Com a pandemia diversas empreses de diversos segmentos tiveram que readaptar-se com um sistema logístico mais eficiente para conseguirem reduzir os seus custos. Algumas empresas passaram a utilizar com mais intensidade os canais digitais para realizarem suas vendas e existe um intercâmbio de informações entre os elos da cadeia e também existe uma interação sistêmica entre esses elos (ANUDA *et al.*, 2020).

A cadeia de suprimentos está se tornando cada vez mais dinâmica devido ao desenvolvimento do comércio eletrônico. Para tanto as empresas necessitam repensar a forma de atuação em um mundo cada vez mais *online* e conectado e assim redefinir suas cadeias de suprimentos em um ambiente que utiliza intensamente a tecnologia da informação. Em um *e-commerce* há uma especialização voltada a customização do atendimento ao cliente. Para tanto uma empresa de *e-commerce* clique e cimento necessita operar a compra e a venda, ela também necessita de um operador logístico e de uma empresa de entrega expressa para entregar fisicamente o produto na qualidade, preço e tempo especificados pelos clientes (BORNIA *et al.*, 2008).

A gestão da cadeia de suprimentos na integração de empresas físicas com seus respectivos *e-commerce* é essencial paro o crescimento sustentável a longo prazo da empresa. Isso deve-se ao fato da integração proporcionar ao cliente uma experiência de compra mais atraente. Para tanto as empresas dispõem de diversos formatos para proporcionar a integração de compra *e-commerce*/comércio físico. Isso proporciona a empresa integrar plataformas móveis, *web*, e comércio físico em experiências de compras multicanais. Vale salientar que esses formatos de integração de comércio físico com o *e-commerce* não são excludentes, além de que há uma continua evolução dos métodos de integração proporcionados pela continua evolução tecnológica (STEFANO; ZATTAR, 2016).

Dentre os métodos de integração multicanal tem-se o tipo de integração pedido – retirada na loja, encomenda virtual com diretoria de armazenagem e estoque, encomenda *web* com entrega a domicílio, encomenda em loja *web* e entrega pelo varejo em domicílio, encomenda na *web* com retorno pela loja física, catálogo *online*, fabricantes utilizam promoções em *sites* para atrair os clientes até as lojas de varejo físicas, programas de fidelidade e cartões de presentes que podem ser usados em qualquer canal de comercialização, realização de pedidos em aplicativos móveis com *site* e vendas em lojas físicas, notificação através do uso de geolocalização móvel realizando vendas nas lojas. Para todos esses sistemas funcionarem adequadamente a empresa deve contar com um ótimo sistema de gestão da cadeia de suprimentos (STEFANO; ZATTAR, 2016).

A integração multicanal pedido – retirada na loja. Essa é a mais tradicional forma de integração *e-commerce*/comércio físico. A realização de um pedido em um *e-commerce online* que não tem estoque faz com que o *site* direcione o cliente a realizar a retirada do produto na loja de varejo físico da rede. Integração encomenda *web* com entrega a domicílio onde ocorre a encomenda no *e-commerce* que posteriormente entrega o produto na casa do cliente através da loja física. Integração encomenda na *web* com retorno pela loja física. Isso ocorre devido a necessidade de os produtos serem encomendados em *e-commerce*, mas caso estejam com problemas podem ser devolvidos nas lojas físicas. Integração catálogo *online* onde ocorre que a loja disponibiliza catálogos de produtos virtualmente e em papel. Integração onde fabricantes utilizam promoções em *sites* para atrair os clientes até as lojas de varejo físicas. Pode-se citar como exemplos grandes empresas como Colgate-Palmolive ou Procter e Gamble que utilizam os seus canais *web* para promoverem seus produtos que posteriormente serão disponibilizados em comércios físicos. Integração com programas de fidelidade e cartões de presentes que podem ser usados em qualquer canal de comercialização. Esses programas e presentes podem ser usados para comprar via *e-commerce* ou via comércio físico. Integração com realização de pedidos em aplicativos móveis com *site* e vendas em lojas físicas onde ocorre o direcionamento de clientes/usuários para *sites* estruturados para a realização de pedidos. Integração com notificação através do uso de geolocalização móvel realizando vendas nas lojas. Nesse caso os *smartphones* fornecem a geolocalização de possíveis clientes, esses clientes são comunicados com a utilização de anúncios

segmentados que estão em um espaço geográfico perto de estabelecimentos físicos e lojas onde podem realizar as compras (STEFANO; ZATTAR, 2016).

Empresas que possuem comércio físico tradicional juntamente com um *e-commerce* possuem a vantagem de demostrar ao cliente a solidez da marca. Isso tem como resultado a geração de uma maior confiabilidade pelos consumidores. Além disso, um sistema de gestão da cadeia de suprimentos adequado permite as empresas utilizarem o *marketing* com base em localização e *rich media* na divulgação de produtos. A *rich media* são anúncios interativos com a utilização de áudio e vídeo que fazem o usuário envolver-se com o conteúdo exposto. Com a popularização e evolução da *internet* e do *marketing* direcionado pequenas empresas podem realizar campanhas de *marketing* a um público alvo localizado em sua cidade ou bairro com custos significantemente menores comparados com a utilização do *marketing* publicitário em rádios ou jornais locais (STEFANO; ZATTAR, 2016).

Outro fator importante é que há alguns tipos de modelos de varejo *online* utilizados pelas empresas. Dentre eles tem-se o modelo de comerciantes virtuais que são empresas que utilizam unicamente o ambiente *web* para realizarem suas receitas que são oriundas de vendas exclusivamente *online*. Geralmente não possuem custos de instalação de lojas físicas, porém devem investir na criação de uma marca e no desenvolvimento de um *website* que transmita confiança e que os consumidores recebam a mercadoria desejada a um menor tempo possível. O modelo multicanal de comerciantes, no inglês são conhecidos como *bricks-and-clicks* ou *clicks-and-bricks*, são empresas que possuem lojas físicas como grande canal de comercialização, contudo utilizam o *e-commerce* para ofertar produtos virtualmente. O modelo de comerciantes que utilizam catálogo *online* são empresas que já utilizavam catálogo *of-line*, contudo estão cada vez mais usando catálogos *online* para a comercialização de produtos. Essas empresas de catálogo *online* possuem a vantagem de já operarem com sistemas de gestão da cadeia de suprimentos mais eficientes que os demais segmentos de varejo. O modelo de empresas que são fabricantes e comercializam a produto diretamente ao cliente apesar de aparentarem terem uma grande vantagem sobre as demais empresas, principalmente as de varejo, não tem alcançado bons resultados na venda *online*, contudo há empresas que conseguem uma grande fatia do mercado vendendo diretamente aos seus consumidores finais. Há também empresas que são pequenos varejistas *online* de diversos segmentos do comércio que utilizam “*websites* mãe” para comercializarem seus produtos. Esses pequenos

varejistas *online* utilizam plataformas como as da *Amazon* e do *Ebay*. Esses pequenos varejistas *online* possuem ambientes concorrenciais que podem estar ligados a diferentes ambientes estratégicos e a diferentes economias de escala (STEFANO; ZATTAR, 2016).

As tecnologias necessárias para o gerenciamento da cadeia de suprimentos em um *e-commerce* devem levar em consideração possuir sistemas ERP e *Radio-Frequency IDentification* (RFID). A RFID permite as empresas o acompanhamento e identificação automática de produtos além de outros inúmeras outras possibilidades. Esse sistema funciona através da emissão de ondas de rádio que são receptadas e com isso há uma recuperação de dados de forma remota. As *tegs* captam as ondas emitidas pelo RFID e as gerencia através de sistemas computacionais permitindo o acompanhamento dos produtos através dos diversos elos da cadeia de suprimentos (STEFANO; ZATTAR, 2016).

3 METODOLOGIA

Sendo o fenômeno a ser estudado de natureza emergente, a metodologia de pesquisa que se mostra mais adequada para a solução do problema e dos objetivos propostos é o estudo de caso. A realização de um estudo de caso deve seguir um caminho metodológico minucioso.

Os diferentes métodos de pesquisa e investigação nas ciências sociais preenchem diferentes necessidades. O método de estudo de caso é aplicado em diversas situações para poder compreender os fenômenos sociais, individuais, políticos e organizacionais. Na economia ele é destinado para investigar a estrutura de um determinado setor industrial ou mesmo investigar a economia de uma região (YIN, 2015).

Os estudos de casos pedem ser usados como métodos qualitativos e quantitativos, contudo o mais comum é o estudo de caso como método qualitativo (YIN, 2001). A coleta de dados deve acontecer com a utilização de múltiplas fontes que possuem um foco em específico. Os estudos de casos devem levar o leitor à situação do caso (GRAY, 2012).

Nesta pesquisa pretendeu-se empregar a estratégia de estudos de múltiplos casos sendo definidos como casos típicos. Nesse estudo o objetivo principal é formular uma explanação geral que possa ser aplicada a casos particulares, contudo possam ser alterados em pequenos detalhes (YIN, 2001). Os estudos de casos múltiplos ou holístico é um método que é pensado para ser usado para melhorar a confiabilidade ou generalidade de estudo quando não for possível identificar diversas unidades de análise. A meta em um estudo de caso múltiplo é replicar conclusões de um caso nos demais casos analisados. O problema desse método de pesquisa é o desvio do conjunto de perguntas inicialmente estruturadas para o desenvolvimento da pesquisa (GRAY, 2012).

As empresas foram identificadas a partir de uma busca na internet utilizando como palavras-chave "utilidades e presentes", "bazar e utilidades" e "bazar e presentes" (Anexo B). Cada empresa foi contatada por telefone e foram convidadas a participar da pesquisa. Das empresas contatadas três aceitaram participar das entrevistas e responderam o questionário através de um *e-mail* enviado com as questões (Anexo A). Essas três empresas foram identificadas como empresa A, B e C. O questionário que está no anexo A foi aplicado de 15 de outubro a 30 de outubro.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas respondidas por *e-mail* que acabam caracterizando um roteiro estruturado com questões abertas. As entrevistas permitem que o entrevistador consiga aprofundar as questões em respostas mais detalhadas sobre o que o entrevistado respondeu. As entrevistas são necessárias quando há necessidade de obter dados personalizados, há necessidade para a realização de aprofundamento (GRAY, 2012).

A análise do conteúdo das entrevistas utilizou o método de análise temática com abordagem dedutiva. A análise temática é um método para analisar qualitativamente dados e conseguir interpreta-los e relatar padrões dos dados qualitativos. Ela procura identificar padrões, maleabilidade e igualdade interna nos temas propostos (SOUZA, 2019).

Na análise temática há seis fases nas quais o pesquisador busca se instrumentalizar. Essas fases são a familiarização com dados, a geração de códigos iniciais, a busca por temas, a revisão dos temas, a definição e nomeação dos temas e a produção do relatório final. A familiarização com dados permite ao pesquisador um maior aprofundamento, ampliação e formulação de ideias da análise da pesquisa. A geração de códigos iniciais é a geração de códigos a partir de dados. A busca por temas é a classificação de diferentes códigos em potenciais temas. A revisão dos temas é necessária para verificar se os temas estão de acordo com o banco de dados e aos extratos de forma conjunta. A definição e nomeação dos temas é necessário para aprimorar os temas e a história da análise. A produção do relatório escrito é necessária para evidenciar a pesquisa realizada pelo pesquisador. Nesta última etapa ocorre a análise dos extratos que estão relacionados com a pergunta da pesquisa e a literatura (SOUZA, 2019).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste capítulo tem-se o objetivo de entender a transformação digital decorrente da pandemia de coronavírus nas empresas de pequeno e médio porte. Foi identificado como as empresas de varejo se encaixam no cenário nacional e internacional e qual a sua importância para os consumidores em geral. E por fim foi analisado o questionário respondido pelas empesas que aceitaram participar da pesquisa, conforme a base teórica apresentada no capítulo 2.

4.1 A pandemia como fator de transformação digital no comércio tradicional

Com o início da pandemia as autoridades governamentais passaram a estipular uma série de medidas com o objetivo de preparar a população para uma nova realidade decorrente da disseminação do vírus no Brasil. Com isso foram impostos diversos protocolos de distanciamento social, de encerramento de atividades consideradas não essenciais e de medidas para reduzir a propagação do vírus nos ambientes industriais, comerciais, educacionais e governamentais. Muitas empresas que estavam se preparando, ou mesmo que não consideravam possuir um *e-commerce* tiveram que se adaptar rapidamente. Como resultado disso a transformação digital que ocorreu durante a pandemia de coronavírus está transformando a realidade de muitas empresas que antes atuavam somete no atendimento presencial de clientes (SALLES, 2021).

Em decorrência da pandemia muitos trabalhadores começaram a trabalhar no ambiente onde residiam. Essa mudança pode ser observada claramente na transmissão de aulas *online*, na realização de reuniões com o uso de teleconferência e da transferência de trabalhos realizados anteriormente em escritórios. A transformação digital está associada a mudança no formato de produção e de automatização das empresas. Essa mudança se dá através do uso da *internet*, dos equipamentos eletrônicos a ela conectados, do uso da inteligência artificial e de computação em nuvem. Nesse sentido há uma necessidade de desenvolver uma continua aprendizagem de competências digitais e integrar essa aprendizagem a força de trabalho da empresa (SALLES, 2021).

O estudo realizado por Cavalcanti *et al*., (2020), mostrou que a transformação digital também passou a ser utilizada por profissionais liberais. Isso visando se reinventar para a era digital estes profissionais passaram a atender de casa os seus

clientes. Tal transformação ocorreu devido a pandemia ter impedido a livre movimentação das pessoas. Com a limitação da movimentação diversos profissionais liberais passaram a utilizar a *internet* e plataformas digitais para entregarem seus serviços aos consumidores finais. Dentre esses profissionais estão Maria Gondim que trabalha como psicanalista, Pauline Luise Fonseca que trabalha como psicóloga clínica, psicanalista e mestre em fonoaudiologia na Pontifícia Universidade Católica em São Paulo e Walkyria Alves que trabalha como fisioterapeuta, acupunturista e instrutora de Pilates. Tal mudança foi bem recebida pelos clientes que passaram a realizar os encontros de maneira virtual. Isso só ocorreu devido a uma contingência causada pela pandemia (CAVALCANTI *et al.*, 2020).

Em outro estudo mostrou o resultado da introdução de uma base de dados em um *site* que tinha como objetivo disponibilizar a comercialização de produtos que reunisse diferentes empresas de uma mesma cidade em um único *site* simples e de fácil uso e que garantisse a entrega dos produtos na casa dos consumidores. Essa base de dados começou a ser desenvolvida por Joyce Meyer e Adelize Generine na cidade de Petrópolis no Rio de Janeiro. O *site* que elas desenvolveram tinha como nome DeliveryPetropolis.com.br. Essa ideia surgiu da necessidade da criação de um *site* que reunisse diversos estabelecimentos comerciais. Por essa necessidade surgiu uma plataforma digital que reunia diversos pequenos comércios locais, entidades de categorias e prefeituras que foram prontamente aderentes ao *site*. Os comércios locais passaram a utilizar um *site* com informações sobre quais produtos estavam sendo vendidos, quais os preços e como a entrega seria realizada na casa do cliente. Isso mostrou-se muito eficaz, pois o *site* com tais informações em poucos meses passou a ter mais de seiscentas empresas de diversos segmentos atendendo pedidos e entregando produtos que eram comprados devido ao *site*. A grande diferença deste *site* foi o uso do *marketing* digital para promover-se*.* O *site* é uma base de dados com uma boa usabilidade sendo fácil e intuitivo as empresas e aos consumidores participantes (CAVALCANTI *et al.*, 2020).

Houve também a adaptação da padaria Cereal Panificação Artesanal localizada na cidade do Rio de Janeiro, mais precisamente no bairro de Santa Tereza. A proprietária Ana Lucia Ferreira Lima produzia pães artesanais e demais produtos naturais e servia diretamente aos clientes em um ponto de comércio físico que estava há mais de 30 anos operando de forma presencial. De forma abrupta essa padaria teve que se adaptar a pandemia. Com isso passou a utilizar ferramentas digitais para

comercializar os seus pães artesanais a vizinhos através do envio de mensagens de *WhatsApp*. Como resultado a padaria se reinventou e passou a oferecer para *delivery* uma maior cesta de produtos artesanais oferecidos aos consumidores (CAVALCANTI *et al.*, 2020).

O exemplo do Mercado Next, localizado em uma área residencial do bairro Jacarepaguá na cidade do Rio de Janeiro. Esse mercadinho de bairro passou a utilizar o *Facebook*, o *WhatsApp* e a divulgação no seu estabelecimento. Essa divulgação tinha o objetivo de mostrar que o mercadinho estaria comercializando através de um aplicativo de compras *online*. Nesse aplicativo bastava somente o escaneamento do código de barras do produto para realizar a compra. Essa automatização facilitou o gerenciamento do estoque, o cadastro de produtos e o faturamento de vendas. Com isso o mercadinho passou a faturar muito mais que antes da pandemia, passou a expandir o negócio e consegui aumentar a base de clientes através do *e-commerce*. Como resultado o *e-commerce* passou a representar cerca de setenta por cento do faturamento do mercadinho (CAVALCANTI *et al.*, 2020).

A realização de pesquisas recentes sobre a transformação digital de empresas tradicionais em *e-commerce* mostra que há uma longa jornada para diferentes segmentos de empresas que estão migrando para o mundo digital e para plataformas virtuais de comercialização. Como primeiro exemplo é possível citar a transformação digital de uma empresa de varejo de alimentos, estudada por Oliveira (2021), que trabalha com mais de quarenta lojas físicas, possui uma grande variedade de produtos de diferentes países e conta com mais de mil colaboradores. A empresa foi representada de forma anônima e seu nome fictício foi empresa do varejo alimentício. Sua sede está localizada na cidade do Rio de Janeiro e suas mais de quarenta lojas físicas estão localizadas em outras cidades do estado do Rio de Janeiro. O faturamento bruto no ano de 2020 dessa empresa de varejo alimentício foi de mais de trezentos milhões de reais. Oliveira (2021) aponta que essa empresa mostrou-se capaz de reorganizar a sua estrutura organizacional, reorganizar os processos e a estrutura corporativa. Anteriormente a pandemia de coronavírus a empresa estava enfocada no processo de expansão das lojas físicas. Para a expansão física a empresa de varejo de alimentos tinha investido em um centro de serviços compartilhados que serviam como as atividades de apoio da empresa. Esse centro de serviços reduziu os custos da empresa através da redução de pessoas trabalhando na empresa devido à redução de trabalhos redundantes.

O processo de expansão de lojas físicas travou com a chegada da pandemia e a empresa varejista de alimentos teve que alterar os rumos traçados anteriormente. Devido as contingências geradas pela pandemia a empresa teve que acelerar o processo de transformação digital e passou a utilizar os canais digitais para disponibilizar um ambiente adequado para seus clientes realizarem as compras (OLIVEIRA, 2021).

A varejista de alimentos já disponibilizava de um *e-commerce* em seu *website*, porém esse *e-commerce* não atendia as demandas dos consumidores, pois era considerado pouco funcional. Isso começou a mudar com a pandemia e o isolamento social promovido para contê-la. Para mudar esse cenário a empresa passou a investir em outros canais digitais para a comercialização de produtos. Além do próprio *website* a empresa passou a utilizar o *WhatsApp*, telefone e aplicativos de entrega. Para isso a empresa passou a contar com um sistema de gestão de pedidos fazendo as entregas de produtos em prazos inferiores a dois dias úteis para qualquer formato de comercialização *online*. Essa modificação se deu devido a integração do estoque dos centros de distribuição e das lojas físicas dessa varejista de alimentos. Anteriormente a empresa vendia pelo *e-commerce* somente com o estoque dos centros de distribuição fazendo com que a entrega do produto demorasse muito tempo (OLIVEIRA, 2021).

A transformação digital da empresa ocorreu de maneira inesperada e de forma emergencial, contudo a empresa pretende continuar a aprimorando os canais digitais para melhorar a experiência do consumidor e com isso obter mais lucro de maneira sustentável (OLIVEIRA, 2021). O *marketing* é fundamental para a transformação digital das pequenas empresas. Isso deve-se a utilização dos canais digitais para um melhor direcionamento do conteúdo produzido pela empresa a fim de proporcionar uma maior venda de produtos (BOTTONI *et al.*, 2020). O *marketing* na transformação digital está centrado no indivíduo. Isso representa que deve existir um *mix* de *marketing* responsável por demonstrar valor através de produtos de qualidade, através do preço, da distribuição do produto, da divulgação e dos serviços adicionados aos produtos. Dessa forma o mercado alvo desejado notará o valor destes produtos (SEGURA, 2009).

4.2 Varejo de lojas de utilidades

As empresas de varejo são resultado de séculos de história. Primeiramente elas surgiram no Japão e posteriormente surgiram na Europa como uma forma de ampliar o poder de escolha dos consumidores. O varejo pode ser entendido também como uma forma de ampliar o valor dos produtos, uma vez que faz a ligação entre a produção industrial e o consumidor final. As empresas de varejo independentes podem se destacar pela localização onde podem comercializar rapidamente produtos para presentear ou para o uso prático do dia a dia dos consumidores devido a linha de produtos ofertados ter características de padronização e de simples utilização. Além do que o varejo com loja física possui a vantagem de comercializar produtos de forma impulsiva, ou seja, enquanto o cliente circula no estabelecimento ele estará mais sujeito a comprar produtos que não estavam sendo planejados para serem comprados (LENZI, 2014).

O varejo pode destacar-se por possuir uma grande variedade de estabelecimentos com diferentes tamanhos e com diferentes nichos de mercado. Assim podem existir varejos alimentícios, não alimentícios e varejo de serviços. O varejo de bazares estaria no segmento de varejo não alimentício. As empresas varejistas também podem ser classificadas como independentes, redes ou franquias (CENTA; FERREIRA, 2014).

As empresas varejistas independentes são aquelas que só possuem uma única loja. Essas empresas geralmente são de gestão familiar e são de micro e pequeno porte, possuem poucos recursos tecnológicos e não possuem poder de barganha em relação aos fornecedores. Nessa categoria entram os pequenos mercados de bairro, os bazares, as farmácias e as lojas de roupas (CENTA; FERREIRA, 2014).

As redes por sua vez possuem diversas lojas que seguem a ordem central de gestão. Essas redes dispõem de recursos tecnológicos mais avançados que permitem uma gestão de estoque eficiente e aumentam o poder de barganha com seus fornecedores. As franquias podem ser entendidas como empresas de varejo com diferentes donos que compram a marca e o conhecimento e vendem exclusivamente o produto de uma única empresa a franqueadora (CENTA; FERREIRA, 2014).

Os bazares correspondem a um setor econômico que é predominantemente formado por micro e pequenas empresas que atuam de maneira autônoma. No Brasil, não há grandes redes de varejo regionais, nacionais ou internacionais que atuam

nesse segmento exclusivamente. Contudo os varejos independentes sofrem a concorrência de grandes redes de *e-commerce* internacionais que comercializam uma grande infinidade de produtos de maneira virtual. Entre essas empresas estariam a *Amazon*, *AliExpress* e Americanas entre outras. Um ponto de destaque para as empresas de varejo independentes é o fato de que há uma liberdade de escolha de fornecedores que oferecem diferentes produtos a diferentes lojas de varejo de pequeno porte (KEMMERICH, 2018).

4.3 Pandemia e *e-commerce* nos varejos de utilidades de Santa Cruz do Sul

As empresas respondentes desta pesquisa mostraram uma grande variedade de respostas decorrentes do surgimento da pandemia de coronavírus. Em relação às dificuldades e oportunidades a empresa A não existia antes da pandemia, ou seja, ela foi criada durante a pandemia pois o proprietário viu uma oportunidade de ofertar produtos de forma virtual. Como os autores Wecker, Froehlich e Gonçalves (2020) explicaram, uma vez que as pessoas estavam em quarentena e não poderiam sair de casa, pois estavam se cuidando ou mesmo por estarem trabalhando em *home office*, durante os períodos de *lockdown*. A empresa B que já possuía uma loja física teve como oportunidades uma maior comercialização de produtos de forma *online*, ou seja, ela passou a ver novas estratégias de negócios como destacam Almeida, Brendle e Spínola (2014), também passou a utilizar a televenda. Entre as dificuldades enfrentadas pela empresa B esteve a diminuição da venda no comércio tradicional.

A empresa C destacou que ocorreram grandes mudanças e por ser uma franquia não pode possuir loja *online*. Porém para poder sobreviver a pandemia passaram a mostrar uma maior quantidade de produtos disponíveis em estoque em suas plataformas sociais (*Facebook, Instagram e WhatsApp*), ou seja, como os autores Almeida, Brendle e Spínola (2014) destacam a empresa teve que se adaptar a novas estratégias de negócios.

Com relação ao abastecimento de mercadorias a empresa A relatou que ficou dois meses sem a reposição do estoque porque seus fornecedores também haviam ficado sem estoques durante esse período. Isso mostra como a gestão da cadeia de suprimentos é fundamental e cada vez mais dinâmica para o desenvolvimento do comércio eletrônico como descrevem os autores Anuda *et al.* (2020) e Bornia *et al.* (2008) e que também há uma cooperação entre as empresas envolvidas como

destaca Lucht (2004). Contudo a empresa não parou de trabalhar e para resolver o problema a empresa A decidiu fazer a promoção de produtos que estavam parados no estoque. Por sua vez a empresa B relatou que houve interrupções na cadeia de fornecimento e que se deveu principalmente a pandemia de coronavírus. Para resolver o problema de fornecimento de produtos a empresa buscou mudar certas mercadorias ofertadas e passou a buscar novos fornecedores que pudessem garantir a entrega de produtos no tempo desejado. Isso mostra como o papel estratégico das cadeias de suprimentos destacado por Lucht (2004) influenciam as decisões de compras da empesa para fornecedores que garantam a entrega no prazo previamente determinado. Conforme Anuda *et al.* (2020) isso revela o papel estratégico que a gestão da cadeia de suprimentos tem para o crescimento das empresas. A empresa C relatou que as dificuldades na cadeia de abastecimento ocorreram no período inicial da pandemia e que as mercadorias começaram a demorar mais para serem entregadas, mas não respondeu o que fez para resolver o problema na cadeia de abastecimento de mercadorias.

A relação entre a empresa e seus fornecedores ficou afetada pela pandemia como destacado pelas empresas entrevistadas. A empresa A relatou que a relação com empresas fornecedoras continuou boa, contudo essa empresa notou que houve um aumento desproporcional no preço de produtos e que as empresas fornecedoras não conseguiam fazer um preço mais reduzido em função da compra de uma maior quantidade de produtos. A empresa B relatou que o atendimento presencial com representantes de fornecedores foi reduzido ficando as negociações somente no formato *online*. A empresa C por ser uma franqueada relatou que a empresa franqueadora passou a intensificar a quantidade de reuniões e treinamentos *online*. Conforme os autores Stefano e Zattar (2016), Lucht (2004) e Anuda *et al.* (2020) a integração entre empresas deve ocorrer de forma que as relações entre elas fluam de forma mais rápida e eficiente, contudo com a pandemia de coronavírus muitas empresas não conseguiram adaptar-se rapidamente a esse novo contexto causando com isso falhas de comunicação e aumentando os custos de transação entre elas.

Com relação a concorrência, a empresa A relatou que não notou grande diferença, uma vez que pratica um preço que considera justo para os dois lados. A empresa B respondeu que a concorrência não ficou mais forte e que as mudanças que ocorreram no negócio não foram decorrentes da concorrência mais sim da pandemia de coronavírus. A empresa C relatou que por ser uma loja com produtos

exclusivos na cidade de Santa Cruz do Sul não houve aumento na concorrência e que as mudanças na franquia não ocorreram devido à concorrência no município. Conforme as respostas apresentadas pelas empresas os autores Almeida, Brendle e Spínola (2014) destacam que a principal fonte de mudanças está na adaptação as mudanças de mercado e na adoção de novas estratégias de negócios. Nesse sentido, a pandemia representou uma mudança externa que exerceu pressão sobre as práticas das empresas.

O relacionamento com os clientes para a empresa A passaram a ter um maior empenho da empresa na entrega grátis dos produtos ofertados. A empresa A relatou que estavam perdendo vendas pois os clientes, infelizmente, não gostavam de pagar cinco reais a mais pela entrega do produto. A empresa B relatou que os clientes passaram a demandar mais entrega a domicílio e a terem um melhor atendimento *online* para visualizar os produtos que estavam demandando antes de realizarem a compra. A empresa C relatou que no início da pandemia as próprias proprietárias realizavam a entrega dos produtos pessoalmente, porém depois passaram a contratar um serviço terceirizado para realizar as entregas de produtos comprados através das redes sociais da empresa. A empresa C criou uma conta no *Nubank* e uma conta Pix para conseguir receber os pagamentos com maior agilidade. E para melhorar a experiência dos clientes elas passaram a atender de forma *online* em horários não comerciais. De acordo com Galinari *et al.* (2015) isso demostra como a mentalidade do consumidor está se transformando para cada vez mais estar conectado e disposto a comprar, pagar e receber o produto na própria casa. Nessa questão também entra como ter uma distribuição eficiente é fundamental para a conquista de clientes em um ambiente *online* como destaca os autores Stefano e Zattar (2016).

A utilização de redes sociais pelas empresas foi crucial para reduzir os prejuízos causados pelos constantes *lockdowns* e pelas atitudes de distanciamento social promovidas para reduzir as contaminações. A empresa A por ser um *e-commerce* depende exclusivamente de tais meios para poder conseguir comercializar seus produtos. A empresa B relatou que usava as redes sociais em menor escala antes da pandemia, contudo com a pandemia muitas vendas passaram a depender exclusivamente das redes sociais. A empresa C relatou que já utilizavam as redes sociais antes da pandemia, mas devido a essa nova condição a empresa começou a usar as redes sociais com maior intensidade. A empresa ressalta que sempre tiveram um bom engajamento nas redes sociais e que também aumentou o número de clientes

comprando não presencialmente. Conforme Bernardes, Silva e Lima (2020) destacaram as empresas passaram a aumentar o uso de redes sociais devido a pandemia de coronavírus. Também conforme Oliveira (2021), Stefano e Zattar (2016) as empresas tiveram que acelerar o processo de transformação digital e aumentar a qualidade do serviço prestado de forma *online* devido as contingências geradas pela pandemia.

Os meios digitais adotados pelas três empresas foram o *Facebook, Instagram e WhatsApp*. A empresa A destacou que usou essas redes sociais pois estão amplamente disseminadas e tem um *layout* amigável para a realização de divulgação de produtos e de realização de negócios. A empresa B também destacou o uso dessas plataformas *online* devido serem os aplicativos mais usados pelas pessoas. A empresa C também destacou a facilidade de uso e a amplitude de população que possui essas redes sociais. Como destacam os autores Almeida, Brendle e Spínola (2014), Cavalcanti *et al.* (2020) e Porem e Kunsch (2020) as redes sociais são necessárias e indispensáveis para a realização de negócios.

Com relação a novas tecnologias e recursos para inserir a empresa no comércio digital a empresa A respondeu que estão estudando para começaram a implementar um *site* próprio. A empresa B destacou que somente passou a utilizar mais intensamente as redes sociais não as considerando novas tecnologias. A empresa C também destacou as redes sociais. Os autores Porem e Kunsch (2020) destacam que as mídias digitais como forma de realização de negócios são fundamentais para as empresas que querem se manter atualizadas.

A utilização de redes sociais não apresentou dificuldades para a empresa A conseguir comercializar os seus produtos. A empresa B destacou que no período de *lockdowns* foi o único meio possível de realizar vendas não possuindo grandes dificuldades, mas ela destaca que não há nada como o comércio presencial para ver a reação simultânea dos clientes e poder interagir com os mesmos. A empresa C relatou que gostou de poder passar a comercializar por meios virtuais. Além disso, destacou que tiveram grandes aprendizados e experiências e que as dificuldades enfrentadas no início da pandemia foram sanadas com o passar do tempo. As dificuldades e oportunidades geradas pela pandemia fizeram com que as empresas começassem a implementar um formato de comércio eletrônico parcial e de como o *e-commerce* e comércio físico tradicional não são excludentes mais sim

complementares como destacam os autores King e Turban (2003). Além do que cria uma sinergia entre empresa e cliente como destaca Carvalho *et al.* (2020).

A necessidade de consultoria pela empresa A não foi necessária. A empresa destaca que foi aprendendo por conta própria ou através de vídeos explicativos no *Youtube*. A empresa B destacou que não precisou de nenhum auxilio de consultoria para passar a iniciar ou expandir as vendas *online*. A empresa C também destacou que tomou a iniciativa e que não necessitou de consultoria para começar a vender virtualmente. Nessa questão houve uma discordância em relação aos autores King e Turban (2003) e Salles (2021) que destacam que as empresas que começam no mundo virtual necessitam de apoio intelectual, de apoio material e de apoio no desenvolvimento de competências digitais.

No pós-pandemia a empresa A destacou que pretende continuar a comercializar de maneira virtual, contudo também destacou que quer abrir uma loja física para poder ficar mais visível como empresa que tem um espaço onde os clientes poderão ir caso queiram testar os produtos. A empresa B destacou que continuará a atuar através das redes sociais, mas que o seu principal foco será no atendimento presencial, uma vez que a empresa obtém um maior retorno financeiro. A empresa C mostrou-se completamente comprometida a continuar a fomentar as redes sociais para a realização da venda de seus produtos. Conforme Rodrigues (2020) para as empresas sobreviverem elas precisam se adaptar aos novos ambientes competitivos e a novas tecnologias.

O papel das redes sociais antes da pandemia e após a pandemia foram transformados drasticamente. A empresa A que não existia antes da pandemia relatou que as redes sociais vão continuar sendo uma grande base para a sua empresa. A empresa B ressaltou que antes da pandemia as redes sociais eram exclusivamente utilizadas para a divulgação, porém agora no pós-pandemia serão usadas como divulgação e comercialização de produtos. A empresa C destacou que como já havia bastante engajamento nas redes sociais antes da pandemia não mudou tanta coisa. A diferença para um pós-pandemia é que muitos clientes dessa marca não vão mais a loja física para adquirirem o produto sobre o qual se interessaram nas redes sociais, mas sim recebem por meio de entrega a domicílio. Como destacam os autores Guimarães *et al.* (2020) e Stefano e Zattar (2016) a maior intensidade na utilização de serviços prestados aos clientes permite uma melhor conexão com a empresa.

A integração entre comércio físico e o comércio virtual para a empresa A não ocorreu, uma vez que ela somente comercializa através de redes sociais. A empresa B destacou que a integração foi tranquila e que não precisou mudar grandes estruturas para comercializar os produtos através das redes sociais. A empresa C enfatizou que foi preciso ampliar o horário de atendimento para além do horário comercial, mas que o resto não precisou de grandes alterações. Para os autores Stefano e Zattar (2016) o comércio físico juntamente com o comércio virtual permitem demonstrar a solidez da marca aos consumidores.

Sobre as competências que a empresa possuía e foram introduzidas ao comércio virtual durante a pandemia, a empresa A como não existia antes da pandemia não conseguiu definir tais competências. A empresa B por sua vez indicou que passou a demonstrar os produtos mais constantemente em suas redes sociais. A empresa C destacou que foi necessário construir um maior banco de fotos dos produtos em estoque e que foi necessário agilizar o tempo de resposta aos clientes que possuíam demandas *online*. Conforme Andrade (2006) e Rodrigues (2020) possuir bons sistemas de informação permitem as empresas se adaptarem às mudanças ambientais de maneira mais eficiente.

Quadro 2 – Síntese das questões

Identificar as dificuldades enfrentadas e as oportunidades encontradas pelas micro e pequenas empresas durante a pandemia de coronavírus	- Maior comercialização de produtos de forma *on-line* - Diminuição da venda no comércio tradicional - Houve interrupções na cadeia de fornecimento e que se deveu principalmente a pandemia de coronavírus - Atendimento presencial com representantes de fornecedores foi reduzido ficando as negociações somente no formato *on-line* - A concorrência não ficou mais forte e que as mudanças que ocorreram no negócio não foram decorrentes da concorrência mais sim da pandemia de coronavírus - Melhorar a experiência dos clientes elas passaram a atender de forma *on-line*
Avaliar a expansão do e-commerce com relação a pandemia como canal de comercialização de produtos	- A utilização de redes sociais pelas empresas foi crucial para reduzir os prejuízos causados pelos constantes *lockdowns* e pelas atitudes de distanciamento social promovidas para reduzir as contaminações - Os meios digitais adotados pelas três empresas foram o *Facebook, Instagram e Whatsapp* - As empresas não consideraram as redes sociais como novas tecnologias - A utilização de redes sociais não apresentou dificuldades para as empresas - A consultoria não foi necessária para iniciar a transformação digital
Compreender a interação estratégica entre as plataformas de e-commerce e comércio físico	- No pós-pandemia as empresas destacaram que pretendem continuar a comercializar de maneira virtual - O papel das redes sociais antes da pandemia e após a pandemia foram transformados drasticamente - A integração entre comércio físico e o comércio virtual foi dada por meio de interferência externa - Demonstrar os produtos mais constantemente em suas redes sociais

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

5 CONCLUSÃO

A pandemia de coronavírus foi um período caracterizado pela implementação de medidas de distanciamento social e de limitações para as empresas operarem em condições plenas. Nesse sentido muitas empresas passaram a buscar alternativas de continuarem a comercializar os seus produtos através de canais digitais de vendas. Esses canais digitais foram determinantes para que muitas empresas não fechassem as portas. Entre os canais digitais para a comercialização de produtos pelas empresas destacou-se a utilização das redes sociais.

Entre as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas durante a pandemia de coronavírus se destacam os *lockdowns*, o distanciamento social e as dificuldades com o fornecimento de produtos. Já as oportunidades se concentraram nas transformações do formato de comercialização de produtos. Entre os formatos de comercialização e entrega de produtos mais utilizados pelas empresas foram a utilização de redes sociais, de tele entrega e de *drive thru*.

A expansão do *e-commerce* como canal de comercialização de produtos constitui uma alternativa adotada pelas micro e pequenas empresas, uma vez que muitas delas já estavam familiarizadas com redes sociais para a divulgação de produtos, mas devido a pandemia muitas delas passaram a recorrer a venda através destas plataformas digitais sendo que esse segmento pode ser entendido como *s-commerce*. A utilização de *sites* exclusivos não foi a estratégia dominante, pois para possuir um *site* as empresas necessitam possuir um planejamento estratégico de longo prazo e os custos dificultam o acesso das micro e pequenas empresas a utilização desse canal. As implementações de *sites* ocorreram em empresas que já possuíam o interesse e já estavam investindo nessa direção, sendo que a pandemia de coronavírus adiantou esse processo em alguns meses ou anos.

Com a pesquisa foi possível perceber que há uma interação no que se refere ao relacionamento com os clientes, ou seja, as empresas buscaram prestar serviços de grande qualidade aos seus clientes através do atendimento virtual. Antes da pandemia o atendimento virtual de muitas empresas era quase inexistente, contudo após a pandemia muitas empresas perceberam que o atendimento presencial e o atendimento virtual são fundamentais para o crescimento da empresa e para a manutenção e conquista de novos clientes. Nesse sentido a interação estratégica

entre comércio físico e comércio *on-line* está centrada especialmente no relacionamento com os clientes.

Por fim, retomando a questão de pesquisa sobre os desafios trazidos pela pandemia de coronavírus e a influência na integração do comércio físico e virtual em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do setor do varejo em Santa Cruz do Sul pode-se concluir que a pandemia influenciou sim essas micro e pequenas empresas a entrarem com estratégias de integração entre o comércio físico e o comércio virtual através da utilização de redes sociais.

Devido às limitações desta pesquisa de ter apenas três empresas respondentes as novas pesquisas sobre o tema podem incluir um maior número de empresas pesquisadas e de como a pandemia de coronavírus ajudou muitas micro e pequenas empresas a se conectarem ao comércio virtual e a permanecerem nele em cenários onde a pandemia já não exista. Também pode ser pesquisado como o comércio virtual influência na venda de produtos das micro e pequenas empesas e também como as redes sociais podem ser usadas para a captação de um maior número de clientes e uma maior comercialização de produtos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Raimunda Eunice da Silva; BRENDLE, Vivian; SPÍNOLA, Noelio Dantaslé. E-commerce: evolução, processo de compra e o desafio da entrega. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 16, n. 29, p.138-149, 2014. DOI: http://dx.doi.org/10.21452/rde.v16i29.3251.

ANDRADE, Sonia Cruz Riascos de. Processo de inclusão digital em rede empresarial do segmento de suprimentos industriais: utilização de tecnologias de informação e comunicação. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 1, p. 7-15, 2006.

ANUDA, Matheus Fonseca; FERREIRA, Victor Rocha; MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; PEIXOTO, Tayane Fogacia; RODRIGUES, Felipe Weiner de Almeida. A gerência da cadeia de suprimentos pós COVID. *In*: **CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2020. *Anais* [...]. APREPRO, 2020. p. 1-12.

ARAÚJO, Bruna Lívia Timbó de; CAMARA, Jackson Balthazar de Arruda; COLOSSI, Nelson; NETO, Pedro Luís de Oliveira; SILVA, Luiz Antônio Domingos da; SOUZA, Diones Soares de. Logística: evolução internacional e nacional. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 8, n. 3, p. 386-406, 2016.

BAPTISTA, Claudio Santiago; BOTELHO, Delane. Escolha de canais de venda em comércio eletrônico. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 1, p.59-76, 2007. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n1p59-76.

BERNARDES, Juliana Reis; SILVA, Bárbara Letícia de Sousa; LIMA, Thais Cristina Ferreira. Os impactos financeiros da COVID-19 nos negócios. **Revista da FAESF**, v. 4, p.43-47, 2020.

BOMFIM, Emanoel Truta do. **Fatores contingenciais, estratégia competitiva e desempenho financeiro: um estudo em empresas de países membros do brics e do g7**. 2020. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2020.

BORNIA, Antônio Cezar; GONÇALVES, Mirian Buss; HEDLER, Francielly; TEZZA, Rafael. **Impactos do comércio eletrônico na cadeia de suprimentos**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Disponível em:< https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/309_309_Impactos_do_comercio_eletronico.pdf >. Acesso em: 22 ago. 2021.

BOTTONI, Jeferson; DAL AGNOL, Sidnei; MARTOFEL, Glaucia Karina. Marketing digital para organizações de pequeno porte. **Revista Viver IFRS**, v. 8, n. 8, 2020.

CARVALHO, Mariana; DOMINGOS, Mariana; OLIVEIRA, Manuel Au-Yong; VIEIRA, Vanessa. E-Commerce – Maximizando oportunidades de venda com sugestões online. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 34, p. 13-29, 2020.

CAVALCANTI, Marcos; DIAS, Elaine; MACEDO, Valéria; THURLER, Larriza. Oportunidades para se reinventar: experiências de pequenos negócios durante a pandemia. **Revista inteligência empresarial**, v. 42, n. 1, p.1-9, 2020.

CENTA, Sergio Alexandre; FERREIRA JUNIOR, Achiles Batista. **Supervarejo uma abordagem prática sobre os mercados de consumo**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHINAGLIA, Rafael**. Comércio local do Rio Grande do Sul usa e-commerce para expandir negócios no país e exterior**. *E-commercebrasil* [online], Porto Alegre, 04 novembro 2019. Conferência E-commerce Brasil Porto Alegre. Redação *E-commerce* Brasil. Disponível em:<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/comercio-local-rio-grande-do-sul/>. Acesso em: 28 mar. 2021.

COMUNELLO, Patrícia. **Gaúchos lideram vendas do e-commerce no Sul**. Jornal do Comércio [online], Porto Alegre, 22 fevereiro 2017. Consumo. Disponível em:<https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/02/economia/547955-gauchos-lideram-vendas-do-e-commerce-no-sul.html>. Acesso em: 28 mar. 2021.

CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; MELLO, Rodrigo Bandeira de. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. especial, p.157-179, 2004. DOI: https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000500009.

DALBÓ, Giancarlo; EBERLE, Luciene; ECKERT, Alex; MILAN, Gabriel Sperandio. *E-commerce*: privacidade, segurança e qualidade das informações como preditores da confiança. **Revista pensamento contemporâneo em administração**, v. 11, n. 5, p. 49-69, 2017.

DEITEL, Harvey M; DEITEL, Paul J; STEINBUHLER, Kate. **E-Business e E-commerce para Administradores**. São Paulo: Pearson, 2004.

FAGUNDES, Fábio Mello; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. **REBRAE**, v. 2, n. 2, p.133-146, 2009. DOI: http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.v2i2.13448.g12866.

GALINARI, Rangel; CERVIERI JUNIOR, Osmar; TEIXEIRA JUNIOR, Job Rodrigues; RAWET, Eduardo Lederman. **Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 41, p.135-180, mar. 2015.

GATTORNA, J. L.; WALTERS, D. W. ***Managing the supply chain: a strategic perspective***. New York: Palgrave, 1996.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. São Paulo: Penso, 2012.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Seis em cada dez empresas percebem efeito negativo da Covid-19 nos negócios**. Disponível

em:<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28403-seis-em-cada-dez-empresas-perceberam-efeito-negativo-da-covid-19-nos-negocios>. Acesso em: 25 abr. 2021.

GUIMARÃES, Djalma Silva; NASCIMENTO, Ademir Macedo; RODRIGUES, Gerlane Pereira de Albuquerque; SANTOS, Letícia Oliveira Claizoni dos. Efeitos da Pandemia do COVID-19 nas Transformações Digitais de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p.1-10, 2020. DOI: https://doi.org/10.25286/repa.v5i4.1455.

KEMMERICH, Débora Aline. **Planejamento estratégico**: estudo de caso da empresa bazar thums. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Passo Fundo, Sarandi, 2018. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/handle/riupf/1433>. Acesso em: 17 out. 2021.

KING, David; TURBAN, Efraim. **Comércio Eletrônico**: estratégia e gestão. Pearson: São Paulo, 2003.

LENZI, Fernando César. Atratividade do comércio popular: fatores que motivam os clientes a comprar no comércio popular. **Revista da FAE**, v. 17, n. 1, p. 144-161, 2014.

LOMBARDI, Lucas. **Qual a diferença entre e-commerce e loja virtual**. E-commerce de Sucesso [online]. Disponível em:<https://ecommercedesucesso.com.br/diferenca-entre-ecommerce-e-loja-virtual/>. Acesso em: 11 abr. 2021.

LUCHT, Richard Rigobert. **Desempenho de cadeias de suprimento no ambiente de negócios da era digital**: um estudo dos elos da indústria de autopeças brasileira. Dissertação (Tese Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/98352%20(6).pdf>. Acesso em: 17 out. 2021.

MARTINS, Gabriel. **Análise das estratégias de *dropshipping* e *fulfillment* no gerenciamento da cadeia de suprimentos de um *e-commerce***. 2020. Tese (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Santa Catarina, Joinville, 2020.

MEDEIROS, Victor Hugo Souza et al. **Teoria da contingência**: um estudo sobre a evidenciação dos fatores contingenciais em empresas do setor de telecomunicações listadas na B3. 2018. Tese (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.

MENDONÇA, Herbert Garcia de. E-COMMERCE. **Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p.240-251, 2016. DOI: https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.68.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOCHON, Francisco. **Princípios de economia**. São Paulo: Pearson, 2007.

NOGUEIRA, Maria Alice de Faria. **Comunicação e tecnologia**. Rio de Janeiro: Estácio, 2019.

OLIVEIRA, Julia Rossini Valente de. **Análise de maturidade da transformação digital no contexto da pandemia do covid-19**: um estudo de caso. 2021. Tese (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.

POIRIER, Charles. C; REITER, Stephen. E. ***Supply chain optimization****: building the strongest total business network*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

POREM, Maria Eugenia; KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (Ali). **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, SP, v. 22, n. 48, p. 5-22, 2021. DOI: https//doi.org/10.13037/ci.vol22n48.7287.

PREMEBIDA, Eduardo Antero. E-commerce em 2020, um cenário de oportunidades em meio a pandemia. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 2, p.1-7, 2021. DOI: https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12984.

RÊGO, Juliana Yuri Nagaishi; DRAGO, Aldemira Assis. E-commerce: o diferencial na venda de produtos e serviços: O caso do ingresso da empresa Sephora no Brasil. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 4, n. 8, p. 71-89, 2017.

REZENDE, Adriano Alves de; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista, v. 2, n. 6, p.53-69, 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3834095.

RODRIGUES, Sara Caldas. A Transformação Digital nas Instituições de Ensino Superior: um estudo de caso. **Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto**. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/17783>. Acesso em: 15 ago. 2021.

SALLES, Claudia Maria Sodero. Transformação digital em tempos de pandemia. **Revista estudos e negócios acadêmicos**, v. 1, n. 1, p. 91-100, 2021.

SCAVARDA, Luis Felipe Roriz; HAMACHER, Sílvio. A evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 201-219, 2001.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Comércio Eletrônico: Conheça o perfil das lojas virtuais no Brasil, seu desempenho e o impacto da *Black Friday* no faturamento dessas empresas**. Disponível em:<https://datasebrae.com.br/varejo-online/#indice>. Acesso em: 28 mar. 2021.

SEGURA, Cristina Marques. **O estudo do Marketing Digital versus Marketing Tradicional e a percepção das suas campanhas por parte dos consumidores no mercado virtual a tradicional**. Dissertação (Tese Mestrado) - Instituto Superior de

Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/4036>. Acesso em: 31 out. 2021.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson, 2013.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUZA, Luciana Karine de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p.51-67, 2019. DOI: http://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67.

STEFANO, Nara; ZATTAR, Isabel Cristina. **E-commerce conceitos, implementação e gestão**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

ZANATTA, Jocias Maier. Teoria da contingência estrutural e alinhamento estratégico: discussão no campo teórico dos estudos organizacionais. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p.4.232-4.241, 2018.

WECKER, Ana Cláudia; FROEHLICH, Cristiane; GONÇALVES, Manuela Albornoz. Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 10-32, 2021. DOI: https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5711.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A - Questões elaboradas para entrevistas

Objetivo	Temas	Referências	Perguntas
Identificar as dificuldades enfrentadas e as oportunidades encontradas pelas micro e pequenas empresas durante a pandemia de coronavírus	- Ofertar produtos específicos de maneira virtual foi o diferencial de muitas empresas - A adoção de novas estratégias de negócios pelas empresas - A adaptação as mudanças nos mercados - Mudança na mentalidade do consumidor - Amplitude de população atendida - O papel estratégico das cadeias de suprimentos - Cooperação entre as empresas envolvidas - A cadeia de suprimentos está se tornando cada vez mais dinâmica devido ao desenvolvimento do comércio eletrônico - A pandemia de coronavírus mostrou que a gestão da cadeia de suprimentos é fundamental - As tecnologias de informação devem interligar o *e-commerce* de forma a diminuir os custos de transação e obter uma melhoria na comunicação entre os elos da cadeia de suprimentos	Wecker, Froehlich e Gonçalves (2020) Almeida, Brendle e Spínola (2014) Galinari *et al.* (2015) King e Turban (2003) Lucht (2004) Bornia *et al.* (2008) Anuda *et al.* (2020) Stefano e Zattar (2016)	(1) Quais foram as principais mudanças ou transformações, oportunidades e dificuldades que a pandemia trouxe para o seu negócio? (2) Houve interrupção ou dificuldade no abastecimento de mercadorias? O que precisou ser feito para resolver esse problema? (3) O que mudou na sua relação com os seus fornecedores? (4) A concorrência se tornou mais forte e mudanças no negócio passaram a ser uma necessidade? (5) Quais novas situações trazidas pelos seus clientes demandaram mudanças na forma como vinham sendo atendidos pela sua empresa?
Avaliar a expansão do e-commerce com relação a pandemia como canal de comercialização de produtos	- Utilização de canais virtuais para complementar a venda presencial - Agilizar o processo e adiantar *sites* de vendas pela *internet* - Empresas que não estavam interessadas no mercado virtual passaram a se interessar e a utilizar o *e-commerce*	Bernardes, Silva e Lima (2020)	(6) A sua empresa passou a utilizar sites ou redes sociais para vender produtos a partir da pandemia? (7) Quais foram os meios digitais de vendas que passaram a ser adotados? Por que estes foram escolhidos? (8) Quais novas tecnologias ou novos recursos precisaram

	- Devido as contingencias geradas pela pandemia as empresas tiveram que acelerar o processo de transformação digital - *E-commerce* como redução de custos - Aumento da qualidade do serviço - As mudanças ocorrem em todas as áreas das empresas - O social *commerce/s-commerce* as redes sociais (*facebook, istagram, whatsapp* etc.) são necessárias e indispensáveis - Ter as mídias digitais como uma forma de realização de negócios - Comércio eletrônico parcial - As empresas necessitam de informações, apoio intelectual e apoio material - A integração do comércio físico com o *e-commerce* não é excludente - Sinergia que leve o cliente a estar mais próximo para efetuar a compra - Melhor *feedback* sobre os produtos oferecidos pela empesa e da própria empresa em si - Uso da inteligência artificial e de computação em nuvem - Necessidade de aprendizagem de competências digitais	Oliveira (2021) Stefano e Zattar (2016) Almeida, Brendle e Spínola (2014) Cavalcanti *et al*. (2020) Porem e Kunsch (2020) King e Turban (2003) Carvalho *et al.* (2020) Rodrigues (2020) Salles (2021)	ser aprendidos e utilizados para inserir a empresa no comércio digital? (9) Como foi a experiência de passar a vender também por meios virtuais ou online? Quais foram as principais dificuldades e aprendizados com esta experiência? (10) Foi necessário recorrer a algum tipo de ajuda ou consultoria para iniciar ou expandir as vendas online?
Compreender a interação estratégica entre as plataformas de e-commerce e comércio físico	- Maior intensidade na utilização de *delivery* ou *drive-thru* - Sistemas de informação permitem que as empresas se adaptem às mudanças ambientais de maneira mais eficiente	Guimarães *et al.* (2020) Andrade (2006)	(11) Passada a pandemia, o comércio virtual será mantido ou expandido? Por quê? (12) Qual era o papel das redes sociais para a sua empresa antes da pandemia? O que mudou agora?

	- A ampliação de vantagens competitivas e para a melhora dos processos internos - Empresas que possuem comércio físico tradicional juntamente com um *e-commerce* possuem a vantagem de demostrar ao cliente a solidez da marca - Maior concorrência no varejo - As organizações tendem a compartilhar tecnologia, estilos administrativos e produtos ao passo que sobrevivem às pressões para sobreviver - As empresas, geralmente as de pequeno porte, possuem dificuldades em se manter por anos consecutivos no mercado - Necessidade de adaptação a novos ambientes competitivos e de adaptação a novas tecnologias - O inter-relacionamento dos ambientes internos e dos ambientes externos das organizações seriam dados de forma contingencial - Os fatores contingencias externos pode-se destacar tecnologia, competição ou hostilidade de mercado, incerteza ambiental e cultura nacional	Stefano e Zattar (2016) Galinari *et al.* (2015) Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) Fagundes e Gimenez (2009) Rodrigues (2020) Silva (2013) Bonfim (2020)	(13) Como foi a integração entre o comércio físico com o comércio virtual? O que precisou mudar? (14) Quais competências que a empresa possuía no comércio físico que foram adaptadas para o comércio virtual durante a pandemia de coronavírus?

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

ANEXO B - Bazares e Lojas de Utilidade e Presentes de Santa Cruz do Sul

EMPRESA	ENDEREÇO
Objetos Bazar e Presentes	Tv. Érico Veríssimo, 345 - salas 8 e 15 - Vila Schulz
Brincasa Santa Cruz do Sul	Rua Tenente-Coronel Brito, 479 - Centro, Santa Cruz do Sul - RS, 96810-020
Fabi Presentes	Rua Coronel Oscar Rafael Jost, 1304 - Centro, Santa Cruz do Sul - RS, 96820-036
Doce Lar	R. Sen. Pinheiro Machado, 629 - Centro, Santa Cruz do Sul - RS, 96810-076
Kibarato Bazar e Utilidades	R. São José, 927 - Goiás, Santa Cruz do Sul - RS, 96810-460
Bazar 3B	Rua Fernando Abott, 669 - Goiás, Santa Cruz do Sul - RS, 96810-315
Mg Presentes- Bazar , Brinquedos, Presentes, Decoração , Bolsas , Pantufas, Eletrônicos e Jogos	Rua 28 de Setembro - Centro, Santa Cruz do Sul - RS, 96810-042
lojão utilar	Nicolau Kliemann - Av. Deputado Euclydes Nicolau Kliemann - Ana Nery, Santa Cruz do Sul - RS, 96840-010
Fácil Home Center	R. São José, 1513 - Goiás, Santa Cruz do Sul - RS, 96810-460
Dana Presentes	R. Júlio de Castilhos, 395 - Centro, Santa Cruz do Sul - RS, 96810-046
Love Brands	Rua 28 de Setembro, 167 - Centro, Santa Cruz do Sul - RS,
LILI PRESENTES	R. Mal. Floriano, 695 - Centro, Santa Cruz do Sul - RS, 96810-052
Edinete Presentes	Marechal Floriano, 580, 96810052 Santa Cruz do Sul
MAJU PRESENTES	R Júlio de Castilhos, 534 - Centro - Santa Cruz do Sul,
Clg Presentes	Rua Tenente-Coronel Brito, Nº 570 - Loja B
D Marta Presentes	Rua Senador Pinheiro Machado 855
Jaque Presentes	Rua Tenente-Coronel Brito, 696
LISC PRESENTES	Rua , Padre Reus, nº296 Bairro, Arroio Grande
Mix Utilidades e Presentes	Rua Coronel Brito Ten, 579
Oi Presentes e Acessórios	Rua Tenente Coronel Brito,615
Ponto Alternativo	Rua Fernando Abott, 404 - Centro, Santa Cruz do Sul

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.