

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD
FACULDADE DE ENGENHARIA – FAEN
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MYLLENA ARAÚJO DE FREITAS

**ESTRATÉGIAS PARA O CRESCIMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
NO E-COMMERCE**

DOURADOS – MS
2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD
FACULDADE DE ENGENHARIA – FAEN
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MYLLENA ARAÚJO DE FREITAS

**ESTRATÉGIAS PARA O CRESCIMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
NO E-COMMERCE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), como requisito para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof. Dr. Lucas Rodrigues Deliberador

DOURADOS – MS
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

F866e Freitas, Myllena Araujo De

Estratégias para o crescimento de pequenas e médias empresas no e-commerce [recurso eletrônico] / Myllena Araujo De Freitas. -- 2025.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Lucas Rodrigues Deliberador.

TCC (Graduação em Engenharia de Produção)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2025.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Inovação tecnológica. 2. Competitividade empresarial. 3. Gestão estratégica. 4. Drivers. 5. Barreiras. I. Deliberador, Lucas Rodrigues. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ser meu amparo, por me dar saúde, força e ser meu guia para que eu pudesse trilhar essa jornada com sabedoria e discernimento em todos os momentos.

Agradeço aos meus pais, Celso de Freitas Junior e Marilucia Soares de Araújo Freitas, que sempre foram meu alicerce. Mesmo a quilômetros de distância, acreditaram incondicionalmente na minha capacidade de superar os momentos mais difíceis da graduação. A presença constante por meio das chamadas de vídeo amenizou a saudade e deu força nos dias mais desafiadores. Sou grata pelos sacrifícios que fizeram para que eu pudesse estudar, pelas palavras de incentivo, pelo amor inabalável e pelos valores que me transmitiram. Cada conquista desta caminhada também pertence a vocês.

Agradeço em especial a minha irmã Myrella Araújo de Freitas por ter trilhado comigo esses anos de lutas e vitórias, por me ouvir todos os dias, por me apoiar em todas as decisões, por me encorajar, por sempre me ajudar com as formatações dos trabalhos e principalmente por ter sido colo nos momentos mais desafiadores, e claro por me levar junto nas aventuras, essa caminhada não poderia ter sido melhor sem você do lado me incentivando e me mostrando o quanto a graduação tem muito a oferecer. Você é parte fundamental nessa conquista.

Agradeço aos meus avós, Cleusa Paula de Freitas, Maria da Conceição Soares de Araújo e Sebastião Freire de Araújo, que, mesmo diante da distância e da saudade, sempre me ofereceram apoio e incentivo, vocês foram essenciais, pois acreditaram desde o início no poder transformador da educação como meio de ascensão social, em uma família marcada por Marias e por lutas singulares, é uma honra poder dizer que hoje me tornei engenheira, a primeira engenheira da família.

Agradeço a Ordem das Filhas de Jó Internacional, em especial ao Bethel #03 MS que me acolheu tão carinhosamente e por ter me proporcionado momentos únicos de descontração, aprendizado e por me presentear com amizades tão leves e verdadeiras.

Agradeço aos meus amigos de graduação que de alguma forma contribuíram para que esse momento se tornasse realidade, mas em especial, agradeço as minhas companheiras de graduação, Milene Pradella, Maria Eduarda Magnani, Maria Eduarda Macedo e Isabella Capoana por tornarem essa caminhada leve em meio a tantas tribulações, à vocês que possuem cada jeito único de ser fizeram com que uma amizade de curso se tornasse uma amizade para vida.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Lucas Deliberador, que aceitou embarcar comigo neste projeto de pesquisa partindo da Iniciação Científica mesmo não sendo sua área de

pesquisa principal, seus conselhos e orientações foram fundamentais para a realização destes trabalhos. Agradeço sua paciência, seu olhar atento e sua motivação para sempre ir além a cada correção com incentivo e sabedoria, você foi fundamental para que eu pudesse alcançar todos os resultados.

Agradeço ao CNPq por me dar a chance da pesquisa e aos empresários que aceitaram participar das entrevistas, me abrindo as portas das suas empresas e compartilhando a vivência do mercado, vocês foram essenciais.

Agradeço aos meus professores que me ajudaram a trilhar todos esses anos de aprendizado, estimulando e me desafiando a dar o meu melhor, a vocês que tanto compartilharam seus conhecimentos, experiências e conselhos possuem papel primordial para o meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço a minha psicóloga, que tanto trabalhou nesses anos para que eu não surtasse com o processo e que sempre me incentivou a acreditar que dias melhores viriam e que eu era maior que os problemas, mas que era sempre importante eu me acolher a cada desafio superado.

Agradeço aos meus amigos que deixei em Minas Gerais, que mesmo com as correrias cotidianas sempre se mantiveram presentes por mensagens de textos, a cada temporada de férias ou até mesmo por ligações inesperadas.

Agradeço aos professores Lucas Gomes e Vinicius Carrijo, por terem aceitado o convite e se disponibilizarem para comporem a banca avaliadora.

Por fim, agradeço a UFGD por todas possibilidades que me proporcionou viver, tanto em aulas quanto em eventos, centro acadêmico, associação estudantil, projeto de extensão, iniciação científica e demais que pude me envolver e vivenciar todas as oportunidades.

A todos vocês que de alguma forma contribuíram para que esse dia se tornasse realidade e a trajetória chegasse ao final, deixo aqui o meu mais sincero muito obrigada!

RESUMO

O atual cenário no mundo dos negócios, marcado por intensas transformações digitais, tem elevado a competitividade e exigido inovação contínua para garantir a sustentabilidade organizacional. Nesse contexto, o comércio eletrônico consolidou-se como um setor de expansão acelerada, redefinindo o varejo por meio de maior flexibilidade e novas possibilidades competitivas. Esta pesquisa teve como propósito identificar as estratégias que influenciam o crescimento de pequenas e médias empresas (PME's) no *e-commerce*. Para isso, foram conduzidos uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e um estudo de caso múltiplo com seis empresas de segmentos distintos: vestuário, artigos para casa, acessórios, alimentício, eletrônicos e perfumaria de ambiente. A RSL indicou que os principais *drivers* e barreiras relacionam-se à capacidade de adoção tecnológica, à introdução de inovações, à limitação de investimentos e à falta de conhecimento sobre os benefícios do comércio eletrônico. No estudo empírico, destacaram-se como barreiras a restrição de recursos financeiros e a complexidade do sistema tributário, enquanto os principais *drivers* foram o aumento da visibilidade, a expansão de mercado e a eficiência proporcionada pelas tecnologias digitais. Os resultados contribuem para a literatura ao integrar os fatores que impulsionam ou dificultam o desenvolvimento das PME's brasileiras no comércio eletrônico, evidenciando sua interdependência. Além disso, observou-se que o desempenho no *e-commerce* demanda uma abordagem sistêmica, alinhando inovação, gestão estratégica e segurança da informação. Do ponto de vista gerencial, os achados oferecem diretrizes para diferenciação competitiva, com ênfase no atendimento ao cliente, pós-venda, uso estratégico das redes sociais e planejamento tributário.

Palavras-chave: inovação tecnológica; competitividade empresarial; gestão estratégica; *drivers*; barreiras.

ABSTRACT

The current business landscape, marked by intense digital transformation, has heightened competitiveness and demanded continuous innovation to ensure organizational sustainability. In this context, electronic commerce has consolidated itself as a rapidly expanding sector, reshaping retail through greater flexibility and new competitive possibilities. This study aimed to identify the strategies that influence the growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) in *e-commerce*. To achieve this, a Systematic Literature Review (SLR) and a multiple case study were conducted with six companies from distinct sectors: apparel, home goods, accessories, food, electronics, and home fragrances. The SLR indicated that the main *drivers* and barriers are related to technological adoption capacity, the introduction of innovations, limited investment resources, and a lack of knowledge about the benefits of electronic commerce. In the empirical analysis, financial resource constraints and the complexity of the tax system emerged as key barriers, while increased visibility, market expansion, and the efficiency enabled by digital technologies were identified as the primary *drivers*. The results contribute to the literature by integrating the factors that either foster or hinder the development of Brazilian SMEs in electronic commerce, highlighting their interdependence. Moreover, the findings indicate that *e-commerce* performance requires a systemic approach that aligns innovation, strategic management, and information security. From a managerial perspective, the study offers guidelines for achieving competitive differentiation, emphasizing customer service, post-sales processes, strategic use of social media, and tax planning.

Keywords: technological innovation; business competitiveness; strategic management; *drivers*; barriers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Estrutura da pesquisa	8
Figura 2.1 – Faturamento do <i>e-commerce</i> no Brasil (2011-2020) em R\$ Bilhões.....	11
Figura 2.1 – Constructos da Revisão Sistemática da Literatura	21
Figura 3.2 – Fluxograma PRISMA para apresentação do processo de seleção dos estudos da RSL	25
Figura 3.3 – Modelo para condução do estudo de caso na Engenharia de Produção	26
Figura 4.1 – Produção Científica Anual	29
Figura 4.2 – Palavras-chave mais encontradas em publicações	29
Figura 4.3 – Países mais citados	30
Figura 4.4 – Diagrama de Sankey	32
Figura 4.5 – Rede de colaboração entre os países	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Definição de categorias de formalização de empresas	12
Quadro 2.2 – Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados	13
Quadro 3.1 – Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura	20
Quadro 3.2 – Constructos, palavras-chave e <i>strings</i> de busca	22
Quadro 3.3 – Fontes de informação, dados gerais e códigos	27
Quadro 4.1 – Principais variáveis de <i>drivers</i> e barreiras para o crescimento do <i>e-commerce</i>	34
Quadro 4.2 – Comparativo da análise intracaso das empresas analisadas	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACC	Acessórios
ALI	Alimentício
APC	Artigos para casa
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
B2E	Business to Employee
B2G	Business to Government
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
C2B	Consumer to Business
C2C	Consumer to Consumer
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
ELE	Eletrônico
EPP	Empresas de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
ISS	Imposto Sobre Serviços
ME	Microempresas
MEI	Microempreendedor Individual
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDA	Perfumaria de ambientes
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PME's	Pequenas e Médias Empresas
PRISMA	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
STN	Sistema Tributário Nacional
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
VES	Vestuário

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Contextualização	01
1.2 Problema de pesquisa	03
1.3 Objetivos	05
1.4 Justificativa	05
1.5 Estrutura do trabalho	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1 <i>E-commerce</i>	09
2.2 Pequenas e médias empresas no Brasil	12
2.3 A migração do mercado físico para o mercado digital	14
2.4 Tributação e legislação no comércio eletrônico	15
3 MÉTODO DE PESQUISA	19
3.1 Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	19
3.2 Pesquisa empírica	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
4.1 Análise bibliométrica	28
4.2 Análise de conteúdo	33
4.3 Resultados empíricos	41
4.3.1. Análise e discussão dos resultados do Caso 1 – Empresa VES	41
4.3.2. Análise e discussão dos resultados do Caso 2 – Empresa APC	47
4.3.3. Análise e discussão dos resultados do Caso 3 – Empresa ACC	51
4.3.4. Análise e discussão dos resultados do Caso 4 – Empresa ALI	55
4.3.5. Análise e discussão dos resultados do Caso 5 – Empresa ELE	60
4.3.6. Análise e discussão dos resultados do Caso 6 – Empresa PDA	65
4.4 Análise intercasos	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
5.1 Implicações teóricas	77
5.2 Implicações gerenciais	78
5.3 Limitações do estudo	79
5.4 Sugestões para trabalhos futuros	79
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS COMERCIANTES	81
REFERÊNCIAS	84

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda o contexto geral do trabalho, que é investigar quais os *drivers* e barreiras, assim, destacando sua relevância para contribuição com as PME's no âmbito econômico e social, bem como a confiança e a promoção no mercado digital. Serão abordados a contextualização, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa para realização da pesquisa e, por fim, a apresentação da estrutura do trabalho.

1.1. Contextualização

O ambiente empresarial está passando por transformações rápidas e significativas, impulsionadas por fatores como a globalização, a necessidade de uma gestão eficaz do conhecimento para fomentar a inovação, a competitividade e a formação de redes empresariais. Esses elementos levaram organizações de diferentes portes e setores a buscarem por novas abordagens de gestão. Com a evolução dos negócios e a expansão das plataformas de *e-commerce* disponíveis no mercado, as empresas estão implementando estratégias para ganhar visibilidade e estreitar o relacionamento com seus clientes Belém (2023).

Nesse contexto, o *e-commerce* tem registrado um crescimento acelerado nos últimos anos, trazendo benefícios tanto para empresas quanto para os consumidores. Sua relevância como ferramenta estratégica se destaca pela capacidade de proporcionar uma presença ampliada, tanto em nível nacional quanto internacional, com custos reduzidos. Além disso, facilita o desenvolvimento de relacionamentos mais próximos com clientes e, em algumas situações, com fornecedores Rodrigues; Martins (2021). Assim, o mercado digital não apenas impacta a economia, mas também transforma a dinâmica do comércio, exigindo que as empresas se adaptem continuamente a um ambiente em constante evolução, onde as vantagens competitivas precisam ser reavaliadas constantemente.

Nas últimas duas décadas, o comércio eletrônico assumiu um papel central no cenário varejista, modificando substancialmente a forma como produtos e serviços são ofertados e consumidos. No Brasil, conforme apontado por Dias (2016), o setor apresentou entre 2015 e 2016 um avanço nominal de 15,3% em comparação aos períodos anteriores, totalizando um faturamento de R\$ 41,3 bilhões. Informações da E-bit (2017) corroboram esse movimento de expansão, revelando que o comércio on-line já alcançava R\$ 49,7 bilhões, com projeções de crescimento contínuo e acelerado para os anos seguintes.

Além disso, a pandemia da COVID-19 teve um impacto abrupto nos negócios em todo o mundo, gerando uma preocupação particular em relação às pequenas e médias empresas (PME's). Essas empresas, que representam 40% do PIB nas economias emergentes, enfrentaram ainda mais desafios devido à falta de condições institucionais adequadas e aos recursos limitados. A crise agravou as dificuldades dessas empresas, que já lutavam pela sobrevivência em um ambiente de grande incerteza e adversidade (Dionisio, 2021).

Diante do cenário, grande parte das PME's brasileiras, aderindo a um movimento global, intensificaram a transição digital visando à sobrevivência de sua atividade econômica, migrando do comércio físico para o ambiente virtual com a utilização de sites, redes sociais e aplicativos de mensagens, em um contexto no qual a inclusão digital torna-se fundamental para a continuidade de seus negócios (Klein; Todesco, 2021; SEBRAE, 2021).

O setor de PME's desempenha uma fonte importante no crescimento econômico de todos os países (Khan, 2022). Essas empresas são consideradas um dos principais motores do desenvolvimento, tanto em nações desenvolvidas quanto em países em desenvolvimento. A relevância das PME's é amplamente reconhecida, pois elas proporcionam benefícios significativos para a economia, especialmente na promoção de empregos e na garantia de rendimentos (Sarwar et al., 2021).

No Brasil, o que pode ser observado é o uso generalizado das redes sociais (por exemplo, *Instagram*, Facebook e *WhatsApp*) na promoção e venda dos produtos e de serviços, com a utilização dos aplicativos bancários como forma de recebimento das transações (Dionisio, 2021). Mas embora as empresas se adaptem com êxito e consigam se desenvolver com o suporte dessas tecnologias digitais, a jornada rumo à digitalização apresenta um grande desafio, em especial para as PME's, levando-se em consideração a carência de recursos e competências adicionais, o engajamento e a percepção das oportunidades da era digital (Lores; Bonillo; Ramón, 2022).

Contudo, o desenvolvimento das PME's através das redes sociais ainda se encontra em fase inicial, com poucas pesquisas que estudam a participação das PME's na gestão e nos processos de inovação, com destaque para a adoção, uma vez que as PME's apresentam maior dificuldade em adotar essas novas tecnologias, bem como a urgência em alcançar resultados de vendas (Matarazzo et al., 2021; Hoang et al., 2021).

Como forma alternativa de superação dessas dificuldades, os empresários necessitam capacitar-se de diversas formas, o que exige uma mudança no gerenciamento e na perspectiva, bem como a adoção de novos recursos organizacionais e mercadológicos a fim de avançarem de forma eficaz neste novo e desafiador ambiente (Matarazzo et al., 2021). Nesse contexto, uma

das principais contribuições deste estudo é analisar o comportamento do mercado digital em relação às Pequenas e Médias Empresas (PME's). Assim, a pesquisa possibilita a identificação dos fatores que influenciam a percepção do crescimento no setor de comércio eletrônico, além de apontar direções para investigações futuras sobre o tema abordado.

1.2. Problema de pesquisa

O setor de serviços exerce papel fundamental na economia do Brasil, respondendo por aproximadamente 60% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB), de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Embora tenha sofrido retração nos primeiros meses de 2020, em razão das medidas de isolamento social decorrentes da pandemia de Covid-19, registrou em 2021 um crescimento de 10,9%, o maior desde 2012 (IBGE, 2022). No que se refere ao mercado de trabalho, comércio e serviços concentram mais de 70% dos empregos formais do país, sendo que, em 2020, o segmento de serviços apresentou a maior média salarial entre as atividades econômicas (MTE, 2021).

Dada a relevância do setor de serviços e sua ampla representatividade, torna-se essencial que as organizações estejam atentas à concorrência e busquem estratégias de fortalecimento. Isso porque as taxas de mortalidade de novas empresas no Brasil ainda são elevadas. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entre os negócios desse setor constituídos em 2012, 25% encerraram suas atividades antes de completar dois anos (SEBRAE, 2016). Além disso, ao observar a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de existência, também constituídas em 2012, verificou-se que o Microempreendedor Individual (MEI) apresentou 87% de permanência, resultado próximo ao das Empresas de Pequeno Porte (EPP). Já entre as Microempresas (ME), a taxa foi de apenas 55%. Considerando o setor de serviços especificamente, o índice de sobrevivência das empresas criadas em 2012 foi de 75% (SEBRAE, 2016).

Com a expansão do comércio eletrônico, observou-se uma alteração significativa no comportamento do consumidor, o que, por sua vez, intensificou as exigências para que as organizações desenvolvessem estratégias adequadas para se sustentarem neste novo cenário. Nesse contexto, as organizações não necessitam apenas de uma infraestrutura tecnológica que permita a realização de transações *online*, mas também de uma reconfiguração nos seus processos, por meio de soluções que envolvam tanto o pessoal interno quanto os parceiros externos (Silva, 2025).

Os desafios enfrentados pelas PME's brasileiras na inserção no ambiente digital são consideráveis. Fatores como a alta concorrência, a necessidade de investimentos em tecnologia e a complexidade do cenário normativo brasileiro impõem barreiras significativas ao desenvolvimento dessas empresas no comércio eletrônico. A busca pela compreensão desses desafios implica na formulação de estratégias e decisões nas quais cada organização busca por novas oportunidades de se destacar perante aos concorrentes. Os estudos sobre o tema destacam não apenas os obstáculos, mas também os facilitadores que influenciam a atuação das PME's no mercado digital.

Além da identificação dos principais facilitadores e barreiras, é fundamental compreender como esses fatores interagem entre si e se manifestam em diferentes segmentos do comércio eletrônico. Esse entendimento pode ser aprimorado por meio da aplicação de modelos teóricos, como Revisões Sistemáticas da Literatura (RSL), que permitem mapear as interações entre diversos fatores que influenciam o *e-commerce*, além de explorar as disparidades no acesso à *internet* e à infraestrutura tecnológica.

Nesse contexto, a possibilidade de inovação surge como um dos principais diferenciais competitivos para as PME's de *e-commerce*. Entretanto, limitações financeiras e de capital humano, somadas à dificuldade em acompanhar as rápidas transformações tecnológicas, configuram barreiras relevantes à inovação. Cabe destacar ainda que as políticas públicas exercem papel essencial no desenvolvimento e fortalecimento dessas empresas no Brasil.

No que diz respeito ao comércio eletrônico, existem diversos aspectos que devem ser considerados. O comércio eletrônico proporciona vantagens aos consumidores, possibilitando um processo de compra mais eficiente e acessível, com maior variedade de produtos, preços e um nível elevado de serviços personalizados. Essa modalidade também permite o desenvolvimento de novos tipos de produtos e serviços (Riversos; Perazzolli; Turco, 2017).

O expressivo crescimento do comércio eletrônico é, em grande medida, impulsionado pela mudança nos hábitos de consumo, com um número crescente de pessoas migrando das lojas físicas para as plataformas virtuais. Contudo, ainda há lacunas regulatórias para transações virtuais, o que gera insegurança entre os consumidores ao realizarem compras *online*. Embora o comércio eletrônico proporcione benefícios tanto para as organizações quanto para os consumidores, sua expansão ainda enfrenta desafios, e o fortalecimento desse setor exigirá investimentos substanciais para aprimorar essa ferramenta no ambiente digital (Souza, 2017). Logo, diante do problema apresentado, esta pesquisa propõe-se a responder à seguinte questão de pesquisa: *Quais são as principais estratégias para o crescimento de PME's de e-commerce do Brasil?*

1.3.Objetivos

Este trabalho teve como objetivo geral investigar as estratégias que influenciam o crescimento das pequenas e médias empresas (PME's) no comércio eletrônico.

Os objetivos específicos do projeto incluem:

- (a) Realizar uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para identificar as principais barreiras e os fatores facilitadores que influenciam o crescimento das PME's no comércio eletrônico;
- (b) Identificar as principais tendências da literatura sobre a temática;
- (c) Explorar empiricamente as barreiras e os facilitadores identificados na RSL, com base na experiência de pequenos e médios empreendedores do comércio eletrônico.

1.4. Justificativa

A justificativa deste estudo baseia-se na importância de investigar os desafios e as condições que as pequenas e médias empresas (PME's) enfrentam no contexto do comércio eletrônico, especialmente em países em desenvolvimento. Embora o comércio eletrônico tenha se consolidado ao longo dos anos nas economias emergentes como uma importante estratégia de expansão e inovação, a literatura destaca a ausência de estudos voltados para as particularidades dos mercados desses países. Em particular, as condições físicas, sociais nesses contextos impõem barreiras econômicas adicionais a o crescimento das pequenas empresas, tornando essencial uma análise aprofundada dos fatores que influenciam sua adaptação e sucesso no ambiente digital (Malta, 2024).

As PME's contribuem consideravelmente para a economia brasileira, representando uma parte significativa dos empregos e da capacidade de gerar receita em nível nacional. No entanto, essas empresas frequentemente enfrentam limitações financeiras, dificuldades de acesso à tecnologia e dificuldades relacionadas à capacitação necessária para atuar em ambientes digitais.

A relevância deste trabalho pode ser destacada por sua contribuição direta para a inclusão de diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU). Em particular, o ODS 8, que visa à promoção do trabalho decente e do crescimento econômico, demonstra o impacto que a consolidação das PME's no setor de comércio eletrônico pode ter sobre a oportunidade de geração de empregos, a melhoria da renda e o dinamismo da economia local. No contexto brasileiro, onde as PME's

representam uma grande parte do setor empresarial, o desenvolvimento dessas empresas no ambiente digital pode propiciar a oportunidade de novos empregos, incentivar o empreendedorismo e promover uma redistribuição de renda, ampliando o acesso a mercados mais amplos.

O ODS 9, que aborda a questão da indústria, inovação e infraestrutura, também é particularmente essencial para justificar esta pesquisa. A transformação digital, impulsionada pelo comércio eletrônico, representa uma oportunidade para modernizar os processos internos das PME's, aumentando sua eficiência e competitividade. No entanto, para muitas PME's no Brasil, a falta de infraestrutura tecnológica, bem como conexão de *internet* de qualidade e plataformas de vendas eficientes, ainda é uma barreira significativa para a entrada no comércio eletrônico (Oliveira, 2022). Nesse sentido, ao identificar os facilitadores e as barreiras específicas para as PME's, este estudo pode oferecer diretrizes para melhorar as políticas públicas e as iniciativas privadas destinadas a facilitar o acesso dessas empresas às tecnologias digitais.

Adicionalmente, o ODS 10, que visa a redução das desigualdades econômicas enfrentadas pelos grandes e pequenos mercados, é importante para justificar essa pesquisa. A inclusão digital das PME's no *e-commerce* pode ser uma ferramenta para diminuição das disparidades econômicas, permitindo que estas empresas acessem novos mercados e alcancem uma base de consumidores mais ampla do que seria possível por meio dos comércios tradicionais (Souza, 2017).

Outro aspecto que corrobora a relevância deste estudo é o ODS 12, que retrata o consumo e a produção responsáveis. O *e-commerce* possui grande potencial de incentivar práticas empresariais mais sustentáveis ao permitir, por exemplo, a otimização de estoques, a diminuição de custos de transporte e a promoção de produtos sustentáveis, incentivando um uso mais eficiente de recursos (Ferreira; Franco, 2017). É importante destacar que a adoção de práticas digitais, dentro das PME's, possui um papel significativo na contribuição para a sustentabilidade ambiental, desse modo, integrando soluções que possam reduzir o desperdício e melhorar a eficiência na entrega e desenvolvimento dos processos.

Finalmente, o ODS 17 destaca a importância das parcerias e dos meios de implementação, sublinhando a necessidade de colaboração entre o governo, o setor privado e a sociedade. Essa cooperação é fundamental para superar as barreiras estruturais e tecnológicas que ainda dificultam a plena inserção das PME's no comércio eletrônico. A articulação entre esses diferentes atores é essencial, pois permite o desenvolvimento de iniciativas que atendam

às demandas específicas das pequenas e médias empresas, facilitando o acesso a crédito, capacitação e novas tecnologias.

Embora poucos estudos se concentrem especificamente nas dinâmicas do comércio eletrônico para as organizações, este estudo visa ampliar a compreensão acadêmica e prática sobre os desafios e as oportunidades que as PME's brasileiras enfrentam no setor de *e-commerce*. Ao investigar os principais fatores que incentivam ou dificultam a adoção de práticas digitais e sustentáveis, a pesquisa não apenas preenche lacunas importantes na literatura, mas também oferece uma base sólida para a formulação de políticas públicas e estratégias de mercado que promovam inovação, inclusão econômica e sustentabilidade. Dessa forma, a pesquisa contribui para a criação de um ambiente de negócios mais competitivo e justo, fortalecendo as parcerias essenciais para o desenvolvimento inclusivo e sustentável das PME's brasileiras.

1.5. Estrutura do trabalho

A Figura 1.1 ilustra a estrutura organizacional da presente pesquisa, detalhando as etapas e os temas abordados em cada capítulo. No Capítulo 1, a Introdução contextualiza o estudo, apresentando o problema investigado, os objetivos estabelecidos e a justificativa para a realização da pesquisa. O Capítulo 2, dedicado à Revisão Teórica, aprofunda-se em conceitos fundamentais, como *e-commerce*, Pequenas e Médias Empresas no Brasil, a migração do mercado físico para o mercado digital, e a tributação e legislação no comércio eletrônico. O Capítulo 3, referente ao Método de Pesquisa, descreve a abordagem metodológica adotada, incluindo uma Revisão Sistemática da Literatura, além de detalhes sobre a pesquisa empírica realizada. No Capítulo 4, são apresentados os Resultados e Discussões, com foco na análise bibliométrica, análise de conteúdo, análise intracaso da pesquisa empírica. Por fim, o Capítulo 5 reúne as Considerações Finais do estudo.



Figura 1.1 – Estrutura da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos do *e-commerce*, pequenas e médias empresas no Brasil e a migração do mercado físico para o mercado digital. A revisão teórica teve como objetivo apresentar brevemente os principais assuntos pertinentes envolvidos no desenvolvimento do tema “*drivers* e barreiras para o crescimento de pequenas e médias empresas de *e-commerce* do Brasil”, colaborando na decisão do problema de pesquisa e também das perguntas da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) (Capítulo 3).

2.1. *E-commerce*

O comércio eletrônico, ou *e-commerce*, é um segmento do mercado que realiza operações financeiras através de plataformas eletrônicas, como a *internet*. Nos últimos anos, o comércio eletrônico transformou-se em um meio importante e em rápido desenvolvimento do setor comercial global (Jain; Malviya; Arya, 2021). Embora tenha apresentado um crescimento maior com o surgimento da *internet* na década de 1990, o comércio eletrônico teve início na década de 1970 com formas simplificadas de operações. A evolução deste segmento foi, desde então, um processo exponencial, motivado pela expansão da infraestrutura da *internet*, pelo reforço da segurança das operações em linha e pela transformação dos costumes dos consumidores.

O *e-commerce* proporciona múltiplos benefícios tanto para os consumidores como para as empresas. Para os consumidores, apresenta conforto, uma ampla gama de bens e serviços e a facilidade de comparação de ofertas e de análise dos produtos. Para as empresas, o *e-commerce* proporciona um alcance mundial, reduzindo os custos operacionais e possibilitando uma maior eficiência na orientação do *marketing*. Embora seja benéfico, o *e-commerce* também expõe uma certa quantidade de desafios. Estes desafios incluem demandas de segurança, privacidade, fraude e a necessidade de uma infraestrutura informática robusta. Por outro lado, a natureza despersonalizada do comércio eletrônico pode levar a uma falta de confiança entre os consumidores e os fornecedores (Jain; Malviya; Arya, 2021).

Por meio do *e-commerce*, uma série de interações comerciais pode acontecer, abrangendo qualquer combinação possível de consumidores, empresas ou organizações governamentais (Laudon; Traver, 2018; OCDE, 2019). A maior forma em termos de operações financeiras é o comércio eletrônico entre empresas ***business to business (B2B)***, em que uma empresa se dedica a realizar uma venda a outra. O suporte em linha a bens e serviços, a

comunicação dos produtos da empresa (promoção e anúncios), compras eletrônicas de bens e serviços e gerenciamento da cadeia de gestão eletrônica da linha de distribuição são alguns dos exemplos de comércio eletrônico B2B (Gregory et al., 2017).

O outro modelo de comércio eletrônico abordado na literatura é o *business to consumer* (B2C), em que as empresas se propõem a vender aos seus clientes individuais. O conceito de comércio eletrônico B2C mais conhecido é o dos comerciantes em linha, por exemplo, Amazon e Alibaba. Embora as operações B2B predominem o cenário do comércio eletrônico, o B2C está em crescimento exponencial (OCDE, 2019).

De acordo com Mendonça (2016, p. 244), além dos dois modelos mais amplamente reconhecidos, existem outros que também são considerados *e-commerce*, organizados em seis tipos e divididos em duas categorias. Na primeira categoria, as relações comerciais têm origem nas empresas e são classificadas nas seguintes modalidades: *business to business* (B2B), envolvendo a interação entre duas empresas; *business to consumer* (B2C), caracterizado pela venda direta a consumidores finais; *business to employee* (B2E), em que empresas oferecem produtos a seus funcionários a preços reduzidos; e *business to government* (B2G), quando uma empresa vende diretamente para o governo.

A segunda categoria refere-se às relações comerciais iniciadas pelo consumidor, divididas em dois tipos: *consumer to business* (C2B), onde consumidores oferecem seus produtos ou serviços para empresas, um modelo ainda pouco difundido no Brasil; e *consumer to consumer* (C2C), em que a relação ocorre entre consumidores por meio de plataformas que facilitam essa intermediação.

Ao longo das últimas duas décadas, o *e-commerce* emergiu como um dos mercados mais importantes para as transações de bens e serviços, reestruturando toda a operação dos varejistas. Em 2019, o *e-commerce* representou 14,1% do total das vendas do varejo a nível mundial (Vorona; Istomin; Kalmykov, 2022). Em 2020, mais de 131 bilhões de encomendas de *e-commerce* foram enviadas entre e nos 13 principais mercados mundiais. Isto, juntamente com o fator das expectativas de entregas baratas, ou até mesmo gratuitas, e tempos de entrega curtos aos clientes finais (Brüel; Gröenberg; Hulthén, 2022). A Figura 2.1 a seguir ilustra a evolução do faturamento do mercado digital no Brasil entre 2011 e 2020, destacando as tendências de crescimento desse período. A partir da Figura 2.1, é evidente que o mercado digital no Brasil apresentou um crescimento acelerado nos últimos anos.

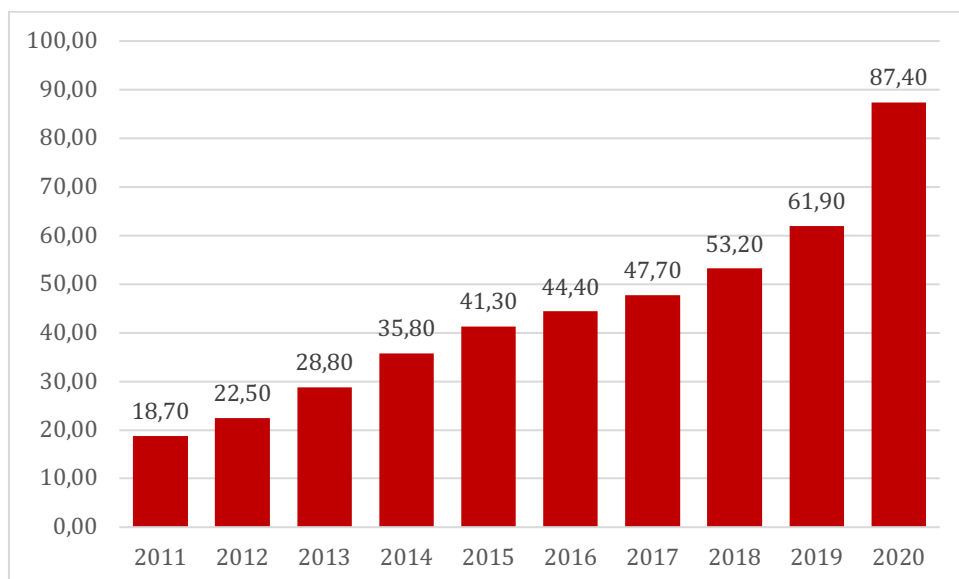


Figura 2.1 – Faturamento do *e-commerce* no Brasil (2011-2020) em R\$ Bilhões
Fonte: Cruz (2021)

Embora o termo *e-commerce* ser muito utilizado por empresas, não há um significado exato sobre a sua definição, isto ocorre por se tratar de um processo que ainda se encontra em expansão. Diversos autores apresentam uma definição para o termo. Tassabehji (2003), por exemplo, define o *e-commerce* como:

“*E-commerce* é compartilhar informações sobre negócios, manutenção dos relacionamentos dos negócios e a condução das transações através das redes de telecomunicações”.

De acordo com (Albertin, 2000a),

“O *e-commerce* é a realização de toda a cadeia de valores dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio”.

A diversidade do *e-commerce* está baseada na troca de informações eletrônicas, expondo assim as suas singularidades a digitalização e a conectividade (Kotler, 2000).

De acordo com Albertin (2010), o desenvolvimento e a ampliação da infraestrutura de comunicação e informação pública possibilitaram o surgimento de novos modelos de negócios, que agora lidam com desafios e oportunidades únicas tanto no contexto empresarial quanto no social. Assim, define o *e-commerce* como a implementação de todos os processos empresariais em um único suporte eletrônico, mediante a utilização contínua das TIC – Tecnologia da

Informação e Comunicação, de modo a atingir os objetivos do negócio de forma mais eficaz e sem qualquer retrabalho. O uso dessas ferramentas faz com que ocorra uma redução aos custos administrativos e também ao tempo de oferta e demanda, acelerando os processos e aumentando sua fidelização com clientes e fornecedores (Franco; Hasse; Rodini, 2020).

2.2. Pequenas e médias empresas no brasil

Os pequenos negócios surgiram com a dinâmica da produção colonizadora. A princípio, é inviável separar a história do Brasil da história das pequenas empresas. As evidências, documentos e relatos apontam o litoral do estado de São Paulo como berço da agricultura e da industrialização brasileira, especificamente nas cidades de São Vicente e Santos. Como o desenvolvimento da economia açucareira foi sustentado e em parte abastecido por pequenas propriedades rurais, pode-se dizer que o litoral paulista foi o berço da agricultura, da indústria e do pequeno comércio brasileiro (Tessarini; Suzigan; Guilhoto, 2020).

A classificação das empresas no Brasil são: micro, pequena, média e grande. Para distinguir cada uma com seu determinado enquadramento de porte são designados pelo alcance de créditos, impostos e incentivos governamentais. A classificação pode ter aspecto tanto qualitativo, no sentido da administração e o modo de posição no mercado; quanto quantitativo, no sentido de análises contábeis e censos econômicos (Cretini; Robert, 2022).

Os órgãos oficiais do Brasil, SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e o BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento, geralmente fazem estas classificações para deduzir a utilização das variáveis qualitativas e quantitativas e facilitar a mensuração destas empresas. O SEBRAE, por exemplo, faz uma classificação do tamanho da empresa em função do número de funcionários, como apresentado no Quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Definição de categorias de formalização de empresas

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresas (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresas de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes Empresas	De 100 ou mais empregados	De 500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE (2020).

O BNDES, por sua vez, faz uma classificação do tamanho da empresa em relação aos seus clientes ou/e em função do porte. Isso é efetuado conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas ou conforme a renda anual de seus clientes (Quadro 2.2).

Quadro 2.2 – Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Classificação	Receita operacional bruta anual ou renda anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2016).

O critério quantitativo é o que é destaque na utilização em todo o mundo, pois é refletido pelo faturamento da empresa. Porém, é importante enfatizar que há grandes distorções nas classificações, visto que o mercado da empresa, seu ramo de atuação e a sua capacidade tecnológica podem sofrer alterações ocasionando a não exatidão de segmento empresarial (Manso; Rosa; Sousa, 2023).

Nas Pequenas e Médias Empresas (PME's), a dificuldade de adaptação ao mercado se dá, majoritariamente, em função da ausência de uma administração competente e de meios de trabalho adequados para os responsáveis pela gestão da empresa, o que consequentemente compromete a condição econômico-financeira da organização. Em outras empresas, a não adequação ao mercado deve-se às múltiplas demandas do poder fiscal, onde a empresa não possui, na maioria das vezes, instrumentos de trabalho que atendam à grande demanda de obrigações requeridas na legislação (Pessoa; Diniz, 2017).

As PME's representam uma importante fonte de crescimento para cada país (Khan, 2022). O setor das PME's é considerado como um dos principais responsáveis pelo crescimento econômico tanto dos países desenvolvidos quanto dos países em desenvolvimento. A importância das PME's é amplamente reconhecida, pois se supõe que elas oferecem benefícios econômicos significativos em termos de criação de empregos e geração de renda (Sarwar et al., 2021).

No Brasil, as PME's são responsáveis por fazer a economia avançar, gerando empregos e receitas públicas (SEBRAE, 2022). A maioria das empresas iniciantes no Brasil se encaixam neste grupo, caracterizando-se como negócios familiares e com uma estrutura simplificada. Em geral, o que diferem as PME's das grandes empresas são certas especificidades, por exemplo, a falta de recursos, conhecimento, capital e dependência de um número limitado de clientes, demandando por trabalhadores multifacetados (Ferreira; Franco, 2017).

Estas PME's apresentam particularidades que as tornam vulneráveis a possíveis situações externas (clientes, concorrentes e mudanças bruscas no ambiente externo). No entanto, elas também possuem particularidades que as tornam flexíveis e mais próximas dos seus clientes, pois o seu sistema de tomada de decisão é mais ágil e simples. O processo

decisório de PME's é mais dinâmico e centralizado, e possui fluxos de comunicação menores (Franco; Haase; Rodoni, 2020).

2.3. A migração do mercado físico para o mercado digital

Diante do surgimento e expansão da nova era digital, ainda é possível encontrar empresas que se limitam à importância da *internet* e ao impacto que ela pode causar nas vendas (Queiroz, 2018). A busca pela vantagem competitiva entre empresas fez com que elas buscassem novas alternativas para atrair mais consumidores. Dessa forma, a migração do comércio físico para o digital fez com que as compras pudessem ser realizadas de forma mais ágil e com maior facilidade (Brun et al., 2002).

Uma das alternativas encontradas pelas empresas foi a aplicabilidade do *dropshipping*, cuja funcionalidade é baseada na cadeia de suprimentos. Nesse modelo, o varejista recebe o pedido do cliente, informa ao fornecedor quais são as demandas, e o mesmo faz o despacho diretamente ao consumidor (Martins, 2020). Essa prática reduz os custos de armazenamento e facilita a gestão de estoques, o que pode ser particularmente vantajoso para pequenas e médias empresas (PME's) de *e-commerce*.

Mesmo com as mudanças tecnológicas e o crescimento do comércio eletrônico, diversas empresas ainda apresentam barreiras para a imersão neste segmento. Muitas empresas só reconhecem a importância deste setor quando um concorrente promove o próprio produto ou serviço e, logo, percebem que se trata de uma oportunidade de crescimento (Torres, 2009).

Considerando os diversos fatores que impactam o comportamento de compra *online*, (Crespo; Zarzoso, 2019) destaca que o consumidor tende a se sentir mais atraído pelo ambiente virtual em virtude dos benefícios concretos proporcionados, como a conveniência, bem como a economia de tempo e esforço.

Diante da crescente demanda dos consumidores por adquirir produtos e serviços de forma simples e rápida, o *marketing* digital se estabelece como uma ferramenta empresarial cada vez mais importante (Maccari et al., 2009). O *marketing* digital permite que as PME's alcancem um público mais amplo e específico, otimizando seus recursos e estratégias de comunicação. Além disso, as análises de dados proporcionadas pelo *marketing* digital permitem uma melhor compreensão do comportamento do consumidor e uma personalização das ofertas, aumentando a eficiência e a eficácia das campanhas de *marketing* (Chaffey; Ellis-Chadwick, 2019).

Por outro lado, as PME's enfrentam várias barreiras para a adoção completa do *e-commerce*. A falta de recursos financeiros é uma barreira significativa, pois impede o investimento em tecnologia, infraestrutura e capacitação de pessoal (Albertin, 2010). Além disso, a resistência à mudança e a falta de conhecimento técnico podem dificultar a implementação de estratégias digitais eficazes (Kaplan; Haenlein, 2020). Assim, é importante que as PME's busquem parcerias e apoio governamental para superar essas barreiras e aproveitar plenamente as oportunidades oferecidas pelo comércio eletrônico (Pandey, 2023). De acordo com Menezes e Migani (2022), embora seja cada vez mais acessível estabelecer um comércio eletrônico, as exigências burocráticas permanecem complexas, já que a tributação de um *e-commerce* difere daquela aplicada ao comércio físico ou tradicional.

2.4. Tributação e legislação no comércio eletrônico

À medida que o mercado eletrônico foi ganhando relevância, as relações comerciais realizadas por meio desse canal tornaram-se mais complexas. Como resultado, surgiu a necessidade de uma regulamentação jurídica específica para o *e-commerce*, que considere suas peculiaridades e características próprias (Folloni, 2014).

A tributação exerce um impacto direto no setor de *e-commerce*, uma vez que as operações virtuais estão sujeitas a diferentes tipos de tributos, como o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e o ISS (Imposto sobre Serviços). As legislações estaduais e municipais introduzem uma camada de complexidade ao ambiente de negócios, devido às variações nas alíquotas e exigências tributárias, o que pode influenciar não apenas o preço final dos produtos, mas também a competitividade das empresas e suas estratégias de distribuição.

No âmbito do comércio eletrônico, as transações são realizadas de maneira totalmente virtual, com pagamentos efetuados por meios digitais. Segundo Furlaneto (2020), o *e-commerce* configura-se como uma atividade mercantil sujeita à tributação, pois possibilita a compra e venda de produtos e serviços, sejam eles físicos ou digitais. Dessa forma, a tributação do *e-commerce* é equiparada àquela das operações realizadas em ambientes físicos, ressaltando a necessidade de um tratamento regulatório que considere as particularidades desse setor. Assim, impostos como o ICMS e o ISS são aplicáveis ao *e-commerce*, evidenciando a equivalência tributária entre transações virtuais e tradicionais.

O Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), é um dos principais impostos arrecadados pelos Estados, destacado como imposto indireto, é essencial para que

estes cumpram suas obrigações, como o pagamento de servidores, investimentos públicos e concessão de incentivos. O ISS (Imposto Sobre Serviços), é um tributo de competência municipal e do Distrito Federal, cobrado sobre a prestação de serviços de qualquer natureza, conforme definido em lei complementar. A ausência de fiscalização adequada sobre estes impostos, resulta em evasão fiscal, compromete a capacidade de investimento estatal em tais áreas. De acordo com a Lei 4.729/65, a sonegação de impostos é passível de punição com detenção e multas, sendo que a gravidade do delito determina a penalidade. Em casos mais graves, a pena de reclusão pode variar de dois a cinco anos, além da aplicação de multa (Pereira, 2021).

As pressões coercitivas se manifestam através da dependência no ambiente empresarial, onde as ações das organizações são orientadas pelas entidades predominantes no setor (Carmo; Machado, 2022). As empresas necessitam contar com outras organizações que possuem recursos e regulamentações, assim como com consumidores que se tornaram “líderes do jogo”, especialmente com a liberalização dos mercados *online*, que oferecem uma ampla gama de opções.

Essa dinâmica resultou em uma intensificação da concorrência, levando as empresas a implementar estratégias para garantir sua posição no mercado (Carmo; Machado, 2022). Além disso, as micro e pequenas empresas (MPE's) podem enfrentar pressões coercitivas provenientes de plataformas intermediárias, como os *marketplaces*, que funcionam como centros comerciais virtuais. Esses ambientes digitais disponibilizam plataformas *online*, garantias de segurança, uma variedade de serviços, métodos de pagamento e outras conveniências, além de ampliar o alcance das empresas (Tripodi, 2024).

A tributação pode ser compreendida como o mecanismo pelo qual o Estado impõe obrigações financeiras aos cidadãos e às empresas, com o objetivo de arrecadar recursos necessários para financiar suas atividades e assegurar o funcionamento dos serviços públicos essenciais. Esse processo envolve a exigência de tributos, que incluem impostos, taxas e contribuições, sendo regulamentado por um conjunto de normas jurídicas que compõem a legislação tributária (Tripodi, 2024).

No Brasil, a tributação é regulamentada por meio do Sistema Tributário Nacional (STN), que organiza e estabelece as normas relacionadas à criação, arrecadação, fiscalização e distribuição de tributos. Esse arcabouço normativo é estruturado de forma hierárquica, com a Constituição Federal como base fundamental, seguida pelas leis complementares e ordinárias (Carvalho, 2024).

O STN assegura que o processo de tributação ocorra de maneira ordenada e eficiente, atribuindo competências específicas aos diferentes entes federativos, bem como a União, Estados e Municípios, cada qual é responsável pela instituição e administração de diferentes tributos, conforme previsto nas diretrizes constitucionais e infraconstitucionais. Segundo Portella; Toporoski (2024), o sistema tributário brasileiro é amplamente reconhecido por sua complexidade e falta de eficiência, sendo considerado um dos mais desafiadores de compreender em todo o mundo. O Brasil possui uma ampla variedade de impostos e contribuições que afetam diretamente o preço final de bens e serviços. São 11 tributos que integram a tributação sobre o consumo, como IPI, II, ICMS, ISS, PIS/PASEP, COFINS, CIDE, CPP e IOF, que juntos correspondem a quase metade da carga tributária total do país (Pêgas; Paulsen, 2023).

De acordo com Ceni (2023), os tributos são mecanismos essenciais para que o Estado possa financiar suas atividades e garantir a prestação de serviços públicos à sociedade, como saúde, educação, segurança e infraestrutura. Eles constituem a principal fonte de receita governamental, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social. No entanto, o regime tributário brasileiro apresenta diversas falhas, como a desconsideração do princípio da capacidade contributiva, priorizando a tributação sobre o consumo em detrimento do patrimônio. Dentre esses tributos, os indiretos são aqueles em que a responsabilidade pelo pagamento recai sobre um intermediário, que coleta o valor efetivamente suportado pelo consumidor final. Exemplos incluem IPI, ICMS, ISS, PIS e COFINS (Tripodi, 2024).

Essa preferência resulta em um sistema regressivo, no qual os impostos indiretos predominam, onerando desproporcionalmente os consumidores, independentemente de sua capacidade financeira. A complexidade do sistema também se manifesta pelo grande número de tributos e normas regulatórias, o que contribui para a desinformação dificultando a responsabilização direta do Estado arrecadador, criando um ambiente de opacidade tributária que compromete a transparência e a eficiência do sistema (Júnior, 2024).

A estrutura fiscal tradicional fundamenta-se na tributação generalizada sobre o patrimônio dos cidadãos, representando uma das formas mais comuns de arrecadação estatal (Júnior, 2024). No entanto, a tributação abrange um espectro mais amplo de instrumentos além dos impostos, incluindo taxas, contribuições de melhoria, contribuições especiais e empréstimos compulsórios. Os impostos, enquanto uma das espécies de tributo, incidem sobre a riqueza ou propriedade dos contribuintes, sem que haja uma contraprestação direta por parte do Estado (Pêgas; Paulsen, 2023).

Esse modelo de arrecadação reflete a capacidade do indivíduo ou da empresa em contribuir financeiramente com o Estado, diferenciando-se de outras formas de tributo que pressupõem, em alguns casos, uma atividade estatal específica ou a destinação direta de recursos para finalidades pré-determinadas. A estrutura tributária, portanto, organiza-se em torno dessas diversas modalidades, integrando mecanismos de arrecadação que sustentam as atividades e serviços públicos essenciais.

O Estado exerce a função fundamental de legislar, instituir e arrecadar tributos de maneira organizada e em conformidade com as normas constitucionais, assegurando que o sistema tributário seja justo e eficiente. No entanto, no contexto brasileiro, esse processo frequentemente gera insatisfação entre a população, uma vez que indivíduos com menor patrimônio acabam sendo desproporcionalmente onerados em relação àqueles com maior acúmulo de bens. Rasheed et al., (2019) identificam essa distorção como uma das principais fontes de desigualdade no sistema tributário, contribuindo para a perpetuação das disparidades socioeconômicas no país. A estrutura atual, ao sobrecarregar os menos favorecidos, reforça a necessidade de reformas que promovam maior equidade no sistema de arrecadação.

Rasheed et al., (2019), destacam que grandes empresas costumam contar com equipes de profissionais especializados que formam um comitê dedicado ao planejamento tributário. De acordo com Ceni (2023) um planejamento tributário eficiente é composto por um conjunto de ações que buscam reduzir os tributos explícitos da empresa, respeitando os princípios das boas práticas de governança corporativa. Essas ações devem evitar o aumento de outros custos ou tributos que possam anular os benefícios das reduções alcançadas, resultando em maior eficiência tributária para a organização. Dessa forma, o planejamento tributário pode ser entendido como a análise de alternativas legais, realizadas antes da ocorrência do fato gerador, permitindo que o contribuinte opte pela solução com o menor ônus tributário possível.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira seção apresenta o desenvolvimento da Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Considera-se que a RSL é uma ferramenta de suporte aos pesquisadores, uma vez que abrange a síntese de estudos existentes em determinado nicho de pesquisa e possibilita o desenvolvimento de conhecimento científico para fundamentar a prática (Tranfield; Denyer; Smart, 2003). Já a segunda parte, refere-se ao método utilizado (estudo de caso) para a condução da pesquisa empírica do estudo, baseando-se nos resultados obtidos na etapa da RSL.

3.1. Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

Para atingir o objetivo da pesquisa e a compreensão detalhada do tema central, fez-se necessário a condução de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), que é uma metodologia que apresenta inúmeras vantagens em relação às revisões narrativas clássicas (Lim et al., 2014). A RSL busca a aplicabilidade estratégica científica e avaliação crítica das publicações já realizadas a respeito da temática. Com base em uma análise de conteúdo do que já foi publicado sobre a temática, são realizados combinações e resultados de estudos primários de modo a caber ao autor definir quais evidências serão aplicadas (Oliveira, 2022). De acordo com Mulrow (1994), a utilização de uma RSL baseia-se em informações existentes, estabelecendo assim resultados concretos para a tomada de decisões.

A realização da RSL, desempenha uma função importante no mapeamento de trabalhos científicos. A RSL realizada neste trabalho é composta pelas fases de **(a) planejamento, (b) condução e (c) documentação dos resultados**, seguindo as etapas sugeridas por Tranfield, Denyer e Smart (2003). A seguir é apresentada uma breve explicação de cada uma das etapas.

(a) Planejamento: o planejamento incide, primeiramente, na elaboração do protocolo de pesquisa, que inclui a definição das bases de dados e a identificação de palavras-chave e termos de busca. Em seguida, são definidas as *strings* de buscas (expressões de busca). A estratégia de pesquisa deve conter detalhes suficientes como garantia de replicabilidade. Neste primeiro momento, também são definidos os critérios de inclusão e exclusão para delineamento da pesquisa. Apenas os estudos que atendem aos critérios de inclusão previamente estabelecidos no protocolo de revisão e que não apresentam nenhum dos critérios de exclusão devem ser avaliados e incorporados à revisão. A referir-se aos critérios de inclusão e exclusão, a RSL está diretamente relacionada ao desejo de revisar as

evidências de melhor qualidade, sendo possível que as decisões estejam relacionadas a esta etapa e podem ser conduzidas por mais de um pesquisador.

- (b) **Condução:** a etapa de condução consiste em realizar a pesquisa nas bases de dados seleccionadas, com os critérios de inclusão e exclusão e, seleccionar os artigos por meio de filtros. Alguns exemplos de filtros que podem ser aplicados são: (1) leitura do título, resumo e palavras-chaves; (2) leitura da introdução e conclusão; (3) leitura completa do documento. Posteriormente a esta etapa, os documentos seleccionados são extraídos para a pasta de documentação de resultados.
- (c) **Documentação:** esta etapa consiste em fazer uma análise bibliográfica/bibliométrica das informações pertinentes identificadas como primordiais para busca e, consequentemente, realizar uma exploração do conteúdo de acordo com os questionamentos da pesquisa. O Quadro 3.1 descreve o protocolo base da RSL elaborado para esta pesquisa.

Quadro 3.1 – Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura

Etapas	Fases	Descrição	Onde?/Como?
Planejamento	Fase 1	Identificação dos construtos.	– Reunião com o orientador. – Revisão de escopo.
	Fase 2	Identificação das questões de pesquisa.	– Reunião com o orientador. – Revisão de escopo.
	Fase 3	Definição das palavras-chave.	– Reunião com o orientador – Revisão de escopo.
	Fase 4	Desenvolvimento da <i>string</i> de busca.	– Reunião com o orientador. – Revisão de escopo. – Teste na base de dados (Scopus).
	Fase 5	Definição da base de dados.	– Reunião com o orientador.
	Fase 6	Definição dos critérios de inclusão e exclusão.	– Reunião com o orientador.
	Fase 7	Definição dos idiomas.	– Reunião com o orientador.
Condução	Fase 8	Filtro I: leitura do título, resumo e palavras-chave.	– Parsifal (https://parsif.al/).
	Fase 9	Filtro II: leituras da introdução e conclusão.	– Parsifal (https://parsif.al/).
	Fase 10	Filtro III: leitura completa.	– Parsifal (https://parsif.al/).
Documentação	Fase 11	Análise bibliométrica.	– Pacote bibliometrix (R-Studio).
	Fase 12	Análise de conteúdo.	– QDA Miner.

Fonte: Elaborado pela autora.

O objetivo central desta pesquisa é a compressão dos principais *drivers* e barreiras para o crescimento de pequenas e médias empresas de *e-commerce*. Esta pesquisa engloba quatro constructos principais (**Fase 1**): barreiras, direcionadores, *e-commerce* e crescimento (Figura 3.1). A intersecção desses quatro constructos denota a aspiração do que se almejava identificar em todos os artigos escolhidos para a condução da análise de conteúdo.



Figura 3.1 – Constructos da Revisão Sistemática da Literatura
Fonte: Elaborado pela autora.

A RSL tem por finalidade responder às respectivas questões de pesquisa (**Fase 2**):

(QP1) *Quais são as possíveis barreiras para o crescimento de pequenas e médias empresas de e-commerce?*

(QP2) *Quais são os direcionadores que facilitam o crescimento de pequenas e médias empresas do e-commerce?*

Notadamente, a pesquisa se baseou em documentos que relatam esta relação de *drivers* e barreiras do *e-commerce*, tais quais foram exploradas a fim de contribuírem com o crescimento destas empresas. Deste modo, por se tratar de um assunto que influencia a economia do país, é pertinente a pesquisa para o desenvolvimento ao longo dos anos. As questões serão respondidas no Capítulo 4.

Considerando as duas questões de pesquisa desta RSL, foi efetuada uma revisão de escopo (Capítulo 2) para delimitar as palavras-chave (**Fase 3**) que seriam escolhidas para busca. As palavras selecionadas foram: *barrelers, obstacles, restrictions, impediments, difficulties, limitations, challenges, constraints, drivers, opportunities, factor, "determining factors", leading, determinants, "critical factors", e-commerce, "electronic commerce", "online commerce", "digital business", "digital commerce", e-shopping e e-business*. Através dessas palavras-chave, foi definida a *string* de busca a ser utilizada na base de dados (**Fase 4**). A *string* de busca teve como fundamento a procura por título, palavras-chave e resumo, tendo como intuito obter o máximo de artigos para revisão e assim, coincidirem com os objetivos desta pesquisa. Para melhor visualização, os constructos, palavras-chave e as *strings* de busca se encontram disponíveis no Quadro 3.2.

Quadro 3.2 – Constructos, palavras-chave e *strings* de busca

Constructos	Palavras-chave	String	Base de dados
Barreiras	<i>barreirs</i> <i>obstacles</i> <i>restrictions</i> <i>impediments</i> <i>difficulties</i> <i>limitations</i> <i>challenges</i> <i>constraints</i>	(barreir* OR obstacle* OR restrict* OR impediment* OR difficult* OR limitat* OR challeng* OR constraint*)	Scopus
Direcionadores	<i>drivers</i> <i>opportunities</i> <i>factor</i> <i>"determining factors"</i> <i>leading determinants</i> <i>"critical factors"</i>	(driver OR driv* OR opportunit* OR factor OR "determining factor*" OR leading OR determinant* OR "critical factor*")	
E-commerce	<i>e-commerce</i> <i>"electronic commerce"</i> <i>"online commerce"</i> <i>"digital business"</i> <i>"digital commerce"</i> <i>e-shopping</i> <i>e-business</i>	(e-commerce OR "electronic commerce" OR "online commerce" OR "digital business" OR "digital commerce" OR e-shopping OR e-business)	
Crescimento	<i>growth</i>	(increas* OR expansion OR develop* OR rise OR rising OR grow* OR progress OR advance OR maturation OR improvement)	
barreiras + direcionadores + e-commerce + crescimento + filtro de idioma + filtro de documentos + filtro de áreas afins + filtro de anos + filtro de fontes (<i>journals</i>)	Todas as palavras-chave listadas acima.	TITLE-ABS-KEY((barreir* OR obstacle* OR restrict* OR impediment* OR difficult* OR limitat* OR challeng* OR constraint*) AND (driver OR driv* OR opportunit* OR factor OR "determining factor*" OR leading OR determinant* OR "critical factor*") AND (increas* OR expansion OR develop* OR rise OR rising OR grow* OR progress OR advance OR maturation OR improvement) AND (e-commerce OR "electronic commerce" OR "online commerce" OR "digital business" OR "digital commerce" OR e-shopping OR e-business)) AND PUBYEAR > 2012 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE,"Portuguese")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE,"re")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA,"ENGI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA,"MULT")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE,"j"))	

Fonte: Elaborado pela autora.

A base de dados selecionada (**Fase 5**) para a realização da RSL foi a *Scopus*. Segundo Rosário (2023), a base de dados da *Scopus* é considerada a maior indexadora no mundo acadêmico por possuir uma base de dados multidisciplinar. A *Scopus*, após lançada em 2004 pela Elsevier Science, possui um acervo de informações amplo, contendo 20.500 revisores de 5.000 editores que contemplam uma extensa cobertura de dados de citação (Almeida, 2019). A escolha por essa base de dados se refere a sua quantidade de trabalhos e citações, com 19.500 títulos e mais de 5.000 editoras internacionais, cobertura de 16.500 revistas com revisão por pares em diversas áreas científicas (Rosário; Dias, 2023), sendo desta forma, uma coleta de dados precisa e confiável para a pesquisa.

Foram desenvolvidos os critérios de inclusão e exclusão para análise dos documentos (**Fase 6**). As definições para os critérios de inclusão abrangem estudos com foco no crescimento de pequenas e médias empresas de *e-commerce*; estudos revisados por pares; estudos publicados em decorrência do período estimado de tempo (2002 – 2023); e estudos publicados em língua inglesa e portuguesa (**Fase 7**). A restrição de tempo dos artigos publicados nos últimos dez anos foi colocada para facilitar a análise de como foi o comportamento na era de ascensão do *e-commerce*, ou seja, como a *internet* impactou os comércios físicos e como foi usada para se tornar um meio de negócio digital.

Foram definidos como critérios de exclusão: trabalhos publicados em outros idiomas que não sejam de língua inglesa e/ou portuguesa; artigos não revisados por pares; artigos sem acesso; e os que não estavam relacionados com o *e-commerce*. A exclusão de artigos em outros idiomas foi baseada na restrição linguística dos pesquisadores. Deste modo, apenas foram utilizados artigos na língua portuguesa por ser a língua materna e a língua inglesa por ser a segunda língua de facilidade e mais comum dos trabalhos publicados.

O próximo parâmetro de exclusão foram os tipos de documentos (somente artigos e artigos de revisão). Esta restrição foi destinada para que a busca ficasse mais objetiva e evitasse o surgimento de eventuais capítulos de livros, artigos de congresso etc. Outro critério utilizado para exclusão, foram as áreas afins, restringindo à somente “*business, management and accounting*”; “*engineering*”; “*multidisciplinary*”. Estas áreas foram escolhidas pelo fato de estarem mais relacionadas ao tema desta pesquisa, limitando e tornando mais fácil a filtragem sem que haja artigos não pertinentes. Finalmente, as fontes são fundamentais para se basear nas buscas. Foram limitados apenas aos artigos de *journals*, por possuírem características de maior confiabilidade (revisão por pares) e assim deixando a busca mais restrita.

O número inicial de publicações tendo como resultado de buscas preliminares na base de dados da *Scopus* foi de **4236 publicações**. Com a aplicação dos critérios de inclusão e

exclusão na seção de idiomas, obteve **3958 publicações**. Quando aplicado o segundo critério na seção de artigos e artigos de revisão, obteve **1878 publicações**. O terceiro critério na seção de áreas afins, obteve **1218 publicações**. O quarto critério na seção de tipos de fonte, obteve **1188 publicações**. Por fim, o quinto e último critério na seção de ano (2002-2023) obteve **785 publicações**, sendo este o número final de documentos a serem analisados para verificação se, de fato, estavam ou não relacionados a *drivers* e barreiras para o crescimento das PME's.

O *website* Parsifal (<https://parsif.al/>) foi o instrumento utilizado para a organização da análise e aplicação dos filtros. O total de 785 documentos da base de dados da *Scopus* foram exportados para o Parsifal. As análises foram divididas em três fases, começando pela **Fase 8** (Filtro I) que se baseia em leitura do título, resumo e palavras-chave. Na **Fase 8**, foram aceitos 236 documentos e rejeitados 549 por não tratarem especificamente do objetivo central. Na **Fase 9** (leitura da introdução e conclusão), foram selecionados 97 artigos e excluídos 139 documentos. Após a leitura completa (**Fase 10**), 42 foram documentos foram classificados para então servirem como amostra de análise bibliométrica e de conteúdo deste trabalho.

Após a aprovação dos 42 estudos, foi aplicada a técnica *snowballing* (Filtro 4). Este método é conhecido como bola de neve, o qual serve para identificar e adicionar mais documentos para pesquisa. Esse método é uma amostragem não probabilística (não aleatória), usada a partir do levantamento de dados quando as informações das amostras são dificilmente encontradas. A sua principal característica é a prática de utilização de pesquisas primárias para a geração de estudos complementares, ou seja, é a busca pelas referências de publicações que já foram inseridas no trabalho para identificação de pesquisas que possam interessar à análise (WOHLIN, 2014). Cinco estudos foram incluídos pelo *snowballing*. Assim, após a aplicação de todos os filtros, foram obtidos 47 documentos. A Figura 3.2 ilustra o fluxograma PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), destacando os principais resultados. Os resultados da análise bibliométrica (**Fase 11**) e análise de conteúdo (**Fase 12**) serão dispostos no Capítulo 4 (Resultados e discussões).

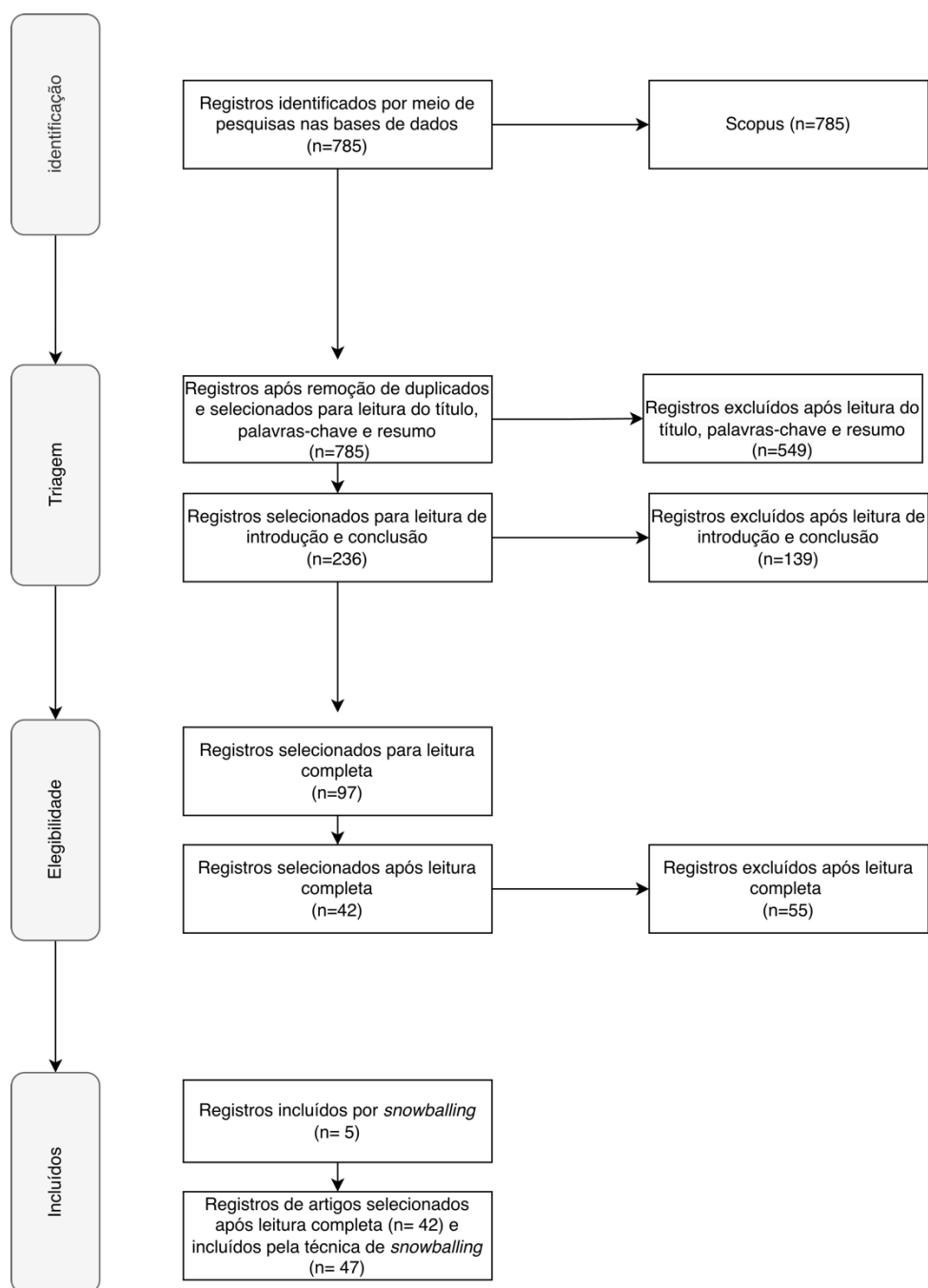


Figura 3.2 – Fluxograma PRISMA para apresentação do processo de seleção dos estudos da RSL

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2. Pesquisa empírica

A pesquisa adotou o método de estudo de caso, com a coleta de dados realizada por meio da aplicação de um questionário semiestruturado (Apêndice A), que permitiu um diálogo entre o pesquisador e o comerciante responsável pelo comércio eletrônico. Esse método tem como objetivo identificar as informações e buscar a compreensão através das perspectivas e experiências do entrevistado. As entrevistas foram realizadas de forma presencial ou também

por via *Google Meet*, devido a disponibilidade de horário e/ou localização dos entrevistados. O método aplicado neste trabalho seguiu as orientações propostas por Miguel (2007), como ilustrado na Figura 3.3. Após definição de um esboço conceitual teórico (Capítulo 2 e RSL), baseado em pesquisa bibliográfica, foram definidos quais seriam os casos a serem analisados.

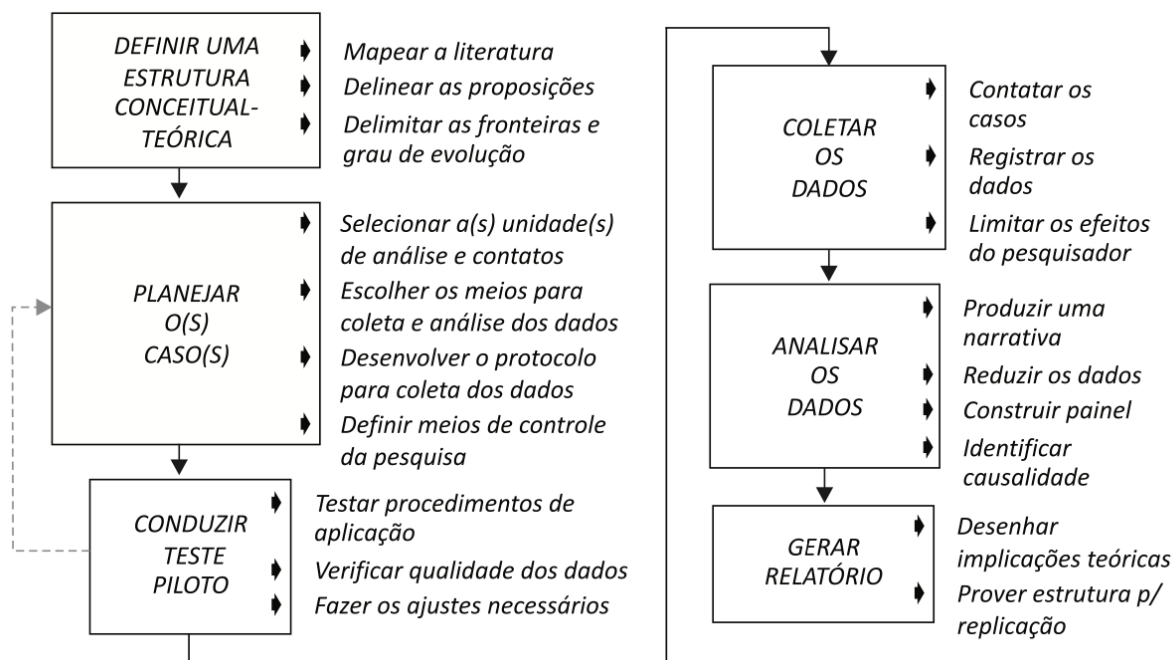


Figura 3.3 – Modelo para condução do estudo de caso na Engenharia de Produção
Fonte: Miguel (2007).

O questionário foi aplicado e as entrevistas foram gravadas para que posteriormente fossem transcritas. O objetivo da transcrição é permitir o aprofundamento do processo de análise qualitativa, viabilizando a colaboração, a visualização de divergências e a classificação dos diversos aspectos que resultam das gravações, mediante o tratamento adequado das informações. O intuito primordial desta técnica é fazer com que se torne mais fácil para o pesquisador extrair informações importantes, expandindo seu conhecimento a respeito do objeto de estudo.

A aplicação do estudo de caso foi realizada em diferentes setores, conforme citados no Quadro 3.3. A fim de evitar problemas de clareza e interpretação das perguntas, competia a autora reformular a questão de modo a facilitar, dando alguns exemplos em casos que não houvesse a compreensão. O processo de criação do questionário foi realizado através da adaptação dos estudos de Jeansson et al. (2016), Bianchi e Andrews (2011) e Tontini (2015) pela autora e também com o apoio e revisão do orientador. Ao final, o questionário adaptado de Tontini, (2016), Bianchi; Andrews (2012), Cloete; Courtney; Fintz (2017), Jeansson, et al.,

(2016) consistiu em 21 questões. Salienta-se que os entrevistados e os seus estabelecimentos não foram expostos com os nomes originais, sendo identificados por nomes fictícios (códigos).

Quadro 3.3 – Fontes de informação, dados gerais e códigos

Setor	Tempo de empresa	Data da entrevista	Tempo de entrevista	Código
Vestuário	2 anos e 6 meses	08/07/2024	51min 55seg	VES
Artigos para casa	15 anos	26/07/2024	01h 07min 30seg	APC
Acessórios	2 anos	24/06/2024	38min 10seg	ACC
Alimentício	1 ano	09/07/2024	01h 34min 18seg	ALI
Eletrônico	2 anos	18/07/2024	56min 43seg	ELE
Perfumaria de ambientes	3 anos	24/06/2024	57min 11seg	PDA

Fonte: Elaborado pela autora.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O capítulo 4 apresenta os resultados e discussões da pesquisa, estando dividido em 3 seções. Inicialmente é apresentada uma análise bibliométrica (Seção 4.1) dos artigos selecionados na RSL. A etapa seguinte apresenta a análise de conteúdo (Seção 4.2) e, finalmente, a última etapa expõe a análise dos dados coletados por meio das entrevistas dos estudos de caso (Seção 4.3).

4.1. Análise bibliométrica

Com os dados obtidos através da RSL, foi possível conduzir as análises bibliométricas. Inicialmente, houve a verificação do crescimento das publicações ao longo dos anos (2002 – 2023). É possível verificar que o primeiro aumento de publicações foi no ano de 2013, com uma produção documentada de 3 artigos, havendo aumento significativo no ano de 2020, conforme destacado na Figura 4.1. Em 2013, o acesso às compras virtuais era em média de 28%, considerado pouco explorado quando comparado ao ano de 2020, onde o acesso às compras passou a ser de 41% (Ndyali, 2013).

Convém destacar também que, no início de 2020, a COVID-19, originada do Sars-CoV-2, provocou em todo o mundo uma pandemia e a imediata suspensão do funcionamento das atividades econômicas. Ao contrário das demais crises de abastecimento e demanda que ocorreram anteriormente, os comerciantes também ficaram expostos à crise e precisaram buscar por saídas financeiras, fazendo assim com que o *e-commerce* ganhasse potências e se expandisse mundialmente (Giones, 2020).

Em todo o cenário de isolamento social, centenas de negócios foram fechados por não conseguirem se adequar à nova realidade e pela dependência do comércio físico para sustentar as vendas. Contudo, destacaram-se as empresas que souberam se ajustar à era digital e viabilizar a venda de seus produtos e serviços de forma virtual. O *e-commerce* se sobressaiu entre os setores que foram significativamente favorecidos, pois não violava as medidas de proteção e possibilitava que a população pudesse continuar a consumir, ainda que sem sair de casa (Rezende; Marcelino; Miyaji, 2020).

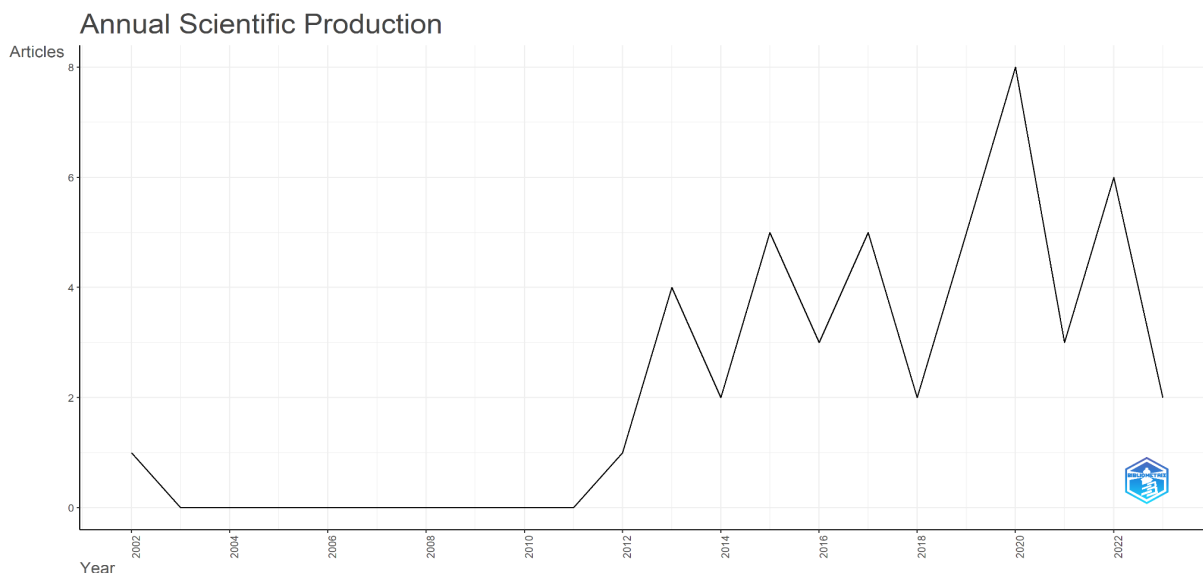


Figura 4.1 – Produção Científica Anual

Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do software R-Studio e do pacote Bibliometrix.

A Figura 4.2. ilustra as dez palavras-chave principais encontradas nos documentos. As três principais foram "*e-commerce*", com 17 ocorrências (equivalentes a 34%), "*smes*", com 9 ocorrências (equivalentes a 18%), e "*electronic commerce*", com 7 ocorrências (equivalentes a 14%). O elevado registro dessas palavras-chave era esperado, pois a *string* de busca utilizada na base de dados era composta por esses termos; no entanto, destacam-se temas emergentes como “big data”, “digital transformation” e “business performance”.

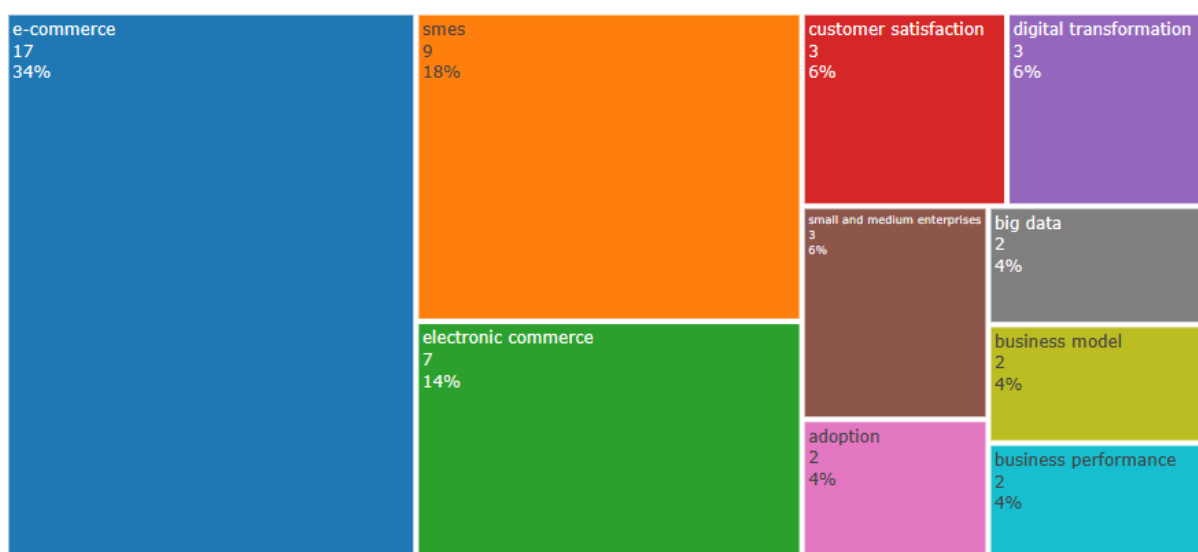


Figura 4.2 – Palavras-chave mais encontradas em publicações

Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do software R-Studio e do pacote Bibliometrix.

Como é possível verificar na Figura 4.3, os Estados Unidos da América dominam o *ranking* de países que têm mais estudos relacionados ao tema sobre *e-commerce* quando

comparado aos outros países, totalizando 200 citações do país. As pesquisas indicaram que esse fenômeno decorre do aumento do comércio eletrônico no país, atribuído à segurança percebida pelos consumidores em relação aos novos padrões de compras *online* (Bracarense, 2022). Em seguida, aparecem o Catar com 128 citações e a Grécia com 126 citações. Este fator condizente remete ao que os autores destes países estão buscando, de maneira a compreender como a crescente expansão do mercado eletrônico está se dando e, assim, fornecerem materiais de pesquisa que possam ser considerados de contribuição gerencial para os comerciantes locais.

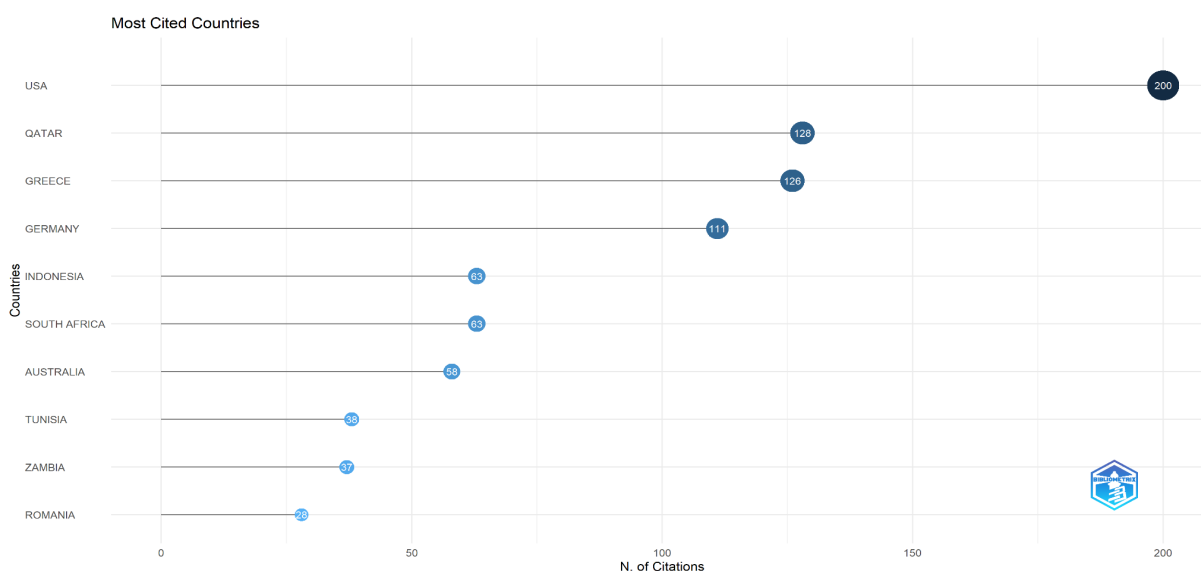


Figura 4.3 – Países mais citados

Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do software R–Studio e do pacote Bibliometrix.

A Figura 4.4 ilustra uma representação gráfica (Gráfico de Sankey) de três campos com as informações cruzadas da pesquisa, possibilitando que as conexões existentes sejam identificadas por meio dos atalhos em cinza. No centro contém as principais palavras-chave que mais foram citadas nos artigos utilizados dessa pesquisa; à esquerda contém os dez principais autores; e à direita contém as principais fontes que foram publicados os artigos. Quanto maior o tamanho do retângulo de variável, maior é a quantidade da variável relacionada a esse campo. Por exemplo, o maior o retângulo do campo palavras-chave representa o “*e-commerce*”, isso significa que essa palavra-chave foi a mais citada em todos os artigos analisados.

Entre as palavras-chave mais citadas também se encontram as “pequenas e médias empresas”, escritas em suas diferentes abreviações. Isso demonstra a importância do *e-commerce* para estas empresas. Em um estudo com 100 gerentes de PME’s nos Estados Unidos, Chung; Jiménez (2021) verificaram que a disponibilidade organizacional, a influência externa e a percepção da praticidade de uso influenciam consideravelmente a adoção do comércio

eletrônico. Na literatura, existem também outros estudos sobre os benefícios e as desvantagens da adoção do comércio eletrônico por PME's (Stockdale; Standing, 2006). Raymond; Erdos, (2022) avaliaram a adoção dessas tecnologias em PME's de produção. Segundo seus resultados, a maior parte dos recursos comerciais e das vantagens resultantes da adoção do comércio eletrônico pode ser categorizada em funções "comunicacionais/informativas", funções de "inteligência comercial" e funções "transacionais/colaborativas".

Com base na análise do desempenho das PME's, é possível analisar se a adoção do comércio eletrônico tem influência positiva e significativa sobre o seu desempenho (Santos, 2023). De forma mais explícita, acredita-se que a adoção do comércio eletrônico exerce uma influência forte e decisiva no resultado dessas empresas em virtude de dois importantes fatores organizacionais. Em primeiro lugar, ao viabilizar o aprimoramento e a otimização do processo de gestão empresarial, é possível notar um efeito positivo da adoção do comércio eletrônico no seu desempenho. Em segundo lugar, a capacidade avançada do *marketing* representa o processo organizacional que influencia na adoção do comércio eletrônico pelo desempenho das PME's (Junior, 2023).

As desvantagens mais evidentes das PME's são seu tamanho e a inferioridade de recursos em comparação aos concorrentes de maior porte (Santini; Nogueira; Ruppenthal, 2015). Consequentemente, tais empresas se deparam constantemente com desafios significativos não apenas para identificar e desenvolver uma base de clientes mais ampla, mas também para competir com concorrentes globais (Etemad, 2004; Loane, 2006).

É possível observar que os *journals* de maior destaque incluem o *International Journal of Business Information Systems*, o *Journal of Small Business and Enterprise Development* e o *Journal of Business Research*, os quais são responsáveis por uma quantidade significativa de publicações relacionadas ao contexto dos *drivers* e *barreiras* para o crescimento do comércio eletrônico das PME's. Os três autores mais citados são Alzougool B., Abebe M. e Andrews I. A análise da Figura 4.4 revela que esses autores empregam variáveis de palavras-chave como "*e-commerce*", "*SMEs*", "*electronic commerce*" e "*adoption*" em seus estudos.

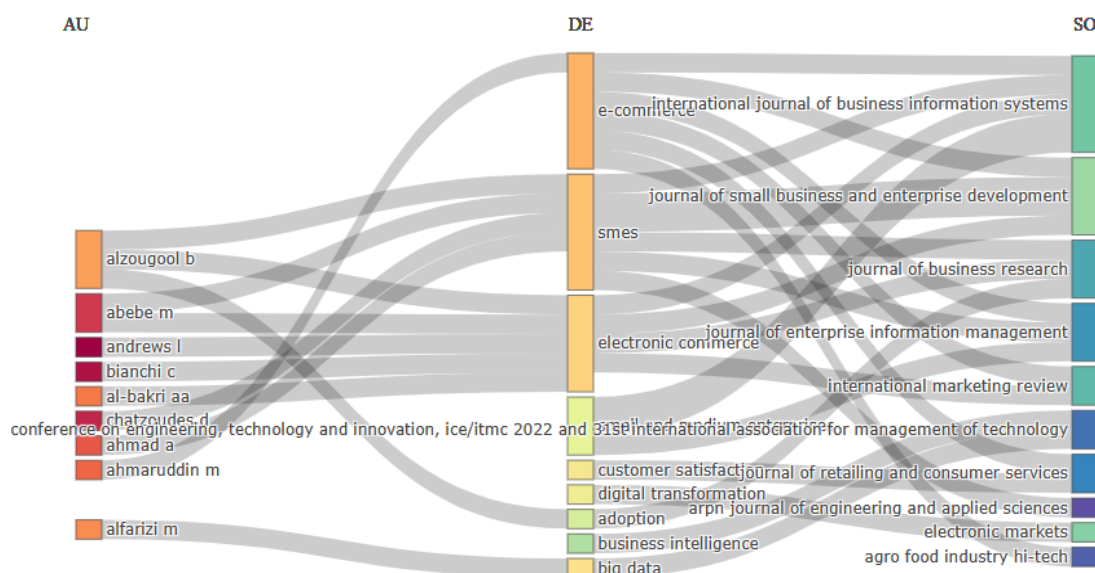


Figura 4.4 – Diagrama de Sankey

Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do software R-Studio e do pacote Bibliometrix.

Por meio das análises dos países que possuem suas publicações abordando os *drivers* e as barreiras do comércio eletrônico, uma rede de colaboração pode ser identificada, conforme demonstrado na Figura 4.5, o que possibilita identificar os países que mais contribuem entre si para as publicações sobre o tema. Esta abordagem também possibilita a percepção da expansão de uma especialidade na área científica, bem como a indicação de conjuntos de pesquisas com tendências no compartilhamento de temas teóricos e metodológicos. Os países estão agrupados por cores e divididos em quatro *clusters* principais que estão interligados pela interação de colaboração entre eles. Quanto maior o número de cooperações entre os países dentro do tema, maior será o círculo. O tamanho das linhas que separam os países é proporcional às colaborações entre eles.

Com base nos artigos publicados, é possível observar pela ilustração que ocorre uma participação entre alguns países, sendo eles Reino Unido, Zâmbia, Austrália, Jordânia, Egito, Alemanha, Romênia, França, Catar, Índia, Omã, EUA, China, Malásia, Líbia, Finlândia e Suécia. A rede de colaboração é representada através do tamanho do rótulo e da espessura da aresta que faz a ligação entre eles. Representado pela cor azul, o *cluster* indica uma forte relação entre Reino Unido, Zâmbia, Austrália, Jordânia, Egito, Alemanha e Romênia. O *cluster* azul também se relaciona com o cluster verde, que é destacado pelos países França, Catar, Índia e Omã. Já o *cluster* vermelho, refere-se aos países EUA, China, Malásia e Líbia. Por fim, o último cluster roxo está ligando os países Finlândia e Suécia.

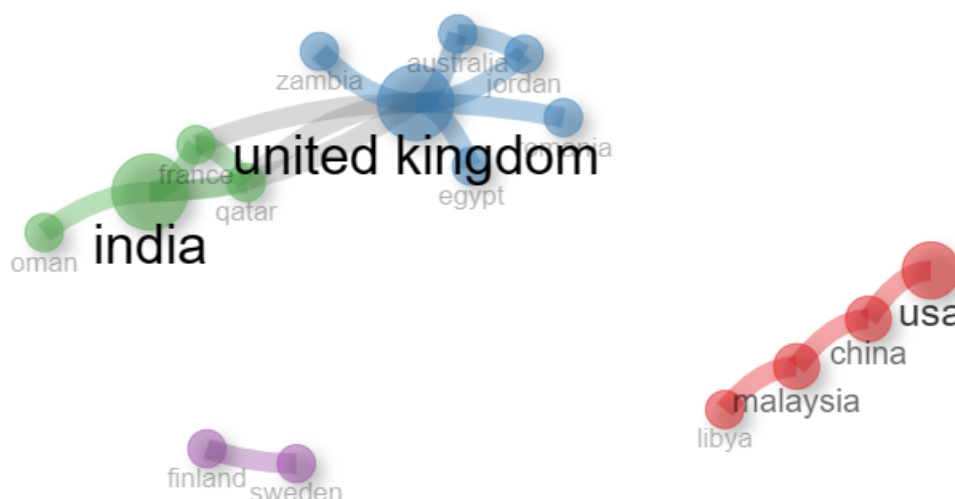


Figura 4.5 – Rede de colaboração entre os países

Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do software R–Studio e do pacote Bibliometrix.

4.2. Análise de conteúdo

A utilização de *softwares* de análise de conteúdo está sendo cada vez mais aproveitada pela facilidade de organização, categorização e agrupamento de dados (Garcia; Estevão, 2016). Para este trabalho, foi utilizado o *software* QDA Miner, que consiste em uma ferramenta de análise qualitativa digital. Este recurso contribui para o processo de análise, identificação de partes relevantes de textos, problemática da pesquisa e a classificação da descrição (Flick, 2022).

A categorização foi realizada em função de cada variável (*driver* ou barreira) encontrada e designada pela autora. Para cada variável, foram criados “nós” que, caso necessário, foram divididos em subcategorias. Para cada variável, foi verificado se ela estava relacionada ao consumidor ou à empresa. Em suma, através das análises realizadas, é possível observar que alguns *drivers* são derivados das barreiras e, para cada uma das variáveis, serão expostos aspectos que corroboram esse fato. O Quadro 4.1 foi elaborado apresentando quais foram as variáveis encontradas nos artigos de revisão e suas respectivas definições, sendo classificadas como *drivers*/barreiras e consumidor/empresa, que são os objetos de estudo deste trabalho.

Quadro 4.1 – Principais variáveis de *drivers* e barreiras para o crescimento do *e-commerce*

Variáveis	Definição	O que é?		Quem impacta?		Referência
		Drivers	Barreiras	Consumidor	Empresa	
Apoio governamental	A falta de apoio governamental é um fator que impacta diretamente na condução do crescimento do mercado digital. Sendo este considerado por alguns autores como uma variável que poderia beneficiar muitos comerciantes, mas devido sua ausência de incentivos, acaba se firmando em impactos negativos.	✓	✓		✓	(Martinsons, 2008); (Boateng et al., 2008); (Molla, A. and Licker, P.S. 2005); (Huff, L., and Kelley, L., 2005); (Lin et al., 2011); (Bharadwaj et al., 2013); (Hess et al., 2016); (Boyer-Wright; Kottemann, 2009); (Feghali et al., 2009); (Molla; Licker, 2005); (Zhu; Thatcher, 2010); (Kurnia; Johnston, 2003); (Kurnia; Johnston, 2003).
Tecnologia	A capacidade de adoção tecnológica permite que o mercado digital atinja seus objetivos de bom relacionamento com os clientes. A tecnologia permite novas soluções de interações com canais de comunicação, abrange uma ampla estrutura interna em seu processo de gestão. Considera-se a tecnologia como sendo uma grande motivadora para o consumo dos consumidores, uma vez que não é mais necessário se deslocar para realizar as compras <i>in loco</i> . Além disso, ela pode ser considerada um motivador da expansão de competitividade de sucesso em vendas <i>online</i> .	✓		✓	✓	(Ashrafi, R.; Murtaza, M. 2008); (Boateng et al., 2008); (Chesbrough; Rosenbloom, 2002); (Legner et al., 2017); (Nambisan et al., 2017); (Bañares; Altmann 2018); (Blaschke et al. 2016); (Henfridsson e Bygstad 2013); (Karimi e Walter 2015); (Lyytinen et al., 2016); (Parker et al., 2017); (Chanas 2017); (Chanas et al. 2019); (Yeow et al., 2017); (Mazzarol, 2015); (Octavia et al., 2020); (Nadeem et al., 2018); (Nwankpa; Roumani 2017); (Turban et al., 2008); (Marcelo et al., 2014); (Kabongo; Okpara 2014); (Peltier; Zhao; Schibrowsky, 2012); (Turban et al., 2008); (Marcelo et al., 2014); (Koellinger, 2008); (Onetti et al., 2012); (Lee e Kim, 2009); (Borges et al., 2009); (Harris, 2008); (Huang, 2012); (Van Bommel et al., 2014); (Ramanathan et al., 2014).
Inovação	As inovações são resultadas de criatividade e originalidade onde são vistas como um importante fator de sucesso. A inovação pode se referir a adoção de novas plataformas digitais, como também pode estar relacionada a contribuição da aprendizagem	✓		✓	✓	(Kim et al., 2006); (Calantone, R.J.; Cavusgil, S.T.; Zhao, Y. 2002); (Hult, G.T.; Hurley, R.F.; Knight, G.A. 2004); (Aragón-Correa; J.A.; García-Morales, V.J.; Crodón-Pozo, 2007); (Hsieh, M.; Tsai, K., 2007); (Lee, S.; Park, G., Yoon, B.; Park, J., 2010); (Thornhill 2006); (Roberts e Amit, 2003); (Levallet; Chan 2018); (Nwankpa;

Variáveis	Definição	O que é?		Quem impacta?		Referência
		Drivers	Barreiras	Consumidor	Empresa	
	organizacional com maior eficiência e competitividade de mercado. Uma maior vantagem competitiva, pode ser avaliada em respeito ao quanto uma empresa está disposta em apostar em novas ferramentas e ideias que possam gerar a inovação para seu estabelecimento.					Datta 2017); (Stoeckli et al. 2018); (Fitzgerald et al., 2014); (Yoo et al., 2012); (Bocconcelli et al., 2017); (Marcelo et al., 2014); (Gefen et al., 2003); (Grandón; Nascob; Mykytyn, 2011); (Taylor; Murphy, 2004); (Pousttchi; Hufenbach, 2014).
Conjuntura	O acelerado desenvolvimento do mercado tem levado as empresas a buscar modelos mais eficazes de adaptação de desempenho, tornando-as assim mais ágeis, competitivas e economicamente viáveis. A expansão geográfica e a diversificação dos canais de comunicação são fatores que exercem uma influência direta sobre o crescimento e a vantagem competitiva das empresas, uma vez que estas se fundamentam na confiança dos consumidores. A busca por novas estratégias implica no desenvolvimento de capacidades organizacionais, tais como a fidelização do cliente, a superação de limitações e aprimoramento da capacidade de tomada de decisões. As oportunidades se revelam não apenas na melhoria da eficiência operacional, mas também na forma como o mercado está inclinado a fortalecer sua competitividade e no impacto que as vantagens geram sobre as decisões empresariais.	✓	✓	✓	✓	(Coleman, S; 2007); (Liao, J; Welsch, H; 2003); (Luca, P.; Presutti, M. 2010); (Unger, J.M.; Rauch, A.; Frese, M. 2011); (Stam, W.; Arzlanian, S.; Elfring, T. 2014); (Koellinger, 2008); (Thornhill, 2006); (Koskinen; K.U.; Vanharanta, H. 2002); (Chaffey, 2015); (Sahbaz, 2017); (Saffu; Walker; Hinson, 2008); (Molchanova, 2014); (Lichtenstein; Dooley; Lumpkin, 2006); (Sanz-Velasco, 2007); (Gruber; MacMillan; Thompson, 2008); (Osterwalder; Pigneur, 2010); (Fleming; Sorenson, 2004); (Linton; Walsh, 2013); (Andries; Debackere; Van Looy, 2013); (Sanz-Velasco, 2007); (Li et al., 2018); (Stoeckli et al., 2018); (Wiesbock, 2018); (Nwankpa, Datta 2017); (Chan et al., 2018); (Lyytinen et al., 2016); (Wiesbock, 2019); (Matt; Rauch, 2020); (Bruque; Moyano, 2007); (Dibrell et al., 2008); (Kleis et al., 2012); (Bradley et al., 2011); (Besson; Rowe, 2012); (Pelletier; Cloutier, 2019); (Imran; Kantola, 2018); (Ghobakhloo; Tang 2011); (Alam et al., 2011); (Seyal et al., 2004); (Santarelli; D'Altri, 2003); (Lohrke et al., 2006); (Chan; Lee, 2003); (Santarelli; D'Altri, 2003); (Lohrke et al., 2006); (Johnston; Wright, 2004); (Kim et al., 2008); (Srinivasan et al., 2002); (Zhu et al., 2006); (Zhu, 2004); (Zhu et al., 2006); (Turban et al., 2004); (Dubelaar et al., 2005); (Hertwig, 2012); (Kim et al., 2018); (Knight; Kim, 2009); (Eurostat, 2017); (Colton et al., 2010);

Variáveis	Definição	O que é?		Quem impacta?		Referência
		Drivers	Barreiras	Consumidor	Empresa	
						(Pasadilla; Wirjo, 2018); (Turban, 2010).
Recursos financeiros	O capital financeiro é responsável pelo desempenho de sucesso das pequenas e médias empresas, porém, é evidente que este termo infere nas dimensões da maior parte das atividades das empresas. Empresas com um alto capital financeiro terão vantagens mais significativas do que aquelas que possuem uma restrição de capital.	✓	✓		✓	(Montgomery; Johnson; Faisal, 2005); (Lumpkin; Lichtenstein, 2005); (Corbett, 2007); (Rasheed et al., 2019); (Westerman et al., 2012); (Awa et al., 2015).
Concorrência	A concorrência empresarial não se restringe exclusivamente às PME's, mas abrange também grandes corporações. Este cenário evidencia uma significativa disparidade em recursos e um incremento exponencial de empresas operando no mesmo setor, resultando em pressões significativas sobre a capacidade de gestão empresarial. Tal concorrência se configura especialmente como uma barreira relevante, devido à presença de empresas que dispõem de recursos superiores vantajosos, assim como a implementação de estratégias agressivas que dificultam a competitividade das PME's. A disparidade de recursos coloca-as em desvantagem na inovação, otimização de processos e alcance de mercado.		✓	✓	✓	(Etemad, 2004); (Loane, 2006); (Moodley, 2003); (Johnston e Wright, 2004); (Beck et al., 2005); (Auger, 2005); (Santini; Nogueira; Ruppenthal, 2015).

Variáveis	Definição	O que é?		Quem impacta?		Referência
		Drivers	Barreiras	Consumidor	Empresa	
Confiança	O comércio físico ainda é amplamente preferido por consumidores que mantêm uma desconfiança em relação às transações digitais. A confiança no comércio eletrônico depende de segurança, privacidade, transparência e histórico confiável. A falta de interação pessoal e tangibilidade aumenta a percepção de risco. Embora o <i>e-commerce</i> apresente várias vantagens, a desconfiança em relação à proteção de dados, fraudes e problemas na entrega permanecem como sendo um obstáculo que as empresas devem buscar por meios superem para aumentar a adesão dos consumidores.		✓	✓	✓	(Matt et al 2015); (Arora e Sahney, 2017); (Watanabe e Omori, 2020).
Investimento	A ausência de investimentos financeiros pode resultar em um impedimento do crescimento do mercado eletrônico. Essa falta de investimento compromete a sustentabilidade e a competitividade a longo prazo, dificultando a captação de novas oportunidade e a resposta às demandas de mercado, assim, sem esses recursos as empresas passam a enfrentar as limitações de escalabilidade, inovação e a competitividade global.		✓		✓	(Hausman, 2005); (Chau e Jim, 2002); (Lawson et al., 2003); (Bergeron et al 2015).
Falta de conhecimento	A falta de compreensão dos benefícios associados ao comércio eletrônico por parte das empresas representa uma considerável barreira para sua adoção.		✓		✓	(Hausman, A., 2005); (Thornhill, 2006); (Baumol, 2004); (Lichtenstein; Dooley; Lumpkin 2006); (Eijdenberg et al., 2015); (Avermaete et al., 2003); (Jeon et al., 2006).

Variáveis	Definição	O que é?		Quem impacta?		Referência
		Drivers	Barreiras	Consumidor	Empresa	
Expectativa do consumidor	Quando os consumidores não têm mais acesso ao produto físico, suas expectativas se tornam um grande fator que indica às empresas a necessidade de inovação para satisfazer as demandas dos clientes. Se tais expectativas não forem atendidas, os consumidores podem deixar de fazer compras e propagar críticas negativas sobre a empresa, resultando em um significativo impacto financeiro e reputacional para a marca. Portanto, é necessário que as empresas estejam constantemente vigilantes e flexíveis na busca por atender às expectativas dos clientes.	✓		✓	✓	(Lyytinen et al., 2016); (Nambisan et al., 2017); (Koch; Bierbamer 2016); (Lau et al., 2010); (Choudhury; Harrigan, 2014); (Hadaya; Cassivi, 2009); (Tallon; Pinsonneault, 2011); (Chan et al., 2018); (Ravichandran, 2018); (Simpson; Docherty, 2004); (Beekhuyzen et al., 2005); (Vatanasombut et al., 2004); (Tolstoy et al., 2016); (Colton et al., 2010); (Ducret, 2014).
Parcerias	A realização de parcerias é implícita tanto na colaboração com influenciadores por meio das mídias sociais quanto na associação com grandes investidores, possibilitando, dessa forma, o sucesso nas vendas e a expansão do mercado.	✓			✓	(Bhakoo e Chan, 2011); (Lee et al., 2003); (Wiengarten et al., 2012); (Kervenoael et al., 2009); (Harris, 2008); (Hamad elbeltagi, Jones e El-Gohary, 2015); (Rowley, 2002).
Adequação dos funcionários	Quando os funcionários estão habituados ao ambiente do mercado físico, torna-se necessário implementar treinamentos e realizar ajustes para a transição para o espaço digital, fornecendo ferramentas que os auxiliem na gestão das vendas e no atendimento ao cliente.	✓	✓		✓	(Groth 2005); (Rosenbaum e Massiah, 2007); (Bettencourt et al., 2002); (Jones et al., 2010); (Yi e Gong, 2006); (Hennig-Thurau et al., 2002); (Bartikowski e Walsh 2011); (Balasubramanian et al., 2003); (Hertwig, 2012); (Lai et al., 2012); (Lin; Lin, 2008); (Harris, 2008).
Acesso à internet	O acesso ao ambiente digital influencia tanto de maneira positiva quanto negativa no desenvolvimento	✓	✓	✓	✓	(Ndyali, 2013); (Oreku; Mtenzi; Ali, 2013); (Hoang, H.; Antoncic, B., 2003); (Parkhe; Wasserman; Ralston, 2006); (Jack, S.L. 2010);

Variáveis	Definição	O que é?		Quem impacta?		Referência
		Drivers	Barreiras	Consumidor	Empresa	
	do mercado digital. É relevante destacar que esse acesso está relacionado à forma como os clientes se conectam ao mercado digital e também à manutenção dos sites que facilitam a interação entre consumidor e empresa. O aumento no tráfego pode resultar em falhas e desmotivação no acesso, enquanto a segurança dos dados também pode influenciar a disposição dos consumidores em acessar esses ambientes. No entanto, considerando que a presença na <i>internet</i> tem o potencial de atrair clientes por meio de estratégias de <i>marketing</i> e outros canais de comunicação, pode ser um fator que promove confiabilidade e aumenta o acesso aos mercados digitais.					(Omri, A.; Frikha, M. 2012); (Omri, A.; Ayadi-Frikha, M. 2014); (iResearch, 2017); (Bokareva et al., 2011); (Ciriello et al. 2018); (Fichman et al. 2014); (Karimi et al. 2015); (Hajli, 2015); (Ramayah et al. 2016); (Olatokun e Kebonye 2010); (Ueasangkomsate, 2015); (Pickernell et al. 2013); (Ramayah et al. 2016); (Khanna e Sampat, 2015); (Statista, 2015); (Zeithaml et al., 2002); (Halan, 2020); (Colla; Lapoule, 2012); (Weill e Ross, 2004); (Van Grembergen e De Haes, 2010); (Bergeron et al., 2015); (Hertwig e Pleskac, 2010); (Hertwig et al., 2004).
Recursos diversos	A falta de recursos infere nas incertezas tecnológicas e de mercado quando a empresa busca renovar seu modelo de negócio. Recursos como capital financeiro, infraestrutura tecnológica e conhecimento especializado, aumenta as incertezas tecnológicas e de mercado. Esses incentivos são essenciais para adotar novas tecnologias, inovar e se adaptar às mudanças do mercado. Sem eles, a empresa enfrenta dificuldades para atualizar sistemas, implementar estratégias e responder eficazmente às demandas do mercado.		✓		✓	(Nambisan, 2013); (Nwankpa; Datta 2017); (Wiesböck, 2019); (Yoo et al., 2010); (Rogers, 2004); (Fitzgerald et al., 2013); (Woschke et al., 2017); (Mohammed e Tejay, 2017); (Olatokun; Kebonye, 2010); (MacGreogor; Vrazalic, 2005); (Migiro Ocholla, 2005); (Kim, 2006); (Stockdale e Standing, 2006); (Skoko et al., 2008); (Ayeh, 2006); (Azam, 2007); (Wahid, 2007); (Warden; Tunzelana, 2004); (Samoilenko; Osei-Bryson, 2008); (Dutta; Coury, 2003); (Zheng et al., 2004); (Heung, 2003); (Wahid, 2007); (Tucker, 2008); (Nour, 2002); (Kula; Tatoglu, 2003); (Beckinsale; Levy, 2004); (Dyerson; Harindranath, 2007); (Gndon; Pearson, 2004); (Sutanonpaiboon; Pearson, 2006); (Loane, 2006); (Saffu et al., 2008); (Prentice et al., 2020); (Martinelliet al., 2018); (Fernie et al., 2010); (Bertrand; Parnaudeau, 2017); (Woschke et al., 2017);

Variáveis	Definição	O que é?		Quem impacta?		Referência
		Drivers	Barreiras	Consumidor	Empresa	
						(Chang 2009); (Balestrin e Vargas, 2003); (Andrade; Almeida; Freitas, 2014); (Junior; Reis; Santos, 2016); (Wilkin et al., 2015); (Santini et al., 2015); (Silva; Araújo, 2016); (Wilkin et al., 2015); (Hutchinson et al., 2009); (Aikhuele, 2018); (Remane et al. 2017); (Ross et al., 2017); (Zhang; Gai, 2005); (Marangoz, 2014).

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3. Resultados empíricos

Nas próximas seções serão apresentadas, de forma detalhada, as análises realizadas com as seis empresas selecionadas, pertencentes a diferentes setores estudados. Inicialmente, encontra-se a análise intracaso, que aborda individualmente cada uma das organizações. Em seguida, é apresentada uma análise intercasos, na qual são estabelecidas comparações entre as seis empresas, com o objetivo de aprofundar e enriquecer a discussão dos resultados obtidos. As subseções contemplam os casos das empresas pertencentes aos seguintes setores: vestuário (VES), artigos para casa (APC), acessórios (ACC), segmento alimentício (ALI), eletrônicos (ELE) e, por fim, perfumaria de ambientes (PDA).

4.3.1. Análise e discussão dos resultados do Caso 1 – Empresa VES

A entrevista foi realizada com o atual proprietário da empresa do segmento de vestuário, identificada pelo código VES. A VES atua há dois anos e meio na cidade de Dourados/MS, com foco no segmento *streetwear*. O empreendimento surgiu da percepção de uma oportunidade de mercado, considerando a escassez de empresas locais voltadas a esse estilo de vestuário, inspirado em referências de marcas consolidadas. Inicialmente formada por dois sócios, a empresa é atualmente administrada por um único proprietário.

A VES iniciou suas atividades com vendas realizadas exclusivamente pelo *Instagram*, com entregas feitas pelos próprios proprietários. Com o tempo, percebeu-se a necessidade de abrir um espaço físico, de modo a permitir que clientes pudessem experimentar roupas e ter uma interação direta com o comerciante. Posteriormente, a criação de um *website* surgiu como estratégia de expansão para outras cidades e de fortalecimento da presença da marca, consolidando a empresa como híbrida, atuando tanto no ambiente físico quanto no *online* (Q1).

Evidenciou-se, a partir da entrevista, que a localização geográfica de Dourados impõe limitações logísticas à VES. O envio de pedidos para cidades fora do estado do Mato Grosso do Sul revelou-se inviável, enquanto para municípios vizinhos a distribuição mostrava-se factível. As entregas locais eram realizadas pelos próprios proprietários, que, adicionalmente, ofereciam aos clientes a possibilidade de receber as peças em domicílio para experimentação, eliminando a necessidade de deslocamento até o ponto físico de vendas. Essa prática reforça a ênfase no conforto e na conveniência, atributos valorizados pela clientela. A trajetória da empresa também revelou uma transição significativa nos formatos de comercialização, culminando em um modelo híbrido que integra canais físicos e digitais.

Durante a migração para o *e-commerce*, foi necessário realizar modificações nos produtos oferecidos (**Q2**). O proprietário relatou que passou a priorizar marcas de menor custo devido à grande concorrência no mercado digital, embora tenha mantido algumas de maior valor agregado. Além disso, a análise do mercado revelou carências específicas, o que levou ao desenvolvimento de novos produtos para atender a essas demandas. Isso reforça a visão de (Breitenbach, 2017), segundo a qual a diferenciação pode ocorrer pela redução de custos ou pela entrega de maior valor percebido.

No que se refere aos canais de comercialização (**Q3**), o *Instagram* e o *website* exercem ações centrais. O primeiro é considerado a principal porta de entrada para os clientes, especialmente por meio dos *reels*, que funcionam como ferramenta orgânica de engajamento, conforme relatado pelo Entrevistado A:

“[...] O *Instagram* é a principal porta de entrada para o conhecimento dos nossos produtos. É possível trabalhar de diversas formas dentro da plataforma, mas hoje os *reels* se destacam como a forma mais eficaz e orgânica de engajamento [...]” (VES).

“[...] Os *reels* são uma das ferramentas mais relevantes para a divulgação de produtos atualmente. Toda a visibilidade alcançada no *Instagram* funciona como meio de direcionar os clientes para o site. É difícil que um site novo apareça nas buscas quando alguém procura, por exemplo, uma *shoulder bag* ou uma camiseta da Wanted, já que há muitas lojas grandes oferecendo os mesmos itens. Por isso, o essencial é construir um público fiel por meio de dicas e da valorização da cultura associada à marca [...]” (VES).

O *website* atua como portfólio e meio de expansão para novas localidades, embora o entrevistado reconheça a dificuldade em compreender os mecanismos de técnicas usadas para melhorar o posicionamento de um *website* nos resultados orgânicos (SEO), ranqueamento no *Google* e necessidade de organização clara das informações:

“[...] Dentro do site, o mais difícil foi entender como funcionam os mecanismos para alcançar as pessoas. Por exemplo, existe um recurso chamado *tag* de SEO, que faz com que o site fique melhor ranqueado no *Google* [...]” (VES).

A globalização, intensificada pelo comércio eletrônico, amplia a participação dos consumidores e proporciona novas condições para a competitividade empresarial. No entanto, a adoção desses canais digitais não ocorre sem dificuldades. No caso da VES, o proprietário destacou que os principais desafios iniciais (**Q4**) envolveram a elevada demanda de tempo e a necessidade de habilidades técnicas específicas, especialmente na criação de um *website* funcional, atrativo e dinâmico. Como reforça Cavalcanti; Ferreira (2013) o comércio eletrônico

demanda a integração de toda a cadeia de valor no ambiente digital, o que frequentemente gera barreiras relacionadas à falta de preparo técnico e ao custo de implementação.

Nesse sentido, a inserção no mercado digital também exigiu a aquisição de competências que não estavam previamente disponíveis na empresa **(Q5)**. Um exemplo relatado foi a identidade visual da marca, que precisou ser terceirizada, dado que não havia recursos humanos qualificados internamente para desempenhar essa função. Essa necessidade de buscar apoio externo demonstra como, em muitos casos, a adaptação ao ambiente *online* exige novos conhecimentos em *marketing* digital, design e gestão de plataformas, corroborando a análise de Valença (2021), que defende a importância dos 8P's do *marketing* digital como estratégia para acompanhar a transformação do mercado.

No que se refere aos recursos financeiros **(Q6)**, Cretini e Robert (2022) apontam que a disponibilidade de capital constitui condição para a realização de atividades inovadoras em PME's. O acesso facilitado a tais recursos amplia a capacidade de implementação de estratégias que dificilmente seriam viáveis em contextos de restrição. No caso analisado, o entrevistado relatou que a iniciativa foi financiada com capital próprio dos sócios, que reinvestiram integralmente os lucros durante um ano e meio. Apenas em situações pontuais, como na aquisição de vestuário de inverno, foi necessário aporte adicional dos proprietários, sem recorrer a empréstimos ou capital externo.

Outro ponto evidenciado refere-se à confiança do consumidor, aspecto central para a viabilidade do comércio eletrônico. A percepção de risco é um fator determinante para a intenção de compra *online* (Eckert; Milan; Toni, 2019). Quando questionado sobre as estratégias para transmitir segurança e proteger os dados dos clientes **(Q7)**, o proprietário destacou a importância de investir em um *website* confiável e transparente, de modo a assegurar que o processo de compra ocorra de forma segura. Esse posicionamento está alinhado com a literatura, que evidencia que a proteção de informações pessoais e financeiras é essencial para a construção de relacionamentos duradouros e para o fortalecimento da confiança entre consumidores e empresas.

Em relação ao apoio governamental **(Q8)**, o proprietário reconhece que subsídios e linhas de crédito podem ter relevância para as PME's, mas ressalta que sua meta é expandir de forma orgânica, sem recorrer a empréstimos. Além disso, aponta que a instabilidade de políticas públicas gera insegurança quanto a investimentos de longo prazo. Essa percepção converge com a literatura, que evidencia que, embora haja pressão para que as PME's avancem em direção à modernização, o apoio efetivo muitas vezes se restringe a programas de capacitação, incentivos fiscais pontuais e menor burocracia no acesso ao crédito. Essas medidas, embora

positivas, não são uniformemente percebidas. Para alguns empresários, fazem pouca diferença; para outros, assumem total relevância. Como destacam Mastrodi; Ifanger (2019), a incerteza sobre a continuidade e adaptação das políticas públicas às mudanças de governo leva muitas PME's a adotar uma postura cautelosa, postergando investimentos e inovações diante das barreiras políticas que afetam tanto avanços tecnológicos quanto expansões comerciais. Essa postura cautelosa e a busca por crescimento orgânico refletem diretamente na forma como a empresa interage com seus clientes e se adapta às mudanças no mercado.

A forma como as pessoas interagem com as marcas foi transformada pela internet. O público atual é mais bem informado, criterioso e valoriza a experiência de consumo como fator essencial. Essa valorização não se limita ao universo digital, manifestando-se também nos pontos de venda físicos (SEBRAE, 2022). De maneira geral, a experiência do consumidor compreende todas as etapas e sensações vivenciadas ao longo da jornada de compra, que muitas vezes alterna entre os ambientes online e presenciais. No caso da VES, observou-se que o público presencial é composto por pessoas comunicativas, que apreciam a troca de ideias e a vivência da experiência de compra. O público online tende a ser mais introvertido e menos adepto do contato físico (Q9). Com o tempo, parte do público presencial migrou para as compras online, enquanto alguns consumidores que inicialmente compravam exclusivamente pelo *e-commerce* passaram a frequentar o estabelecimento físico, aumentando a confiança e estreitando o relacionamento com o comércio (Q10).

A agregação de valor aos produtos e serviços oferecidos por um estabelecimento constituiu um dos principais determinantes do diferencial competitivo. A busca por mecanismos que permitissem às empresas diferenciar-se de concorrentes maiores esteve relacionada à forma como desejavam ser percebidas pelos clientes e ao modelo de atendimento adotado (Souza, 2017). Na VES, destacaram-se iniciativas (Q11) como a utilização de *chatbot* em seu *website*, com o intuito de otimizar a interação com os consumidores, bem como estratégias ligadas à experiência de compra, especialmente no cuidado com a embalagem e na rapidez da entrega.

“[...] A gente embrulhava as roupas com papel de seda e todos os produtos enviados eram passados a vapor. Isso garante que, mesmo que o cliente só retirasse da caixa no fim do dia, a peça ainda estaria lisinha, pronta para uso, sem vinco, a não ser que fosse dobrada de outra forma depois, claro. Além do papel de seda, incluímos uma carta de agradecimento da VES, algumas mensagens escritas e um QR Code que, se não me engano, trazia um cupom de desconto de 10%. Dessa forma, buscávamos agregar valor à experiência do cliente. E, além do cuidado com a embalagem e a apresentação do produto, fazíamos a entrega dentro da cidade em menos de três horas [...]” (VES).

O entrevistado complementou ressaltando que a agilidade nas entregas era percebida como um dos principais atributos valorizados pelos consumidores:

“[...] Eu achava que esse era um dos principais quesitos que as pessoas buscavam, a agilidade. Muitas vezes, em um produto de 100, elas preferiam pagar 110 em vez de 100, apenas para receber o pedido alguns dias antes [...]” (VES).

A possibilidade de acesso contínuo ao comércio eletrônico é um dos diferenciais mais relevantes em relação às lojas físicas, pois amplia a conveniência e a autonomia do consumidor. Quando questionado sobre a disponibilidade de compras em sua loja (**Q12**), o proprietário relatou que o *website* permitia aquisições 24 horas por dia, contando com suporte automatizado via chatbot. Além disso, o atendimento personalizado, realizado diretamente com o vendedor, funcionava diariamente entre 8h e 22h, garantindo flexibilidade ao cliente no processo de interação com a empresa.

No que se refere às atividades desenvolvidas após a concretização da venda (**Q13**), observou-se que o pós-venda era praticado de forma sistemática. A cada 60 dias, a empresa entrava em contato com os clientes para avaliar sua satisfação ou oferecer cupons de desconto, incentivando a recompra. Esse tipo de iniciativa relacionava-se com a forma como o comerciante desejava ser lembrado por seus consumidores e representava uma estratégia de fidelização. A literatura reforça que a colaboração dos clientes em lojas virtuais pode ocorrer de forma local ou remota (Hollebeek; Rather, 2019). No caso do comércio eletrônico, ele depende fortemente do comportamento agregado do consumidor (Moreira; Drumond, 2018).

Ao ser questionado sobre as formas de pagamento e os aspectos relacionados à segurança (**Q14**), o proprietário informou que aceita diferentes modalidades, mas estabelece condições específicas quanto ao uso da máquina de cartão, repassando ao cliente o custo adicional das taxas quando a opção de parcelamento é escolhida. Segundo Mota et al. (2022), o comércio varejista pode ser classificado em três modalidades: físico, quando há um endereço físico; virtual, quando o endereço se dá exclusivamente na *internet*; e físico-virtual, quando coexistem os dois formatos, com ou sem o intermédio de um vendedor. Cada modelo apresenta uma estrutura de custos distinta, de modo que, para alguns estabelecimentos, o físico representa maior ônus, enquanto, para outros, os gastos mais relevantes concentram-se no ambiente digital. No caso analisado (**Q15**), o proprietário da VES informou que suas despesas estão relacionadas principalmente ao tráfego pago e à realização de ensaios fotográficos para a divulgação dos produtos no *Instagram*, sem destacar custos significativos com a manutenção do espaço físico.

De acordo com Iacabo; Furtado (2020) as parcerias com fornecedores, influenciadores ou empresas de *marketing* são estratégicas para o crescimento de negócios em ambientes altamente competitivos. No caso da VES, verificou-se que a empresa mantém relações

colaborativas com fornecedores (Q16), caracterizadas pela confiança e facilidade de contato, além de adotar práticas próprias de *marketing*, como a realização de ensaios fotográficos com apoio de amigos próximos, em substituição ao uso de influenciadores ou agências externas.

Em relação às dificuldades no estabelecimento e na manutenção dessas parcerias (Q17), o proprietário relatou não enfrentar obstáculos relevantes. Ao contrário, ressaltou que a proximidade com fornecedores facilita negociações e favorece a continuidade da cooperação, enquanto a estratégia interna de *marketing* elimina a necessidade de investimentos externos e reduz potenciais riscos de conflito.

Quando questionado sobre como a iniciativa de *e-commerce* afetou a capacidade de capturar e compartilhar informações (Q18), o Entrevistado A relatou que a transição entre canais ocorreu de forma satisfatória, sem dificuldades para a empresa ou para os consumidores. O *Instagram*, que inicialmente desempenhava a função central de divulgação e contato, passou a ser utilizado principalmente para pedidos. O *website*, por sua vez, assumiu a função de portfólio digital e contribuiu para a captação de novos clientes por meio de mecanismos de busca, como o *Google*.

Kaur (2023) destaca que a satisfação do cliente depende diretamente da qualidade do atendimento e da atenção recebida. Em consonância com essa perspectiva, o entrevistado reforçou que o diferencial competitivo (Q19) da VES não está apenas na utilização dos canais digitais, mas sobretudo na forma de interação com o público e na apresentação dos produtos.

“[...] A forma de interagir com o público, os conteúdos que apresentávamos, a maneira como mostrávamos os produtos também. Acredito que o *marketing* era um grande diferencial, por não buscar simplesmente empurrar e vender [...]” (VES).

Essa ênfase no relacionamento e na comunicação evidencia como os recursos digitais, quando utilizados de forma estratégica, podem potencializar a conexão com os consumidores e ampliar o alcance da marca. Nesse contexto, a literatura aponta que demonstrar os produtos de postura natural, despertando o interesse do cliente em vez de forçar a compra, exerce impacto significativo ao promover engajamento e atrair novos públicos (Furstenau, 2021).

O uso da *internet* tem provocado maior dependência entre os consumidores Costa; Silva, 2023) e, ao mesmo tempo, favorece a expansão dos negócios para além de fronteiras estaduais e até internacionais. (Ramayah et al., 2016), afirmam que a aplicação estratégica de tecnologias de *marketing* possibilita que empresas se destaquem de forma autêntica em relação à concorrência. Entretanto, quando tais ferramentas não são utilizadas adequadamente, a organização passa a enfrentar maior pressão competitiva. Nesse sentido, ao ser questionado

sobre se o acesso à *internet* poderia representar um limitador para as vendas (Q20), o proprietário observou:

“[...] A *internet* dificilmente pode ser considerada um limitador, pois, em teoria, ela existe justamente para expandir e possibilitar o acesso a um público global. O desafio, entretanto, é que, sem um *marketing* bem estruturado, a concorrência se torna ainda mais intensa, já que inúmeras empresas disputam o mesmo espaço. Nesse contexto, se não houver uma forma clara de diferenciação, a *internet* pode, de fato, representar uma limitação. Por outro lado, quando a empresa consegue ser autêntica e atrair a atenção do público, ela deixa de ser uma barreira e passa a constituir uma oportunidade [...]” (VES).

Ao ser questionado sobre a falta de conhecimento tecnológico (Q21), o proprietário destacou que essa limitação não representou impactos significativos para o crescimento da empresa, exceto no âmbito do *marketing* digital, especialmente no uso do *Instagram*, onde seria necessário maior domínio das ferramentas da plataforma. No que se refere aos clientes, observou que o público jovem, a maioria da base consumidora, não enfrenta dificuldades de conexão e tende a confiar amplamente na *internet*. Em contrapartida, consumidores de faixas etárias mais elevadas demandam maior atenção, a fim de minimizar barreiras decorrentes da menor familiaridade com recursos tecnológicos.

4.3.2. Análise e discussão dos resultados do Caso 2 – Empresa APC

A entrevista do segundo estudo de caso foi conduzida com a proprietária da empresa do segmento de artigos para casa (APC), localizada em Frutal/MG. A APC foi inicialmente estruturada para atuar apenas no espaço físico, com sede no comércio da cidade, e as entregas eram realizadas diretamente pela proprietária. Com o passar do tempo, a empresária percebeu a necessidade de expandir para o ambiente digital. Ao estudar práticas de outras lojas do segmento, iniciou a transição com o intuito de alcançar clientes de outras localidades e oferecer uma experiência de compra mais dinâmica e ágil, preservando a qualidade no atendimento, tanto presencial quanto *online* (Q1).

De acordo com Neme-Chaves (2024), os canais digitais tornaram-se elementos centrais não apenas para a realização de transações, mas também para a construção de relacionamentos com os clientes. Esse movimento foi observado no caso da APC, que começou suas atividades digitais utilizando redes sociais. A proprietária destacou que a motivação veio ao acompanhar outras empreendedoras do segmento e perceber que esse formato poderia ampliar o alcance da loja. O sucesso obtido nas plataformas impulsionou a criação de um *website*, o que, segundo a entrevistada, conferiu maior profissionalismo e credibilidade à marca.

“[...] A loja física para mim hoje é um *showroom*, uma vitrine que serve para mostrar que tenho uma empresa bonita, consolidada na cidade de Frutal-MG. Mas onde a novidade acontece é na loja *online*. Hoje, na verdade, a gente vê muito mais de maneira *online*. As vendas hoje se concentram, acho que, muito mais para outras cidades [...]” (APC).

O crescimento das vendas digitais revelou a importância de integrar os canais físicos e virtuais de forma complementar, em vez de substitutiva. A entrevistada destacou que suas entregas alcançam principalmente os estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo, Goiás e, sobretudo, Rio de Janeiro. A localização geográfica de Frutal, situada no triângulo mineiro, favorece o escoamento, e a empresária relatou que não há dificuldades logísticas. Apesar da transição, não foram relatadas modificações nos produtos comercializados, mas houve um reposicionamento da marca e a reestruturação da comunicação para atender tanto o público local quanto consumidores de outros estados (Q2).

“[...] Quando comecei a entender que era muito legal esse formato de venda, entendi que poderia mostrar o meu produto e as pessoas o comprar estando em casa, e não estar esperando na loja o cliente, foi aí que começou essa transição, um *boom* [...]” (APC).

O ingresso no mercado digital iniciou-se pelas redes sociais, como Facebook e *Instagram*, em busca de maior alcance. O êxito obtido levou à criação de um *website*, considerado essencial para transmitir credibilidade e profissionalismo (Q3).

“[...]A loja física para mim hoje é um *showroom*, uma vitrine que serve para mostrar que tenho uma empresa bonita, consolidada na cidade de Frutal-MG. Aonde a novidade acontece é na loja *online*. Hoje, na verdade, a gente vê muito mais de maneira *online*. “[...]. As vendas hoje se concentram, acho que, muito mais para outras cidades [...]” (APC).

No entanto, a expansão para o digital trouxe desafios. A empreendedora ressaltou que foi necessário realizar investimentos significativos em *marketing* e identidade visual para ampliar a interação e consolidar a marca, embora esses gastos tenham trazido retorno positivo (Q4). Nesse sentido, a entrada no *e-commerce* exigiu novas competências e recursos, sobretudo relacionados à comunicação digital e ao atendimento *online*, além da contratação de serviços especializados em *marketing* (Q5).

A empresária afirmou que o início das operações foi financiado com capital próprio dos sócios, recurso suficiente para a primeira compra de mercadorias. Não houve necessidade de empréstimos ou investidores externos. Posteriormente, a empresa precisou migrar para espaços

maiores em função do aumento das vendas e da necessidade de acomodar o showroom e o depósito (Q6).

Sobre a segurança de dados, a entrevistada enfatizou que esse é um investimento estratégico de longo prazo. Reconheceu não possuir inicialmente o conhecimento necessário sobre práticas de proteção digital, mas destacou que a conscientização e a atualização contínua são imprescindíveis para manter a confiança dos clientes (Q7).

Em relação ao apoio governamental (Q8), a empreendedora relatou não recorrer a programas de incentivo, por considerar que poderiam prejudicar a autonomia do negócio. Enfatizou, porém, que a elevada carga tributária representa um entrave, encarecendo os produtos e desestimulando as vendas, em consonância com as observações de Souza (2018). De acordo com Folloni (2014), a tributação exerce influência direta e negativa sobre as empresas, uma vez que eleva o preço final dos produtos e, como consequência, desestimula o consumo. Carmo; Machado (2022) destacam que o planejamento tributário é uma estratégia para mitigar os efeitos da elevada carga fiscal no Brasil, buscando maior eficiência e a redução do ônus tributário suportado pelas organizações.

Quanto ao perfil dos clientes (Q9), a entrevistada declarou não segmentar o público, atendendo consumidores de diferentes classes sociais. A expansão digital permitiu alcançar novos mercados, com destaque para São Paulo, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo, Goiás e, especialmente, Rio de Janeiro. A interação com clientes (Q10), anteriormente limitada ao espaço físico, foi ampliada por meio das redes sociais e de transmissões ao vivo, que possibilitam vendas em tempo real e um contato mais dinâmico.

“[...] A gente tem um contato muito humano com nossos clientes, sabe? No comércio em geral, tanto no comércio eletrônico quanto no físico, eu acho que isso tá escasso, sabe? Então eu acho que o nosso diferencial é esse [...]” (APC).

No que se refere às práticas de agregação de valor (Q11), a proprietária enfatizou que busca oferecer mais que produtos, proporcionando experiências significativas.

“[...] Eu não quero te entregar uma taça, um prato. Eu quero te proporcionar uma experiência de sentar na mesa com sua família, de surpreender aquele momento de conversar. Então é muito mais que vender [...]” (APC).

A busca por meios que permitam a diferenciação em relação a grandes concorrentes está diretamente relacionada à forma como a empresa deseja ser percebida por seus clientes e ao modelo de atendimento adotado. No caso das PME's, esse aspecto assume ainda maior relevância, dado que enfrentam desafios consideráveis tanto para expandir e diversificar sua

base de consumidores quanto para competir com organizações de maior porte. Como destacam Barrera; Gavilanes; Costales, (2024), essas empresas encontram dificuldades em alcançar públicos mais amplos e em lidar com a intensa competição internacional, o que reforça a necessidade de estratégias eficazes de *marketing* e inovação. Nesse sentido, agregar valor aos produtos e serviços oferecidos torna-se um mecanismo essencial para consolidar a competitividade e fortalecer o relacionamento com os clientes.

As vendas ocorrem em horário comercial, das 8h às 18h, embora compras fora desse período sejam possíveis via *website* ou durante as *lives* no *Instagram*, que podem se estender além do expediente (Q12). O processo de pós-venda está diretamente relacionado à maneira como a empresa deseja ser lembrada por seus clientes. Nesse sentido, a organização investe em estratégias de comunicação e personalização para fortalecer o relacionamento e a fidelização (Q13). No entanto, reconhece limitações operacionais, uma vez que enfrenta o desafio de gerir um volume superior a 500 mil acessos mensais com uma equipe reduzida de apenas 14 colaboradores.

Em relação às formas de pagamento, a entrevistada destacou a importância do *website* como elemento de credibilidade, mas não detalhou modalidades específicas. A segurança das transações, contudo, é garantida por investimentos contínuos em *marketing* e tecnologia (Q14). Quanto aos custos, não foram feitas comparações numéricas diretas entre físico e digital, mas ficou claro que a operação *online* demanda elevados investimentos em divulgação e infraestrutura tecnológica (Q15).

Sobre parcerias, a entrevistada citou a colaboração estratégica com uma empresa de *marketing* do Rio Grande do Sul, responsável por apoiar a digitalização do negócio, além das relações frequentes com fornecedores (Q16). Não foram relatadas dificuldades relevantes nesse processo, apenas a decisão de não investir em influenciadores, considerados desnecessários para o perfil da empresa (Q17).

A iniciativa de *e-commerce* ampliou a capacidade de captura e compartilhamento de informações, sobretudo com o suporte da empresa de *marketing*, permitindo estratégias de pós-venda mais assertivas (Q18). A empreendedora enfatiza que o principal diferencial de seu negócio está na forma como os clientes são atendidos, uma vez que muitos estabelecimentos priorizam apenas a venda e o lucro, negligenciando a criação de uma experiência de valor para o consumidor. Nesse sentido, a empresária destaca a humanização do atendimento como a principal estratégia de diferenciação frente aos concorrentes do setor, buscando estabelecer vínculos de confiança e proximidade com o público (Q19).

“[...] A gente não quer só vender, a gente quer entregar muito mais para o cliente. A gente quer entregar experiência e eu acho que o comércio hoje está muito escasso disso [...] Não é só vender [...]. No comércio em geral, tanto no comércio eletrônico quanto no físico, eu acho que isso tá escasso, sabe? Então eu acho que o nosso diferencial é esse. [...] Eu vendo mais que todos meus concorrentes e não tenho o melhor preço. Eu vendo por valor, não por preço.[...]” (APC).

Em relação às possíveis limitações do comércio eletrônico, a entrevistada não percebeu o acesso à *internet* como um fator impeditivo para o crescimento da empresa, uma vez que sua base de clientes possui contato regular com plataformas digitais (Q20). Contudo, reconheceu que eventuais barreiras técnicas podem afetar parte do público consumidor, ainda que de forma restrita.

Finalmente, no que se refere ao conhecimento tecnológico, a entrevistada admitiu que sua falta de familiaridade inicial poderia ter comprometido as operações (Q21). Entretanto, destacou que o aprendizado contínuo, aliado ao suporte de parcerias estratégicas, foi determinante para mitigar riscos e garantir a competitividade. A empresária enfatizou ainda que a conscientização e a atualização constante quanto à segurança digital constituem investimentos estratégicos, uma vez que a proteção dos dados dos clientes é condição essencial para fortalecer a confiança e sustentar relacionamentos comerciais de longo prazo.

4.3.3. Análise e discussão dos resultados do Caso 3 – Empresa ACC

A terceira entrevista do estudo de caso foi realizada com a proprietária de uma empresa do segmento de acessórios, identificada pelo código ACC. A organização está localizada na cidade de Dourados/MS e conta com três funcionários. Inicialmente, a entrevistada relatou que a empresa sempre operou exclusivamente no comércio eletrônico, sem ter um ponto de venda físico em nenhum momento de sua trajetória (Q1). Assim, não houve uma transição entre modelos de negócio, mas sim a consolidação de uma estratégia diretamente orientada ao ambiente digital. Esse posicionamento está em consonância com autores como Sharda; Delen; Turba (2019), que ressaltam que a adoção de um modelo digital desde a origem permite maior flexibilidade na operação e adaptação às dinâmicas do mercado *online*.

Quanto à oferta de produtos, não ocorreram modificações expressivas decorrentes do comércio eletrônico (Q2). A empresa sempre esteve voltada ao segmento de acessórios femininos e sua principal estratégia tem sido destacar o caráter simbólico e emocional dos produtos, diferenciando-se de concorrentes locais que trabalham com foco em itens de uso

prático. Nesse sentido, a entrevistada destacou que a proposta da marca é criar experiências e conexões com as consumidoras.

Sobre os canais de comercialização utilizados, a entrevistada relatou que o *website* da empresa é o principal meio para atender clientes de diferentes localidades, enquanto que, para a cidade de Dourados, as redes sociais como *Instagram* e *WhatsApp* possuem maior destaque (Q3). Esse posicionamento reforça a literatura, Advinha et al., (2023), que destacam a relevância da integração de múltiplos pontos de contato para ampliar a experiência do consumidor.

Ao discutir as dificuldades encontradas durante a adoção do comércio eletrônico (Q4), a entrevistada pontuou que os maiores desafios estiveram ligados à gestão da plataforma *online* e às exigências de integração tecnológica, aspecto que será retomado adiante. Apesar disso, a empresa não relatou obstáculos relacionados à aceitação do público ou ao modelo de negócio em si.

No que se refere à necessidade de aquisição de competências (Q5), a entrevistada destacou que, por estar à frente de todas as operações, teve de aprender gradualmente a lidar com as ferramentas digitais e com a gestão da plataforma. Esse processo demandou atualização contínua de habilidades para garantir o funcionamento adequado do negócio.

O início da ACC foi viabilizado exclusivamente com capital próprio, sendo o investimento inicial destinado à primeira compra, sem recorrer a aportes externos ou a incentivos governamentais (Q6). Essa autonomia financeira reforça a característica de muitas pequenas empresas, que frequentemente dependem de recursos pessoais para iniciar suas atividades, como apontam (Faria et al., 2024).

Em relação à transmissão de confiança aos clientes (Q7), a entrevistada relatou que a credibilidade está vinculada à percepção de qualidade do produto e à presença constante dela própria no atendimento das redes sociais e do *website*, o que humaniza a relação com os consumidores. Conforme Brandão; Sincorá; Sarcinelli (2021), a confiança é um elemento central para a efetivação das transações *online*, uma vez que a ausência de contato físico exige maior clareza e segurança por parte das empresas.

Quando questionada sobre o apoio governamental (Q8), a proprietária ressaltou que o atual cenário econômico é marcado por instabilidade e dificuldades, especialmente no acesso ao crédito.

“[...] O mercado está muito instável e, neste momento, ninguém está realizando grandes investimentos. “[...] O cenário não é favorável e isso limita nossa capacidade de investir [...]” (ACC).

“[...] Hoje eu tenho o desejo de trazer a ACC para o espaço físico. Mas quem pode garantir que a situação estará favorável daqui a um ano? Além disso, que tipo de linha de crédito os bancos realmente oferecem para nós atualmente? [...]” (ACC).

Sobre o perfil de clientes (Q9), a entrevistada destacou que o público é bastante específico, com baixa rotatividade. Novos clientes entram no mesmo segmento, buscando atendimento direto, prático e com valor agregado, o que reforça a fidelização e a estabilidade da base consumidora. A interação com clientes (Q10) é realizada de forma direta, sobretudo pelas redes sociais, e se caracteriza pela presença pessoal da empreendedora, o que cria vínculo de proximidade e autenticidade. No que se refere às atividades de agregação de valor (Q11), a ACC investe na personalização do atendimento e no cuidado com os detalhes da apresentação dos produtos, associando-os a significados emocionais. Esse aspecto está alinhado aos argumentos de Campos; Esquivel; Leiva (2024) que destacam a necessidade de estratégias de diferenciação e inovação para pequenas empresas em contextos de alta competitividade.

“[...] Eu considero que o grande diferencial está nos detalhes. Como não se trata de um produto de valor tão elevado, que exija um grande diferencial no mercado, entendo que o destaque está na proximidade com a pessoa, na sensação de intimidade que o produto transmite, mesmo que ela nunca tenha comprado na loja [...]” (ACC).

A possibilidade de compras 24 horas por dia é garantida pela estrutura digital da empresa (Q12), aspecto fundamental para o comércio eletrônico, como ressaltado por Castro et al. (2021), ao destacarem a flexibilidade temporal como um dos pilares do *e-commerce*. As práticas de pós-venda (Q13) são concretizadas por meio do envio de folder com instruções e pedidos de *feedback* nas embalagens. Além disso, três meses após a compra, a empresa entra em contato para verificar a satisfação com as peças adquiridas.

“[...] Quando todo esse processo já está estruturado, além de fidelizar o cliente pela conexão criada, você também o fideliza pelo acompanhamento no pós-venda. O pós-venda está presente [...]” (ACC).

Em âmbito global, observa-se um crescimento contínuo na utilização dos meios eletrônicos de pagamento ao longo dos anos. Esse fenômeno decorre das transformações impulsionadas pelos avanços tecnológicos aplicados às transações financeiras (Lanna, 2021). Sob a perspectiva do consumidor, a etapa de finalização da compra é considerada sensível por envolver dois aspectos principais, o fornecimento de informações pessoais relacionadas ao pagamento, como dados do cartão, e o fato de o cliente realizar o pagamento por um produto que será recebido apenas em um momento futuro (Deufel, 2019). Dessa forma, a proprietária relatou que os pedidos somente são entregues após a aprovação do pagamento e o envio do

comprovante **(Q14)**. Foi ressaltado ainda que outras formas de pagamento online não são aceitas e que o parcelamento das compras é permitido apenas acima de um valor específico, sendo a taxa repassada ao cliente.

No que se refere à percepção sobre os custos envolvidos no comércio eletrônico em comparação ao físico **(Q15)**, a proprietária destacou que a opção por atuar exclusivamente no ambiente digital trouxe benefícios econômicos relevantes. Ela enfatiza que priorizou o investimento no *website*, escolhendo uma plataforma bem gerenciada e eficiente, capaz de reduzir despesas operacionais e encargos que seriam inevitáveis em uma loja física, como aluguel, manutenção de espaço e custos fixos adicionais.

No que se refere às parcerias **(Q16)**, a empresa mantém atualmente uma colaboração formal apenas com os Correios, considerada fundamental para viabilizar a logística das entregas, sobretudo para pequenos empreendedores. A entrevistada também ressaltou que, diante das limitações financeiras, não há investimento em influenciadores ou agências de *marketing*, priorizando o fortalecimento de sua plataforma digital como estratégia de eficiência operacional.

Em relação às dificuldades no estabelecimento e manutenção de parcerias **(Q17)**, especialmente com fornecedores, a proprietária relatou não ter percebido obstáculos, considerando essa relação mais como uma facilidade logística do que um desafio. Quanto à captura e ao compartilhamento de informações dos clientes **(Q18)**, a proprietária avaliou que a iniciativa de *e-commerce* atuou como um facilitador, especialmente quando envolveu tráfego pago. A presença digital ampliou o alcance do negócio sem a necessidade de contato direto com cada cliente, proporcionando maior otimização de tempo, redução de custos e independência operacional. A gestora reforçou essa percepção ao afirmar que o processo automatizado da plataforma permitiu que a empresa funcionasse de maneira autônoma:

“[...] A pessoa entra lá, vê o que é bonito e compra. Então, facilitou muito mais o processo. E qual é o desejo de todo empreendedor? Que a sua empresa não dependa de você para funcionar. Que você não precise estar presente para que funcione. Que ela opere sozinha. Que lhe gere dinheiro e lucro sem que você esteja lá. Então, através de um site, de uma plataforma bem feita e de processos bem gerenciados sendo eficientes, não dificultou [...] Por mais que viessem 30 clientes por dia pelo WhatsApp, perfeito, agora vinham 10, mas vinham 50 pelo site, estava ótimo, entendeu? Era menos tempo e menos funcionários que eu precisava ter, automaticamente era menos custo, e eu não precisava me dedicar 100% a responder, enviar fotos ou mostrar [...]” (ACC).

O diferencial competitivo da ACC em relação a concorrentes **(Q19)** está na combinação de preço e personalização do atendimento. A empreendedora destacou que, por possuir outras

fontes de renda além da ACC, consegue operar com margens menores, oferecendo preços mais atrativos.

Sobre o acesso à *internet* (Q20), a entrevistada reconheceu que essa limitação pode impactar as vendas, afirmando que, sem *internet*, não há como realizar negócios. Para mitigar esse problema, buscou alternativas como a atuação de revendedoras em regiões com acesso limitado à rede, ampliando o alcance de forma orgânica.

No que diz respeito à relação entre conhecimento tecnológico e desempenho organizacional (Q21), a proprietária reconhece que sua limitação inicial nesse campo trouxe impactos diretos para o negócio. A ausência de domínio sobre as ferramentas digitais tornou inviável a manutenção de planos básicos de hospedagem e gestão do site, exigindo a contratação de um plano mais avançado, o que elevou substancialmente os custos fixos.

“[...] Eu tentei, de fato, utilizar a plataforma sem o plano profissional, mas percebi que era inviável, pois o sistema exige muitas integrações e configurações. Pela falta de informação e experiência, precisei migrar de um plano básico, no valor de aproximadamente 50 reais, para um mais avançado, de 350 reais. Essa mudança representou um acréscimo significativo nos custos, mas trouxe mais segurança e confiabilidade para a gestão do negócio [...]” (ACC).

Do lado do consumidor, a entrevistada destaca que a falta de familiaridade tecnológica também pode interferir no processo de compra, levando, por exemplo, ao abandono de carrinhos virtuais.

“[...] Tem clientes que não possuem familiaridade com o uso de sites e, quando a plataforma não é suficientemente didática e interativa, acabam desistindo da compra e abandonando o carrinho [...]” (ACC).

Esse depoimento demonstra como a ausência de competências digitais pode se converter em um fator de aumento de custos e de dependência de soluções tecnológicas mais onerosas, evidenciando a relevância da capacitação tecnológica para a sustentabilidade do negócio. Isso é corroborado por (Carbasse et al., 2022) que aponta que essa tendência global também se manifesta nos sistemas midiáticos latino-americanos.

4.3.4. Análise e discussão dos resultados do Caso 4 – Empresa ALI

A empresa ALI, é atuante no setor de alimentos em Dourados/MS, há um ano. A entrevistada relatou que o empreendimento foi concebido prioritariamente para operar no comércio eletrônico (Q1). As vendas ocorriam por meio de aplicativos como *WhatsApp*,

Instagram e *Ifood*, sendo que, posteriormente, a empresa incluiu a modalidade de pedidos presenciais no balcão, com retirada no local. Essa transição parcial ocorreu em razão da necessidade de atender consumidores que apresentavam maior dificuldade no uso das plataformas digitais.

No que diz respeito à adaptação dos produtos e serviços **(Q2)**, a entrevistada esclareceu que não houve alteração significativa no portfólio, mas sim ajustes na forma de atendimento, de modo a contemplar tanto o público digital quanto aquele que prefere o contato presencial.

Em relação aos canais de comercialização **(Q3)**, a ALI utiliza redes sociais e aplicativos de *delivery*, avaliando-os como eficazes, sobretudo para o público jovem, que se identifica com o consumo *online*. Ainda assim, a manutenção de um canal físico limitado foi considerada estratégica para ampliar a abrangência.

A inserção da ALI no mercado digital implicou na necessidade de aquisição de competências e recursos humanos que não estavam previamente disponíveis na empresa **(Q5)**. A adoção do modelo híbrido de atendimento ampliou as demandas organizacionais, exigindo profissionais capacitados para atuar tanto na gestão da presença digital quanto na otimização do relacionamento com os clientes em diferentes canais. Nesse sentido, torna-se evidente que a consolidação da imagem corporativa é um elemento estratégico para o êxito da organização. Conforme Santos (2023), a imagem empresarial compõe um dos principais ativos de uma instituição, não se restringindo a aspectos visuais, como logotipos ou identidade estética, mas abrangendo a percepção e o significado social atribuídos à marca, os quais são fundamentais para a construção de confiança e credibilidade no ambiente digital.

A entrevistada ressaltou que a consolidação da empresa no ambiente digital está fortemente vinculada ao caráter visual do mercado, no qual as escolhas de consumo são frequentemente influenciadas por estímulos visuais presentes nas plataformas digitais. Nesse cenário, ela destacou que a organização precisou estabelecer uma presença constante nas redes sociais, uma vez que essa se tornou uma condição essencial para alcançar e manter a atenção dos consumidores. Essa exigência representou um desafio inicial, pois a empresa não possuía, em sua origem, essa competência estruturada internamente, sendo necessário investir em estratégias e recursos específicos para suprir essa lacuna.

“[...] O mercado digital hoje está muito forte. As pessoas compram muito por terem visto na *internet*. Eu acho que este é um momento visual para o mercado, as pessoas compram pelo que veem. E, uma vez que estamos especificamente no mercado digital, isso exigiu de nós uma presença constante nas redes sociais, característica que não tínhamos e que precisávamos que fosse realizada para nós [...]” (ALI).

Em relação ao financiamento da iniciativa de comércio eletrônico (**Q6**), a entrevistada relatou que as primeiras instalações da empresa foram viabilizadas por meio de capital próprio. Entretanto, no início das operações, tornou-se necessário recorrer a empréstimos com o objetivo de cobrir encargos financeiros. Essa experiência evidencia um dos principais desafios enfrentados por pequenos empreendedores, que frequentemente necessitam complementar seus recursos com crédito externo. De acordo com Aliaga (2024), o acesso ao capital financeiro favorece a implementação de estratégias e projetos inovadores, pois possibilita a realização de iniciativas que, em contextos de recursos limitados, poderiam não ser exequíveis. Nessa perspectiva, Bastos et al., (2024) destacam que a disponibilidade de capital amplia a propensão das organizações a buscar inovações e a consolidar sua competitividade no mercado.

No que se refere às estratégias adotadas para transmitir confiança e assegurar a segurança dos dados dos clientes (**Q7**), a entrevistada destacou a opção por plataformas simples de cadastro e realização de pedidos. O sistema solicita apenas informações essenciais, como endereço e telefone, de modo a reduzir a coleta de dados sensíveis e transmitir maior tranquilidade ao consumidor quanto ao uso dessas informações.

“[...] Atualmente, os nossos clientes não precisam fazer um cadastro muito completo. Então, assim, nós não sentimos necessidade de estabelecer nenhuma outra ferramenta de controle desses dados, porque os dados que atualmente a gente coloca são mínimos [...]” (ALI).

Ao tratar da influência do apoio governamental sobre as atividades da empresa (**Q8**), a entrevistada ressaltou a dificuldade enfrentada por microempreendedores no acesso a linhas de crédito mais estruturadas. Observou-se que, para obter tais recursos, é necessário um elevado grau de formalização contábil, o que representa um desafio para negócios de pequeno porte.

“[...] A maior dificuldade do pequeno empreendedor hoje, para ter acesso a essas linhas de crédito mais estruturadas, é que precisamos já estar com um sistema contábil muito redondinho.” (ALI).

A entrevistada destacou que a maior parte do público consumidor (**Q9**) da empresa situa-se na faixa etária entre 18 e 35 anos, caracterizada por maior familiaridade com o uso de tecnologias digitais. Esse grupo, mais conectado às redes sociais, apresenta comportamento de consumo fortemente influenciado por elementos visuais, como imagens e legendas publicadas em plataformas digitais, o que reforça a relevância do *marketing* digital para a organização. Por outro lado, clientes de faixas etárias mais elevadas encontram dificuldades no uso de

ferramentas tecnológicas e, por esse motivo, preferem realizar pedidos presencialmente no balcão.

“[...] Os nossos clientes já notam um diferencial em relação ao produto que é oferecido. Quando a gente está no digital, a gente tem uma presença muito maior de um público que está dentro dessa faixa do digital dos 30. É um público que está muito familiarizado com a *internet* e é um público que compra muito pelo visual [...]” (ALI).

A interação com os clientes (Q10) ocorre principalmente em ambiente digital, por meio das redes sociais e aplicativos de *delivery*, o que demanda presença constante da empresa nesses canais. O atendimento presencial permanece como alternativa para clientes que não possuem domínio tecnológico. Para agregar valor aos produtos (Q11), a organização investe na qualidade dos alimentos e em estratégias de *marketing* digital, sobretudo pelo uso de recursos visuais que reforçam a atratividade da marca e potencializam as vendas. Essa estratégia também é considerada pela proprietária como a diferenciação da empresa em relação aos concorrentes (Q19). Esse posicionamento possibilita maior engajamento do público jovem, especialmente conectado às redes sociais, o que fortalece a identidade da marca.

Por se tratar de uma empresa de produtos alimentícios, o estabelecimento não opera em regime de 24 horas (Q12). A proprietária destacou que há dias e horários fixos para atendimento, tanto no espaço físico quanto nos aplicativos de *delivery*. Além disso, dois dias da semana são reservados para atividades internas, como a produção das massas, organização do estabelecimento, conferência de estoque, compras e planejamento estratégico e financeiro. O pós-venda da empresa (Q13) passou por diferentes formatos ao longo do tempo. Inicialmente, utilizava formulários para avaliar a experiência do cliente. Posteriormente, testou o uso de listas de transmissão no *WhatsApp* com mensagens automáticas, bem como interações pelas redes sociais oferecendo brindes e descontos. Atualmente, a prática consolidada consiste no envio de mensagens automáticas via *WhatsApp*, por meio das listas de transmissão.

Quando questionada sobre as formas de pagamento que a empresa aceita (Q14), a proprietária relatou não perceber diferenças quanto à confiança no fornecimento de dados pelos clientes. No entanto, observou que, ao realizar pedidos pela plataforma do *iFood*, os clientes parecem sentir maior segurança, possivelmente por se tratar de um aplicativo consolidado e amplamente conhecido. Em relação à plataforma utilizada no *e-commerce*, o próprio sistema não permite o registro direto dos dados, sendo necessário que o pagamento seja efetuado por meio da máquina de cartão entregue junto com o pedido.

A entrevistada explicou que, desde o início, os custos da empresa (Q15) foram mantidos sob controle, compatíveis com o orçamento disponível, uma vez que o negócio surgiu como

forma de complementar a renda. Com o passar do tempo, identificou-se a necessidade de realizar investimentos em melhorias no espaço físico, a fim de atender clientes que eventualmente buscassem o local, o que gerou despesas adicionais características desse modelo de operação. Embora reconheça que o comércio digital seja suficiente para a consolidação da empresa, a proprietária pondera que o espaço físico representa custos significativamente mais altos sem assegurar aumento proporcional da lucratividade. No entanto, também aponta que, no setor de alimentação, o consumo presencial está associado à cultura e à socialização, fatores que podem fortalecer o relacionamento com os clientes e ampliar o alcance da organização.

“[...] Quando a gente tiver essa disponibilidade de migrar para o presencial, mas justamente porque a gente tem essa percepção de que ele aumenta muito essa questão de custo, sem necessariamente aumentar essa questão de lucro da empresa, hoje não é a nossa prioridade.” (ALI).

“[...] Quando a gente fala do setor alimentação, a gente precisa entender que a alimentação para comemorar uma nova temporada, ela não vem com *delivery*, ela vem com a cultura e especificamente presencial. Então, o que a gente percebe? Existe a possibilidade de a gente ampliar esse público, a gente ampliar não só um público que veio do *delivery*, mas a gente ampliar o relacionamento com o público que a gente já tem. “Às vezes há a necessidade da socialização [...]” (ALI).

No contexto do *marketing digital* e das estratégias de visibilidade para pequenos negócios, a formação de parcerias com influenciadores e fornecedores tem importância para ampliar o alcance e fortalecer a marca. Para a entrevistada, foram realizadas parcerias com influenciadores da cidade (Q16), o que na época foi considerado muito positivo. No entanto, não foi possível estabelecer constância, e essas parcerias foram desfeitas. Em relação aos fornecedores, nunca houve estabelecimento de parcerias.

“[...] A gente teve parcerias muito positivas com algumas influenciadoras da cidade, que não só nessa questão da alimentação, mas influenciadoras de moda ou de outros setores. Mas justamente por conta de não ser o público-alvo dessas pessoas, não conseguimos estabelecer uma parceria constante. Posteriormente, começamos a trabalhar com outras ferramentas e não realizamos mais parcerias desse tipo. Mais recentemente, temos sido procurados por algumas empresas para parcerias de divulgação [...]” (ALI).

As dificuldades em manter parcerias (Q17) estão relacionadas ao porte do negócio e à limitação de recursos, uma vez que fornecedores tendem a atender apenas comércios maiores, capazes de realizar pedidos de insumos em maior volume, o que não é viável para o estabelecimento. Do ponto de vista teórico, a presença de influenciadores digitais é relevante para ampliar o alcance de micro e pequenas empresas, pois esses agentes atuam como mediadores da mensagem e conseguem atingir públicos específicos de forma segmentada. No

entanto, a literatura indica que a eficácia dessas parcerias depende da compatibilidade entre o público do influenciador e o perfil do negócio, bem como da constância das ações, condições que nem sempre são viáveis para pequenos empreendimentos com recursos limitados (Vieira, 2025).

Quando interrogada sobre a iniciativa de comércio eletrônico e sua relação com a captura e o compartilhamento de informações (Q18), a entrevistada explicou que desde o início a empresa possuía um *website* e buscava direcionar as vendas para esse canal. Essa estratégia tem como finalidade agilizar os processos, garantir uma melhor distribuição dos pedidos e oferecer maior segurança tanto para os clientes quanto para a proprietária.

Sobre o acesso dos consumidores à *internet* (Q20), a proprietária observa que, embora esse fator represente um desafio, ele também oferece oportunidades de aumento significativo nas vendas. A eficácia desse potencial está diretamente relacionada à realidade de cada consumidor e à forma como interage com o ambiente digital. O elevado custo inicial e a ausência de recursos para explorar plenamente a web no cotidiano da empresa representam riscos consideráveis. Finalmente, a entrevistada destacou que a falta de conhecimento tecnológico por parte de seus clientes (Q21) impacta diretamente as vendas, exigindo adaptações constantes da empresa para atender tanto ao público presencial quanto ao digital. Esse cenário demanda maior rotatividade na produção de conteúdos para redes sociais, a fim de manter a comunicação eficiente e atrativa.

4.3.5. Análise e discussão dos resultados do Caso 5 – Empresa ELE

A entrevista do Caso 5 foi realizada com o proprietário da empresa do segmento de eletrônicos, identificada com o código ELE. O entrevistado relatou que a atuação da empresa no comércio eletrônico surgiu desde o início, como forma de complementar a renda, não havendo, portanto, transição de um ponto físico para o digital (Q1). Como o *e-commerce* foi concebido desde o início, não houve modificações significativas nos produtos comercializados, que sempre foram eletrônicos (Q2).

As vendas concentram-se principalmente nas redes sociais, com destaque para o *Instagram*, considerado adequado para alcançar o público-alvo sem necessidade de impulsionamento de publicações (Q3). O entrevistado ressaltou que, por o comércio eletrônico representar uma atividade complementar de renda, a empresa não dedica cem por cento de seus esforços a esse canal. Dessa forma, embora reconheça que os resultados poderiam ser potencializados com maior investimento de tempo e recursos, considera satisfatório o retorno

alcançado apenas com conteúdos autorais, como vídeos e postagens produzidas por ele mesmo, sem a necessidade de impulsionamento pago. A fala do proprietário evidencia que a estratégia adotada privilegia a autenticidade e o engajamento orgânico, ainda que exista a percepção de que campanhas patrocinadas poderiam ampliar o alcance e os resultados obtidos. Logo, por não depender integralmente da atividade, as dificuldades encontradas **(Q4)** na adoção do canal foram minimizadas.

“[...] Como não é uma fonte à qual nos dedicamos cem por cento, poderia até apresentar resultados melhores. Entretanto, como utilizamos a atividade como complemento de renda, trabalhamos em uma quantidade que não demanda tanto tempo. A divulgação e os vídeos são produzidos por nós mesmos, e o retorno tem sido muito positivo. Nunca foi necessário impulsionar ou patrocinar publicações, embora, caso fizéssemos, os resultados pudessem ser ainda melhores [...]” (ELE).

Em relação à inserção no mercado digital, o proprietário informou que não foi necessário adquirir novos recursos humanos ou competências especializadas **(Q5)**. Ele destacou que, devido à sua natureza comunicativa e ao extenso círculo de contatos, conseguiu iniciar e manter o desenvolvimento da empresa de maneira pessoal, preservando seu carisma. Segundo Esteves (2023), a proximidade e o atendimento personalizado configuram-se como características distintivas das PME's, possibilitando vantagens competitivas relevantes e uma experiência diferenciada para os clientes, inclusive no ambiente do *e-commerce*.

“[...] Eu não faço anúncio só tirando foto. Eu faço vídeo mostrando o produto. O diferencial é esse, eu mostro a funcionalidade. Eu coloco o rosto, converso [...]” (ELE).

Quanto à iniciativa e ao financiamento **(Q6)**, o proprietário informou que utilizou capital próprio. Ele ainda destacou que conduziu pesquisas detalhadas sobre lojas e realizou levantamentos com fornecedores, incluindo empresas locais e estaduais. Com base nessas investigações, concluiu que a melhor alternativa para o negócio seria visitar pessoalmente os fornecedores para adquirir a mercadoria. Essa prática reflete sua preocupação em avaliar diretamente a qualidade dos produtos antes da compra, assegurando que atendam às expectativas da empresa e de seus consumidores.

“[...] Porque é uma coisa que eu faço, que é diferente de muita gente. Eu vou a São Paulo para buscar, pois prefiro ter contato com a mercadoria para verificar a qualidade, ver se funciona, se cresce, para depois trazer [...]” (ELE).

O proprietário relatou que opta por visitar os locais de fornecimento devido ao seu conhecimento prévio da empresa e da mercadoria, permitindo-lhe realizar o transporte de

acordo com suas próprias normas e garantir a qualidade e eficiência dos produtos. Ele observou que, em alguns casos, os fornecedores podem não manter o mesmo nível de cuidado, devido ao grande volume de compras e envios, o que pode resultar em defeitos ou desgaste das peças. Isso, por sua vez, pode desestimular os clientes a retornar à empresa ou prejudicar a confiança no proprietário e na empresa. Para micro e pequenas empresas varejistas que comercializam produtos de outras marcas, é essencial não apenas selecionar fornecedores com critério e escolher marcas reconhecidas, mas também investir na construção da imagem da empresa. Alguns consumidores preferem adquirir produtos de varejistas renomados, mesmo que estes não ofereçam os preços mais baixos (Cunha et al., 2024).

“[...] Como é que você vende um produto e depois ele apresenta defeito? Assim, você acaba perdendo a qualidade do seu produto, perde o cliente, porque como é que vai vender algo com defeito? Por isso, eu prefiro muitas vezes ir até o fornecedor, ver o produto, testar e gravar [...]” (ELE).

Na construção da confiança com os clientes, a transparência foi apontada como princípio fundamental (Q7). O entrevistado enfatizou que todas as informações devem ser fornecidas de forma clara, sem omissões ou distorções. Questões como a existência de garantia, por exemplo, precisam ser respondidas com objetividade, a fim de assegurar a confiança do consumidor. A ausência desse compromisso pode comprometer o suporte no pós-venda e gerar repercussões negativas, uma vez que a insatisfação de um único cliente tende a se propagar, resultando não apenas na perda desse consumidor específico, mas também na redução do potencial de recomendações a novos clientes.

“[...] Você não pode omitir informação, tem que ser transparente. Não pode mentir para ele. Se ele perguntar, por exemplo, se tem garantia, você tem que falar se tem ou se não tem. É preciso ser transparente, não pode omitir informação. Porque depois, se porventura você não der um suporte no pós-venda, o cliente pode se sentir prejudicado, você perde clientes. E não vai perder só um, mas vários, porque ele não vai te recomendar para ninguém [...]” (ELE).

Quanto ao apoio governamental (Q8) e às influências nas atividades, o proprietário destacou que as políticas econômicas exercem impacto direto sobre seu negócio. No contexto do comércio eletrônico, ressaltou que a taxação tem se intensificado nos últimos anos. Contudo, ele observou que esse cenário, em certa medida, também pode favorecer os pequenos empreendedores, ao reduzir a disparidade competitiva frente às grandes empresas. Conforme apontam Maria; d’Angelo; Borgerth (2022) as pequenas organizações são mais suscetíveis às influências externas quando comparadas às grandes corporações, visto que alterações em

regulamentações governamentais, tributações e legislações trabalhistas tendem a afetá-las de forma mais significativa.

“[...] Um empresário de grande porte, com elevado poder de investimento, que comprava mercadorias em contêineres fechados, não oferecia oportunidade para que os pequenos conseguissem competir. Ou seja, quando alguém com muito capital atua no comércio eletrônico, acaba dificultando o início das atividades dos empreendedores de menor porte [...]” (ELE).

Contudo, o entrevistado também apontou como aspecto negativo a variação cambial, sobretudo do dólar, como muitos produtos eletrônicos são cotados nessa moeda, o que eleva de forma significativa os custos quando somado ao peso da tributação sobre importados. No contexto brasileiro, essa problemática se intensifica devido à complexidade do sistema tributário, que abrange 11 tributos sobre o consumo, entre eles IPI, II, ICMS, ISS, PIS/PASEP, COFINS, CIDE, CPP e IOF, os quais, em conjunto, representam quase metade da carga tributária nacional (Pêgas, 2023).

A análise do perfil dos consumidores revelou diferenças relevantes entre os públicos físicos e digitais (**Q9**). Enquanto consumidores das classes C, D e E preferem lojas físicas, valorizando o contato direto com os produtos, clientes de classes mais altas tendem a optar pelo comércio eletrônico, influenciados pelo *marketing* digital e pela conveniência. A interação com os clientes, nesse contexto, baseia-se em uma comunicação próxima e personalizada, marcada pela demonstração prática dos produtos e pelo suporte contínuo (**Q10**).

No cenário atual, mesmo em compras realizadas presencialmente, os consumidores demonstram maior nível de informação e frequentemente comparam preços antes de efetivar a aquisição (Bastos, 2019). Essa prática é ainda mais acentuada no ambiente digital, no qual o poder de barganha dos clientes se intensifica, visto que, conforme destacam Arend; Ramos; Souza (2023) “os clientes estão a apenas um clique de distância de seus concorrentes”.

As atividades de agregação de valor concentram-se no atendimento às necessidades e desejos dos clientes, com ênfase no pós-venda como diferencial competitivo (**Q11**). O funcionamento da empresa é flexível, mas o proprietário procura alinhar as entregas ao horário comercial para preservar sua segurança e organização pessoal, não oferecendo atendimento 24 horas por dia (**Q12**). Também evita manter grandes estoques, de modo a não imobilizar capital de giro, aceitando pedidos sob encomenda quando necessário.

“[...] Eu tenho um pouco de mercadoria em estoque e também aceito pedidos, encomendas e tudo mais. Porque, se ficar com muito estoque parado, o capital fica parado. É uma coisa que eu não faço [...]” (ELE).

Com relação ao pós-venda, o entrevistado destacou que essa é uma das práticas mais valorizadas, pois garante a fidelização do cliente **(Q13)**. Quanto às formas de pagamento, foi relatada a utilização de diferentes meios, sem enfrentar dificuldades relacionadas à segurança das transações, o que transmite confiabilidade ao consumidor **(Q14)**. Sobre os custos, afirmou que a operação *online* se mostra mais viável do que a manutenção de um espaço físico aberto ao público, uma vez que este gera despesas adicionais sem necessariamente aumentar a lucratividade **(Q15)**. No âmbito das parcerias, o entrevistado mencionou que a empresa não mantém vínculos com fornecedores, influenciadores ou agências de *marketing*, entendendo que sua atuação dispensa esse tipo de estratégia **(Q16)**. Consequentemente, também não enfrenta dificuldades relacionadas à manutenção de tais parcerias **(Q17)**.

Em relação à captação de clientes **(Q18)**, o proprietário relatou que esse processo ocorreu e continua ocorrendo de forma simples, por meio de uma comunicação direta e confiável com os clientes, utilizando principalmente a rede social Instagram. Quando questionado sobre o que diferencia seu comércio no mercado **(Q19)**, o proprietário destacou que o diferencial não está apenas no produto, mas em uma combinação de fatores relacionados à forma de atendimento, como carisma, educação, humildade e paciência para atender às demandas e esclarecer dúvidas dos clientes. Conforme apontado por Zocca (2020), a crescente competitividade entre as empresas exige a formulação de estratégias inovadoras que promovam o desenvolvimento sustentável do negócio. A diferenciação pode ser alcançada por meio da oferta de produtos e serviços que agreguem valor aos clientes e por práticas de atendimento que construam confiança e fidelidade, explorando segmentos específicos e fortalecendo a relação empresa-cliente.

“[...] Na hora de atender a pessoa, é preciso ter carisma, educação e humildade. E, principalmente, paciência. Você precisa explicar com calma, não adianta ter pressa. Se o cliente quer saber apenas o preço, não se deve vender pelo preço, mas pela qualidade. É necessário ter paciência para explicar, educação para esclarecer dúvidas e humildade para reconhecer que, às vezes, a pessoa sabe mais do que você. Algumas pessoas chegam a saber mais do que eu [...]” (ELE).

Finalmente, o acesso à *internet* **(Q20)** foi apontado como um limitador, uma vez que a conexão na região é instável e compromete tanto a divulgação quanto a finalização das vendas, inclusive em relação a pagamentos eletrônicos. Além disso, a falta de domínio tecnológico **(Q21)** apresenta desafios tanto para o proprietário, que relatou dificuldades com planilhas e sistemas de controle, quanto para parte de seus clientes, que nem sempre conseguem interagir plenamente com o ambiente digital. Esse cenário exige do empreendedor constante adaptação

e aprendizado para superar limitações pessoais e estruturais, ao mesmo tempo em que busca oferecer suporte ao público menos familiarizado com as tecnologias.

“[...] Não é só para mim, é para qualquer comércio eletrônico. Isso afeta tudo. Porque o cliente não te vê, não consegue te pagar, não tem pagamento eletrônico [...]” (ELE).

4.3.6. Análise e discussão dos resultados do Caso 6 – Empresa PDA

A entrevista foi conduzida com a atual proprietária de uma empresa do setor de perfumaria de ambientes, identificada como PDA. No que se refere à trajetória de vendas (Q1), a proprietária explicou que a empresa sempre atuou predominantemente no ambiente *online*. Apesar dessa centralidade no digital, recentemente identificou a oportunidade de incluir um espaço físico, não como substituição, mas como complemento ao *online*, aproveitando a expansão de sua estrutura produtiva. Essa escolha corrobora a valorização do ambiente virtual, ao mesmo tempo em que considera oportunidades complementares do presencial.

“[...] Não estamos migrando do *online* para o presencial. Trata-se apenas de mais um braço a ser incorporado ao espaço físico. É até interessante destacar que nunca foi nossa intenção ter uma loja física. Gostamos muito do *online*, o nosso forte é o *online*, e a tendência é potencializar ainda mais esse canal. Contudo, o espaço que temos hoje, para onde migramos da nossa casa para a produção, acabou sendo maior do que esperávamos, e vimos nele uma oportunidade de abrir uma loja física [...]” (PDA).

No que se refere aos produtos, houve adaptações estratégicas ao longo do funcionamento da empresa, como a personalização de itens para ocasiões festivas, agregando valor e diferenciando a oferta (Q2). Para alcançar seu público, a empresa adota múltiplos canais de comercialização: *website* próprio, *WhatsApp*, *Instagram*, feiras e revendedoras, os quais permitem maior capilaridade e diversidade de interação (Q3).

No que se refere à inserção no mercado digital, a proprietária ressaltou que o processo inicial apresentou desafios significativos (Q4). Embora o baixo custo de entrada tenha sido percebido como um aspecto positivo do *e-commerce*, a principal dificuldade identificada consistiu em manter a competitividade e conquistar a confiança dos clientes, fatores considerados essenciais para a sustentabilidade do negócio. Segundo ela, não basta criar um *website*, é necessário investir em estratégias de *marketing* digital, design atrativo e direcionamento adequado do público, uma vez que a simples existência da página não garante vendas. Outro aspecto relevante identificado refere-se a um desafio de natureza regional. A entrevistada relatou que a população local demonstra baixa familiaridade com o comércio eletrônico, sobretudo quando as compras envolvem empresas sediadas na própria cidade.

“[...] Quando se trata do *online*, acredito que a parte mais difícil é se manter no mercado. Por exemplo, não é só criar um site, é preciso que ele seja chamativo, com estratégias de *marketing* e direcionamento das pessoas até a página, porque o site por si só não adianta. É necessário criar estratégias para atrair o público. Uma das dificuldades que percebemos em nossa região é que o pessoal não está muito acostumado a comprar em sites de empresas da própria cidade. Então, não existe muita facilidade nesse sentido [...]” (PDA).

A inserção da empresa no mercado digital revelou-se desafiadora em função das especificidades do segmento de perfumaria de ambientes, no qual a experiência sensorial do cliente é central para a decisão de compra. A proprietária enfatizou que, embora o espaço físico seja essencial para possibilitar essa experimentação, o comércio *online* demanda maior comprometimento do empreendedor e a implementação contínua de inovações alinhadas às tendências de mercado, sem perder a essência do negócio. Ao abordar a necessidade de recursos humanos e competências específicas (Q5), a entrevistada destacou a importância de investimentos em plataformas digitais, em sua maioria pagas, bem como do desenvolvimento de novas habilidades empresariais para lidar com a dinâmica do ambiente virtual.

“[...] Mas ainda existe uma brecha que não conseguimos alcançar no *online*, que é o público aqui da nossa região, que necessita do presencial. Por isso, adotamos a estratégia das revendedoras e, mais recentemente, da loja física, para atender aqueles clientes que preferem o atendimento presencial” (PDA).

No que se refere ao financiamento da iniciativa de comércio eletrônico (Q6), a proprietária relatou que os recursos foram obtidos integralmente por meio de capital próprio. O processo de crescimento ocorreu de forma gradual, sustentado pelo reinvestimento contínuo do faturamento em novas aquisições de estoque.

“[...] Nós investimos uma quantidade bem pequena, não foi muito, e fomos trabalhando com o giro de estoque. Assim, utilizamos apenas o que tínhamos: vendíamos e reinvestíamos 100%, vendíamos e reinvestíamos 100%. Ficamos dessa forma por um ano, até conseguir escalar a empresa [...]” (PDA).

Ao tratar das estratégias utilizadas para transmitir confiança e garantir a segurança dos dados dos clientes (Q7), a entrevistada ressaltou a importância do feedback pós-compra e das publicações em redes sociais. Segundo ela, essas ações funcionam como instrumentos de legitimação da atuação da empresa no ambiente digital, reforçando a credibilidade do negócio e estimulando a confiança dos consumidores. Sobre o apoio governamental (Q8), a empreendedora destacou sua relevância como fator de estímulo ao crescimento das organizações. Apesar da facilidade oferecida pelo ambiente digital para a criação de e-

commerce, a entrevistada alertou que muitos empreendedores negligenciam questões ligadas à legislação, à tributação e às obrigações fiscais.

“[...] Muitas pessoas começam um negócio *online* achando que não precisam de nada, mas ainda falta muita informação. Falta essa conscientização de que, se você não for atrás das leis, alguma coisa pode acontecer [...]” (PDA).

A análise do caso evidencia que a implementação do *e-commerce* ampliou a diversidade do público consumidor, mas também revelou distinções entre os perfis dos clientes que optam pelo canal *online* e aqueles que buscam o atendimento presencial (Q9). De acordo com a proprietária, o público físico é composto majoritariamente por consumidores mais velhos, enquanto o público *online* tende a ser mais jovem. Essa diferença etária repercute diretamente nas decisões de compra e nas preferências por determinados produtos.

“[...] Muda até a questão dos produtos. Nas vendas presenciais, nós comercializamos muito difusor e home spray. Já no *online*, que é o nosso forte, vendemos muito mais velas [...]” (PDA).

No que diz respeito à interação com os clientes (Q10), o canal presencial possibilita maior proximidade e contato direto, enquanto o ambiente digital favorece o alcance de um público mais amplo e diversificado. A dinâmica de interação, portanto, é distinta. O físico proporciona experiência sensorial e atendimento personalizado, ao passo que o *e-commerce* exige maior investimento em estratégias de comunicação digital para manter o engajamento e a confiança do consumidor.

A entrevistada destacou que a agregação de valor (Q11) é um dos pilares do negócio, sendo incorporada desde o início das operações. A estratégia central consiste em compartilhar com os clientes os bastidores da produção, permitindo que acompanhem as etapas de confecção dos produtos. Essa transparência aproxima o consumidor da marca e reforça a autenticidade do processo produtivo, gerando identificação e confiança. Além disso, ao alinhar os conteúdos divulgados com aquilo que os clientes gostam de assistir, a empresa cria uma conexão emocional e fortalece o engajamento.

“[...] Entrar no mundo dos nossos clientes e mostrar aquilo que eles gostam de assistir, e que nós também gostamos de produzir, agrega muito valor. Mostrar as etapas, como é feito, é algo que aproxima ainda mais o cliente [...]” (PDA).

A proprietária ressaltou que o *e-commerce* garante ampla flexibilidade, possibilitando que os clientes realizem compras em qualquer horário (Q12), inclusive durante a noite e aos

finais de semana. Essa característica representa uma vantagem competitiva, pois atende a diferentes perfis de consumidores e suas rotinas. Contudo, ela destacou que o processamento dos pedidos e a logística de entrega seguem horários delimitados, ocorrendo de segunda a sábado, dentro do expediente comercial. Dessa forma, observa-se que a empresa adota uma estratégia de equilíbrio, conciliando a conveniência oferecida ao cliente com a necessidade de manter uma operação organizada.

O contato com o cliente no pós-venda é um dos desafios mais presentes no ambiente comercial (Zenone, 2019). Para a proprietária, o pós-venda **(Q13)** baseia-se no envio de mensagens automáticas como forma de feedback, garantindo que os clientes ficaram satisfeitos com a compra e convidando-os a experimentar novos aromas.

A empresa disponibiliza diferentes formas de pagamento **(Q14)**, tanto no ambiente *online* quanto no presencial, incluindo cartões de crédito, débito, PIX, boleto e até mesmo transações por *WhatsApp*. Essa diversidade é considerada estratégica, pois possibilita atender às preferências variadas dos consumidores, ampliando as chances de conversão nas vendas. No que se refere à segurança, a proprietária destacou a adoção de plataformas de pagamento reconhecidas pela confiabilidade, de modo a assegurar que todas as transações ocorram de forma protegida contra fraudes. Essa prática fortalece a confiança dos clientes, aspecto essencial para a consolidação de qualquer negócio no ambiente digital.

De acordo com as perspectivas de custos em ambientes físicos e digitais, a literatura destaca a facilidade e o ganho de tempo proporcionados pelo ambiente digital, mas explora-se menos os modelos econômicos, que se alteram à medida que o papel da distância geográfica muda (Goldfarb; Tucker, 2019). Para a proprietária **(Q15)**, os custos estão diretamente relacionados, uma vez que o espaço de produção deixou de ser em casa e passou a ocupar um ponto físico. Essa mudança foi percebida como uma oportunidade para ampliar o negócio e migrar para o ambiente físico. Nesse sentido, a proprietária relatou que o único custo identificado de imediato foi o aluguel do espaço.

A entrevistada explicou que a empresa estabelece tanto parcerias formais quanto informais **(Q16)**. No relacionamento com fornecedores, observou que, à medida que o vínculo se solidifica, surgem vantagens como melhores preços e condições comerciais. Contudo, destacou que considera uma verdadeira parceria aquela que envolve engajamento mútuo e cooperação que ultrapassa a esfera puramente transacional.

Em relação às estratégias de *marketing*, a proprietária afirmou que ainda não conta com uma agência especializada, mas demonstrou interesse em expandir a atuação da marca em outras regiões do Brasil por meio de parcerias com influenciadores digitais. Ela ressaltou que

prefere trabalhar com micro influenciadores, por acreditar que eles transmitem mais autenticidade e credibilidade. Além disso, a entrevistada destacou o interesse em explorar mais o tráfego pago, reconhecendo a relevância de estratégias de *marketing* digital para impulsionar o crescimento da empresa.

“[...] A gente não gosta de trabalhar com influenciadores muito grandes, porque acredito que isso não traz muito resultado. Eu mesma me sinto saturada de ver grandes influenciadores fazendo propaganda de alguma coisa, não transmite tanta confiança. Mas, quando vejo, por exemplo, uma pessoa que tem 2 mil ou 4 mil seguidores, uma quantidade menor, falando sobre um produto, eu dou muito mais credibilidade, porque acompanho aquela pessoa no dia a dia. Por isso, preferimos trabalhar com micro influenciadores, que são os que nos trazem melhores resultados [...]” (PDA).

A proprietária reconhece (Q17) que a construção de parcerias exige tempo e dedicação. No início, nem sempre essas relações são estruturadas de forma sólida, mas, à medida que o vínculo com fornecedores e colaboradores se fortalece, as condições comerciais tendem a melhorar. Esse processo, no entanto, demanda persistência e adaptação por parte da empresa, especialmente em um mercado competitivo como o digital.

A entrevistada destaca que o *website* trouxe novas oportunidades de captação e gestão de informações (Q18). Diferente do *WhatsApp*, que proporciona uma comunicação direta e personalizada, o *website* exige o desenvolvimento de estratégias para converter visitantes em clientes, incluindo o acompanhamento de métricas, a gestão de carrinhos abandonados e a otimização do processo de *checkout*. Esse ambiente digital, apesar de demandar maior estrutura, possibilita uma coleta mais sistemática de dados que podem ser utilizados para ajustar estratégias e melhorar a experiência do cliente.

No âmbito da PDA, a empreendedora destacou que o principal diferencial competitivo (Q19) de sua empresa está na forma como as produções são conduzidas. O cuidado individual com cada encomenda busca despertar o interesse do cliente, transmitindo atenção e dedicação em todas as etapas do processo. Além disso, são disponibilizadas descrições detalhadas das notas olfativas acompanhadas de imagens ilustrativas no site, recurso que, segundo a empreendedora, contribui para agregar valor à experiência de compra.

A empreendedora entende que a *internet*, longe de ser um obstáculo, expande significativamente as possibilidades de venda (Q20). Ela reconhece que determinados públicos não são alcançados nem pelo *online* nem pelo presencial, mas enxerga o digital como um canal que amplia fronteiras e permite atingir mercados antes inacessíveis.

“[...] Acho que a *internet* expande mais do que limita o nosso negócio, com toda certeza. Olhando de uma forma mais ampla, é claro que existem públicos que não vamos alcançar, mas isso acontece tanto no presencial quanto no *online*. Não é possível atingir o mundo inteiro. Então, acaba sendo mais uma questão de propósito, daquilo que realmente queremos. Eu acredito que a *internet* amplia muito mais do que restringe [...]” (PDA).

Finalmente, a proprietária admite que, no início, a carência de conhecimentos tecnológicos (**Q21**) representou um desafio. Contudo, buscou soluções práticas em plataformas como *YouTube* e *TikTok*, que serviram como fontes de aprendizado acessíveis e aplicáveis. Essa iniciativa, aliada à troca de experiências com outros empreendedores, foi essencial para superar barreiras. Ela ressalta ainda que a familiaridade com as ferramentas digitais influencia diretamente as vendas. Enquanto a falta de domínio pode atrasar processos e comprometer o desempenho, o bom uso das plataformas potencializa os resultados e fortalece a relação com os clientes.

4.4. Análise de Intercasos

Nesta seção apresentam-se as análises das seis empresas sob uma perspectiva comparativa. A análise intercasos, metodologia fundamental para a comparação de múltiplos estudos de caso, demanda um tratamento rigoroso dos dados. Para facilitar a identificação de padrões, semelhanças e diferenças entre os casos, torna-se necessário reduzir e transformar as informações em dimensões quantitativas e qualitativas (Machado, 2023).

A visualização dos resultados por meio de matrizes ou outras formas de representação gráfica constitui um recurso metodológico relevante, permitindo ao pesquisador e ao leitor uma compreensão condensada e abrangente do conjunto analisado. Essa estratégia favorece a identificação de elementos centrais e a construção de uma narrativa coerente que dialogue diretamente com a pergunta de pesquisa. Na comparação entre os casos, é possível identificar fatores determinantes, aprimorar a estrutura conceitual e validar proposições teóricas (Sátyro; D’Albuquerque, 2020).

Apesar de suas contribuições, a análise intercasos envolve desafios metodológicos. A conciliação entre as particularidades e as dimensões mais amplas do fenômeno exige do pesquisador uma habilidade analítica refinada, de modo a reconhecer padrões sem perder de vista a singularidade de cada caso. A construção de generalizações a partir de múltiplas unidades deve ser conduzida com cautela, evitando a simplificação excessiva das realidades estudadas (Almeida, 2020).

Essa forma de análise ultrapassa a descrição dos dados, pois requer do pesquisador uma compreensão aprofundada dos processos subjacentes aos fenômenos investigados. Ao permitir a identificação de padrões, contrastes e nuances que poderiam permanecer ocultos em estudos isolados, amplia-se a possibilidade de desenvolver teorias mais consistentes e passíveis de generalização (Da Rosa, et al., 2023).

Conforme apresentado na seção anterior, as análises intracaso tiveram como propósito detalhar cada empresa em relação à literatura de referência. O Quadro 4.2 foi elaborado com o objetivo de sistematizar as respostas obtidas das seis empresas, proporcionando maior clareza quanto às definições e percepções apresentadas pelos respectivos proprietários.

Quadro 4.2 – Comparativo da análise intercaso das empresas analisadas

Questão	VES	APC	ACC	ALI	ELE	PDA
Trajetória/modelo de negócio	Híbrido: iniciou no comércio eletrônico, posteriormente abriu loja física e consolidou o <i>website</i> para expansão.	Híbrido: transição do físico para o digital, visando expansão e maior agilidade na experiência do consumidor; loja física atua como <i>showroom</i> .	Exclusivamente virtual: operação integralmente no <i>e-commerce</i> desde a origem.	Híbrido: iniciou <i>online</i> e incluiu balcão físico para clientes com dificuldade de acesso digital.	Exclusivamente virtual: atuação <i>online</i> desde o início, como atividade complementar de renda.	Híbrido: predominância do digital, com adição recente de ponto físico como complemento.
Modificações nos produtos	Sim. Priorizou marcas de menor custo, manteve itens de maior valor e desenvolveu novos produtos.	Não houve modificações nos produtos; apenas reposicionamento da marca e reestruturação da comunicação.	Não houve alterações; foco no caráter simbólico e emocional dos itens.	Não houve mudanças no portfólio; ajustes apenas na forma de atendimento.	Não ocorreram modificações significativas, mantendo-se no segmento de eletrônicos.	Sim. Implementou estratégias de personalização, especialmente para ocasiões festivas.
Canais de comercialização	<i>Instagram</i> (com destaque para <i>reels</i>) e <i>website</i> (portfólio e expansão).	Redes sociais (Facebook, <i>Instagram</i>) e <i>website</i> (credibilidade e profissionalização).	<i>Website</i> (principal canal para vendas em outras cidades) e redes sociais (<i>Instagram</i> e <i>WhatsApp</i> para mercado local).	Redes sociais (<i>WhatsApp</i> , <i>Instagram</i>) e aplicativos de <i>delivery</i> (Ifood).	Redes sociais, com destaque para o <i>Instagram</i> (conteúdo autoral).	<i>Website</i> , <i>WhatsApp</i> , <i>Instagram</i> , feiras e revendedoras.
Desafios iniciais (<i>e-commerce</i>)	Elevada demanda de tempo e necessidade de habilidades técnicas para criação de <i>website</i> funcional.	Demandou investimentos significativos em <i>marketing</i> e identidade visual.	Desafios na gestão da plataforma <i>online</i> e nas exigências de integração tecnológica.	Exigência de adequação ao caráter visual do mercado, demandando presença contínua nas redes sociais.	Dificuldades minimizadas, pois a atividade tinha caráter complementar de renda.	Necessidade de manter a competitividade e conquistar a confiança do consumidor. Desafio adicional: resistência regional às compras em sites locais.
Aquisição de competências	Sim. Obteve apoio externo (terceirização da identidade visual) e buscou conhecimentos em <i>marketing</i> e gestão.	Sim. Demandou novas competências em comunicação digital, atendimento <i>online</i> e contratação de serviços	Sim. A proprietária precisou aprender gradualmente a utilizar ferramentas digitais e a gerir a plataforma.	Sim. O modelo híbrido exigiu profissionais capacitados em gestão digital e	Não. O proprietário utilizou sua habilidade comunicativa e	Sim. Realizou investimentos em plataformas pagas e no desenvolvimento de novas habilidades empresariais.

Questão	VES	APC	ACC	ALI	ELE	PDA
		especializados em <i>marketing</i> .		relacionamento com clientes.	rede de contatos pessoais.	
Recursos financeiros	Capital próprio, com reinvestimento integral dos lucros por 18 meses.	Capital próprio dos sócios, suficiente para a primeira compra.	Exclusivamente capital próprio.	Capital próprio para instalações; recorreu a empréstimos para encargos financeiros iniciais.	Capital próprio, com preferência por negociações presenciais com fornecedores.	Capital próprio, com crescimento garantido por reinvestimento contínuo de 100% do faturamento por um ano.
Confiança/segurança de dados	Investimento em <i>website</i> seguro e transparente.	Adoção de práticas de conscientização e atualização contínua sobre segurança digital.	Credibilidade associada à qualidade dos produtos e à proximidade pessoal da empreendedora.	Uso de plataformas simplificadas de cadastro, solicitando apenas dados essenciais.	Transparência total na disponibilização de informações (incluindo garantias).	Feedback pós-compra e presença ativa em redes sociais para legitimar a operação.
Apoio governamental	Prioriza expansão orgânica; percebe instabilidade das políticas como fator de insegurança para investimentos.	Não recorre a programas, valorizando a autonomia; destaca a elevada carga tributária como entrave.	Relata dificuldades de acesso a crédito diante de cenário econômico instável.	Restrição no acesso a linhas de crédito devido à exigência de alto grau de formalização contábil.	Políticas econômicas e tributárias afetam diretamente; variação cambial e taxação sobre importados representam impactos negativos.	Reconhece a importância do apoio, mas ressalta negligências legais e fiscais.
Perfil dos clientes	Público presencial definido como aqueles que gostam da troca de experiência, já o público online definido como aqueles que não são adeptos ao contato físico.	Público não segmentado; expansão digital permitiu alcance nacional.	Público específico, com baixa rotatividade, que busca atendimento direto e valor agregado.	Maioria entre 18 e 35 anos (habituaados ao digital); clientes mais velhos preferem atendimento presencial.	Classes C, D e E preferem lojas físicas, enquanto classes mais altas tendem ao comércio eletrônico.	Perfil distinto: clientes presenciais mais velhos e clientes <i>online</i> mais jovens.
Interação com clientes	Flexibilidade dos clientes, alternando os meios de compra conforme o tempo e	Ampliação do contato por redes sociais e <i>lives</i> , com ênfase em atendimento humanizado.	Interação direta, centrada na presença da empreendedora.	Predominantemente em ambiente digital, mantendo atendimento	Comunicação próxima e personalizada, com uso de	Atendimento presencial possibilita experiência sensorial; digital requer investimento em

Questão	VES	APC	ACC	ALI	ELE	PDA
	experiência com a marca.			presencial como alternativa.	vídeos demonstrativos.	estratégias de comunicação.
Agregação de valor	Experiência de compra diferenciada: chatbot, embalagens personalizadas, cupons e entregas ágeis (< 3h localmente).	Ênfase em experiências significativas, indo além da venda.	Personalização do atendimento e associação a significados emocionais.	Qualidade dos alimentos e uso de estratégias digitais visuais.	Diferencial no pós-venda e em vídeos de demonstração prática.	Compartilhamento dos bastidores da produção, reforçando autenticidade e conexão emocional.
Disponibilidade/horário	Compras 24h via <i>website</i> , com suporte automatizado; atendimento personalizado das 8h às 22h.	Vendas em horário comercial, com possibilidade de compras via <i>website</i> ou durante <i>lives</i> .	Compras disponíveis 24h, sustentadas pela estrutura digital.	Não opera 24h; atendimento em horários fixos, com dias reservados para gestão interna.	Atendimento não é 24h; entregas realizadas em horário comercial por segurança.	<i>E-commerce</i> permite compras 24h, mas processamento logístico segue horário delimitado.
Pós-venda	Contato sistemático a cada 60 dias, para avaliar satisfação ou oferecer cupons de desconto.	Estratégias de personalização e comunicação voltadas à fidelização.	Envio de folder com instruções e solicitação de <i>feedback</i> ; contato realizado três meses após a compra.	Envio de mensagens automáticas via <i>WhatsApp</i> .	Prática valorizada, considerada essencial para a fidelização.	Envio de mensagens automáticas para obter feedback.
Pagamentos e segurança	Utiliza múltiplos meios de pagamento, porém com condições específicas quanto as taxas.	Segurança garantida por investimentos contínuos em <i>marketing</i> e tecnologia.	Pagamentos limitados apenas a cartões, dinheiro e Pix.	Utiliza a plataforma de <i>Ifood</i> como pagamento confiável e seguro online.	Utiliza múltiplos meios de pagamento, sem dificuldades relacionadas à segurança.	Oferece diversas modalidades (cartões, Pix, boleto, <i>WhatsApp</i>), com segurança respaldada por plataformas reconhecidas.
Custos (digital vs. Físico)	Despesas concentradas em tráfego pago e ensaios fotográficos, sem custos relevantes de manutenção física.	Operação <i>online</i> demanda altos investimentos em divulgação e infraestrutura tecnológica.	Modelo exclusivamente digital gera redução de custos fixos, como aluguel e manutenção física.	Custos físicos significativamente mais altos, sem contrapartida em lucratividade.	Operação <i>online</i> é mais viável em comparação ao espaço físico.	Custo principal atual é o aluguel do espaço físico.
Parcerias	Colaboração com fornecedores; <i>marketing</i> realizado sem apoio de agências.	Parceria estratégica com empresa de <i>marketing</i> e vínculos com fornecedores.	Única parceria formal com os Correios.	Já foram realizadas parcerias com influenciadores e foram vistas como	Não mantém parcerias.	Parcerias formais e informais com fornecedores; interesse

Questão	VES	APC	ACC	ALI	ELE	PDA
				positivas, atualmente não mantém parcerias.		em microinfluenciadores.
Dificuldades nas parcerias	Não enfrentou obstáculos relevantes.	Não foram relatadas dificuldades.	Não foram relatadas dificuldades, uma vez que considera apenas como facilidade logística.	Dificuldade com fornecedores.	Não enfrenta dificuldades por não manter parcerias.	Relata que a construção de parcerias demanda tempo e dedicação.
Informação e compartilhamento	<i>Website</i> funciona como portfólio digital e capta clientes por mecanismos de busca.	<i>E-commerce</i> ampliou a captação e o compartilhamento de dados, possibilitando pós-venda mais assertivo.	É visto como um facilitador que abrange larga escala otimizando o negócio.	Direcionamento ao <i>website</i> para agilizar processos e oferecer maior segurança.	Comunicação clara com clientes via divulgação no <i>Instagram</i> .	<i>Website</i> amplia oportunidades de captação e gestão (métricas, carrinhos abandonados, <i>checkout</i>).
Diferencial competitivo	Forma de interação, apresentação de produtos e <i>marketing</i> não invasivo.	Atendimento humanizado e contato próximo.	Combinação de preço competitivo e atendimento personalizado.	Qualidade dos alimentos e <i>marketing</i> digital com forte apelo visual.	Junção de fatores como, carisma, educação, humildade e paciência para com todos os clientes.	Cuidado individual com cada encomenda e apresentação detalhada das notas olfativas.
Internet como limitador	Não é limitador direto; o desafio é a concorrência intensa sem <i>marketing</i> estruturado.	Não é impeditivo, pois os clientes já possuem familiaridade com o digital.	Sim. Sem <i>internet</i> , o negócio é inviável; mitigado com revendedoras em áreas de baixo acesso.	Representa desafio, mas também oportunidade de ampliação.	Sim. Conexão instável compromete divulgação e pagamentos eletrônicos.	Não. <i>Internet</i> expande mais do que limita as fronteiras do negócio.
Conhecimento tecnológico	Impacto limitado, exceto no uso do <i>marketing</i> digital. Clientes mais velhos demandam maior atenção.	Limitações iniciais superadas por aprendizado contínuo e apoio de parcerias.	Sim. Aumentou custos fixos (migração de hospedagem) e gerou abandono de carrinhos.	Sim. Impactou diretamente as vendas, exigindo adaptações constantes no conteúdo digital.	Sim. Afetou o proprietário (gestão de planilhas) e clientes.	Sim, no início. Mitigado por soluções práticas (<i>YouTube</i> , <i>TikTok</i>) e troca de experiências.

Legenda: VES = Vestuário; APC = Artigos para Casa; ACC = Acessórios; ALI = Alimentos; ELE = Eletrônicos; PDA = Perfumaria.

Elaborado pela autora.

A realização da análise intercasos permitiu identificar convergências e particularidades entre as empresas estudadas, evidenciando que, mesmo atuando em segmentos distintos, enfrentam desafios semelhantes em seus processos de consolidação no comércio eletrônico (Júnior, 2023). As principais barreiras identificadas incluem limitações financeiras, insuficiência de capacidade técnica e dificuldades estratégicas para diferenciar-se perante os concorrentes. Em contrapartida, o uso estratégico das redes sociais, a adoção de ferramentas digitais acessíveis e a manutenção de um relacionamento próximo com os clientes mostraram-se como fatores relevantes para o crescimento e fortalecimento das PME's no ambiente digital (Sarmiento; Frogeri, 2022).

A alta competitividade do mercado e as crescentes demandas dos consumidores exigem das empresas flexibilidade e capacidade de adaptação em seu posicionamento estratégico. Para que uma organização seja bem-sucedida no ambiente digital, é necessário desenvolver estratégias de diferenciação, com ênfase no atendimento ao cliente e no fortalecimento do relacionamento pós-venda (Michelin, 2023). Apesar do comércio eletrônico estar cada vez mais presente na vida do consumidor brasileiro, ainda há desafios relacionados ao comportamento do consumidor, às inseguranças percebidas e aos fatores que influenciam a decisão de compra online (Fernandes et al., 2021).

Nesse contexto, o *website* corporativo funciona como uma vitrine virtual, permitindo a exposição de produtos e informações, enquanto a internet e as redes sociais oferecem oportunidades de superar barreiras geográficas, expandir os negócios e manter contato direto com os clientes. Entre os benefícios dessas plataformas destacam-se o aumento da credibilidade, a redução de incertezas, maior visibilidade da marca e otimização de custos operacionais (Pancotto, 2020).

De maneira geral, os resultados indicam que o desenvolvimento sustentável das PME's de *e-commerce* depende da capacidade dos empreendedores de alinhar inovação tecnológica à gestão eficiente dos recursos disponíveis. A integração entre conhecimento digital, planejamento estratégico e posicionamento competitivo revela-se essencial para superar as barreiras identificadas e potencializar os direcionadores que favorecem o crescimento organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos, torna-se pertinente apresentar as implicações teóricas e gerenciais derivadas desta pesquisa, bem como as limitações identificadas e as recomendações para estudos futuros. As reflexões a seguir buscam sintetizar as contribuições do estudo tanto para o campo acadêmico quanto para a prática empresarial, além de apontar caminhos que possam aprofundar a compreensão sobre o desenvolvimento e a consolidação das pequenas e médias empresas no comércio eletrônico brasileiro.

O avanço tecnológico constante e a consolidação do comércio eletrônico evidenciaram o surgimento de novas oportunidades e modelos de comercialização no meio digital. Este formato de negócio tem ampliado as possibilidades de atuação das empresas, permitindo a realização de transações a qualquer momento, com maior flexibilidade, personalização no atendimento e acesso facilitado às informações sobre produtos e serviços. Essas características contribuem para o fortalecimento do relacionamento entre empresa e consumidor e proporcionam vantagens competitivas às organizações que incorporam estratégias digitais de forma estruturada e inovadora.

A presente pesquisa investigou os "*Drivers* e barreiras para o crescimento de pequenas e médias empresas de *e-commerce* do Brasil", buscando compreender o papel do avanço do comércio eletrônico no fortalecimento do mercado digital. Por meio da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e dos resultados empíricos, foi evidenciado que o sucesso do *e-commerce* depende de uma boa gestão da viabilidade comercial diante dos concorrentes, sendo crucial a aplicação de análises dos ambientes internos e externos (como a matriz SWOT). Além disso, destacou-se a necessidade de preocupação com a segurança das informações trafegadas.

A implementação do comércio eletrônico demonstrou impactar de forma relevante o desempenho das empresas. As facilidades e dificuldades de inserção no comércio digital vão além da concorrência, do acesso à internet e dos investimentos, pois exigem uma visão ampla sobre os conceitos estratégicos de como se diferenciar perante as particularidades do mercado.

5.1. Implicações teóricas

A pesquisa contribuiu para o avanço do conhecimento acadêmico ao explorar, de forma integrada, os *drivers* e as barreiras que influenciaram o crescimento de pequenas e médias empresas (PME's) de comércio eletrônico no Brasil. Ao alinhar a Revisão Sistemática da

Literatura (RSL) com uma análise empírica de múltiplos casos, foram incorporadas percepções sobre a atuação dos fatores determinantes do desempenho organizacional nesse contexto.

Os resultados evidenciaram a correlação entre barreiras, direcionadores, *e-commerce* e crescimento, considerados fundamentais para o desempenho competitivo das PME's. A análise de conteúdo demonstrou que a inserção no ambiente digital constituiu um processo sistêmico, que demandou uma abordagem decisiva e abrangente. Aspectos como inovação, parcerias e uso de tecnologias emergentes não foram considerados isoladamente, mas integrados a uma gestão que valorizasse as particularidades e o posicionamento estratégico de cada negócio.

A pesquisa também indicou que o êxito no comércio eletrônico não se limitou à adoção de tecnologias digitais, estando relacionado à capacidade gerencial de avaliar a viabilidade comercial em um mercado altamente competitivo. Isso reforçou a importância de ferramentas analíticas, como a matriz SWOT, utilizada para o diagnóstico de ambientes internos e externos. Adicionalmente, destacou-se o papel da segurança da informação, uma vez que o avanço da digitalização intensificou a exposição de dados sensíveis, exigindo das empresas maior atenção à proteção e à governança desses ativos.

5.2. Implicações gerenciais

As implicações gerenciais desta pesquisa fornecem diretrizes para empreendedores de PME's que atuam no comércio eletrônico, considerando os desafios do contexto regulatório brasileiro. O êxito no ambiente digital depende da formulação de estratégias de diferenciação, com foco na excelência do atendimento ao cliente e no fortalecimento do relacionamento pós-venda.

O uso estratégico das redes sociais e de ferramentas digitais de baixo custo revelou-se essencial para sustentar o engajamento, consolidar a credibilidade da marca e superar barreiras geográficas, ao mesmo tempo em que otimiza os custos operacionais. Entre as ações práticas, destacam-se investimentos em embalagens personalizadas e eficiência logística, especialmente no cumprimento dos prazos de entrega.

Os resultados evidenciaram que as necessidades de empreendedores e consumidores são distintas, ainda que complementares. Os empreendedores concentraram-se em recursos financeiros, competência técnica e capacidade de adaptação às dinâmicas de mercado, enquanto os consumidores valorizaram confiança, segurança de dados, qualidade, conveniência e experiência de compra, incluindo o pós-venda.

O apoio governamental foi percebido como limitado, instável e de difícil acesso, levando alguns empreendedores a optar por estratégias de crescimento orgânico para preservar autonomia e controle do negócio. A elevada carga tributária representou barreira ao crescimento, aumentando os custos e reduzindo a competitividade. Entretanto, a tributação mais rigorosa sobre produtos importados pode, em alguns casos, reduzir a disparidade competitiva com grandes corporações. O planejamento tributário emergiu como ferramenta essencial para mitigar custos fiscais e otimizar resultados financeiros das PME's no comércio eletrônico.

5.3. Limitações do estudo

Este estudo apresenta limitações decorrentes de aspectos metodológicos e empíricos. Metodologicamente, a utilização de múltiplos estudos de caso e a análise intercasos exigem cautela quanto à generalização dos resultados, uma vez que cada empresa analisada possui características próprias que podem não ser plenamente representadas por conclusões amplas.

Outra limitação refere-se à lacuna na literatura sobre o tema, ainda carente de estudos recentes centrados na perspectiva do empreendedor de *e-commerce*. Grande parte das pesquisas concentra-se na ótica do consumidor, restringindo a compreensão das dificuldades enfrentadas por gestores de pequenas e médias empresas no ambiente digital. É importante destacar que a RSL apresentou limitações inerentes ao processo de coleta, seleção e análise das publicações. A primeira refere-se à restrição das bases de dados consultadas, o que pode ter resultado na exclusão de estudos relevantes não indexados ou publicados em repositórios alternativos. Além disso, o recorte temporal e linguístico adotado pode ter limitado o alcance das evidências, restringindo a abrangência de perspectivas internacionais e de pesquisas mais recentes.

No âmbito empírico, identificaram-se barreiras como insuficiência de informação e de conscientização sobre legislação, tributação e obrigações fiscais aplicáveis ao comércio eletrônico. A escassez de recursos financeiros e o limitado acesso a linhas de crédito estruturadas, aliados à carência de domínio tecnológico, também se mostraram restrições significativas. Além disso, observou-se baixa adesão local ao comércio online em alguns casos, possivelmente em razão de hábitos de consumo ainda voltados ao comércio presencial.

5.4. Sugestões para trabalhos futuros

Com base nas limitações apresentadas, as sugestões para pesquisas futuras visam suprir lacunas teóricas e ampliar a compreensão sobre os desafios enfrentados por empreendedores do

comércio eletrônico. Observa-se a escassez de estudos recentes que abordem a perspectiva do gestor de *e-commerce*, uma vez que a literatura existente se concentra majoritariamente na ótica do consumidor. Essa limitação restringe o entendimento das dinâmicas que envolvem a gestão e a sustentabilidade das pequenas e médias empresas (PME's) no ambiente digital. Recomenda-se que estudos futuros aprofundem a análise sobre o nível de conhecimento dos empreendedores de PME's de *e-commerce* em relação à legislação, obrigações fiscais e tributárias. A compreensão do impacto dessa carência informacional sobre a gestão empresarial e sobre a taxa de mortalidade das empresas pode subsidiar políticas públicas e programas de capacitação voltados ao fortalecimento da formalização e da sustentabilidade no setor.

Sugere-se também a investigação sobre o impacto da resistência ou da baixa familiaridade regional dos consumidores com as compras online em empresas locais. Pesquisas dessa natureza podem examinar fatores culturais e comportamentais que influenciam a adesão ao comércio eletrônico, identificando estratégias de marketing e comunicação digital mais eficazes para aproximar consumidores e fortalecer economias regionais.

Outra linha de investigação relevante diz respeito à análise dos custos decorrentes da ausência de competências tecnológicas por parte dos empreendedores. A limitação no domínio de sistemas digitais e plataformas de *e-commerce* pode elevar custos fixos e operacionais, comprometendo a eficiência do negócio. O aprofundamento dessa relação poderá fornecer subsídios para o desenvolvimento de programas de capacitação digital direcionados às PME's.

Além disso, recomenda-se que pesquisas futuras examinem os obstáculos enfrentados pelos empreendedores no acesso a linhas de crédito governamentais. A alta exigência de formalização contábil, somada à burocracia envolvida, tende a restringir o alcance dos programas de financiamento. A análise desses entraves pode contribuir para a formulação de políticas de crédito mais inclusivas e adequadas à realidade das micro e pequenas empresas digitais. Finalmente, sugere-se que futuras investigações explorem a eficácia de estratégias de marketing e relacionamento voltadas a diferentes perfis de consumidores, comparando o comportamento de públicos presenciais e digitais. A compreensão dessas distinções, especialmente quanto às preferências de consumo e à experiência de compra, pode orientar a elaboração de estratégias mais segmentadas e eficazes, otimizando a atuação empresarial nos distintos canais de venda.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA OS COMERCIANTES

Prezado (a) participante,

O senhor (a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Esta pesquisa tem como objetivo identificar e analisar os principais desafios e oportunidades do crescimento do comércio eletrônico. O seu conhecimento e experiência são fundamentais para compreendermos melhor este cenário e propormos soluções eficazes para otimizar o seu negócio. O senhor (a) está sendo convidado por ser considerado(a) o(a) responsável pelo seu comércio. Sua participação é voluntária e todas as informações fornecidas serão tratadas com confidencialidade e utilizadas apenas para fins acadêmicos e de pesquisa. Seus dados pessoais não serão divulgados.

PEDIDO DE CONSENTIMENTO

Eu, [nome do entrevistado], declaro que fui informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e concordo em participar, fornecendo informações verdadeiras e de acordo com minha experiência e conhecimento. Entendo que posso me recusar a responder qualquer pergunta ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades.

Assinatura: _____

Data: ____/____/____

QUESTIONÁRIO PARA OS COMERCIANTES

CHECKLIST ANTES DE INICIAR O QUESTIONÁRIO:

- Qual o ramo da empresa?
- Atende apenas de forma *online*?
- Atende de forma híbrida? (físico e *online*)?
- Houve migração do físico para o *online*?
- Qual o número de funcionários?
- Onde o estabelecimento é localizado? (cidade/estado)
- A distribuição das vendas é limitada apenas em local ou é possível ter exportação para outras cidades/estados/países?

QUESTÕES:

Q1) Você sempre comercializou produtos exclusivamente em plataformas *online* ou anteriormente possuía um ponto de venda físico? Em caso afirmativo, em que período ocorreu a transição para o comércio eletrônico?

Q2) Houve alguma modificação nos produtos ou serviços oferecidos em decorrência da migração para o *e-commerce*?

Q3) Sua empresa utiliza algum canal específico para a comercialização de produtos ou serviços? Em sua perspectiva, esses canais são adequados para atender seu público-alvo de maneira eficaz?

Q4) Quais foram as dificuldades encontradas durante a adoção do(s) seu(s) canal(is) de vendas?

Q5) A inserção no mercado digital exigiu a aquisição de recursos humanos ou competências que não estavam previamente disponíveis na empresa?

Q6) De que maneira você financiou a iniciativa de comércio eletrônico (capital próprio, empréstimos, investidores externos)?

Q7) Quais estratégias você utiliza para transmitir confiança e garantir a segurança dos dados coletados de seus clientes?

Q8) Você considera que o apoio governamental é um fator que influencia as atividades da sua organização na realização ou agregação de valor aos produtos ou serviços? (Exemplos de apoio governamental incluem subsídios, incentivos fiscais, programas de capacitação, acesso facilitado a linhas de crédito, infraestrutura tecnológica, regulamentações favoráveis e programas de apoio à inovação).

Q9) Seus grupos de clientes permaneceram os mesmos ou mudaram desde a implementação da iniciativa de *e-commerce*? Se você sempre trabalhou exclusivamente com *e-commerce*, descreva como o seu grupo de clientes é caracterizado. Além disso, indique se você percebe alguma diferença no perfil dos clientes caso o seu comércio fosse exclusivamente físico.

Q10) Como era a interação com seus clientes antes da implementação do *e-commerce* e como é essa interação atualmente? Se você sempre trabalhou exclusivamente com *e-commerce*, como é a interação com seus clientes?

Q11) Quais atividades sua organização realiza para agregar valor aos produtos ou serviços oferecidos?

Q12) É possível para os clientes realizarem compras em seu estabelecimento a qualquer momento (24 horas por dia)?

Q13) Quais atividades sua organização realiza após a venda dos produtos ou serviços?

Q14) Quais formas de pagamento sua empresa aceita? Como sua empresa trabalha a confiança e a segurança em relação aos pagamentos no comércio eletrônico?

Q15) Você percebe uma diferença nos custos envolvidos entre o comércio *online* e o físico?

Q16) Sua empresa possui parcerias (com fornecedores, influenciadores, empresas de *marketing* etc.)?

Q17) Você encontrou alguma dificuldade no estabelecimento e manutenção dessas parcerias?

Q18) Como a iniciativa de *e-commerce* afetou sua capacidade de capturar e compartilhar informações?

Q19) Como você considera que a sua empresa se diferencia dos seus concorrentes que também trabalham com *e-commerce*?

Q20) Você considera que o acesso à *internet* pode ser um limitador para as vendas do seu negócio?

Q21) A falta de conhecimento tecnológico por sua parte, gerou algum impacto nas operações ou no desempenho da sua organização? Se sim, quais foram esses impactos? E com relação aos seus clientes, acha que essa falta de conhecimento tecnológico também pode ser um fator que influencia suas vendas?

REFERÊNCIAS

- ADVINHA, A. M.; et al. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**. Lisboa, v. 41, n. 2, p. 122–131, set. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1159/000531446>.
- ALAM, S. S.; ALI, M. Y.; JANI, M. F. M. **An empirical study of factors affecting electronic commerce adoption among SMEs in Malaysia**. *Journal of Business Economics and Management*, v. 12, n. 2, p. 375–399, 2011.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de Sua Aplicação**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALIAGA, D. M. F. **Responsabilidade social empresarial e impacto no desempenho financeiro: uma revisão sistemática**. *Quipukamayoc*, v. 32, n. 68, p. 95–107, jul. 2024. DOI: <https://doi.org/10.15381/quipu.v32i68.29198>.
- ALMEIDA, C. C.; GRACIO, M. C. C. **Produção científica brasileira sobre o indicador “Fator de Impacto”: um estudo nas bases SciELO, Scopus e Web of Science**. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, v. 54, p. 62–77, 2019.
- ALMEIDA, M. P.; DOMINGUES, C. R. **Service centers: analysis of challenges at different developmental stages**. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, v. 15, n. 4, p. 158, 2020.
- ANDRIES, P.; DEBACKERE, K.; VAN LOOY, B. **Simultaneous experimentation as a learning strategy: business model development under uncertainty**. *Strategic Entrepreneurship Journal*, forthcoming, 2013.
- ARAGÓN-CORREA, J. A.; GARCÍA-MORALES, V. J.; CRODÓN-POZO, E. **Leadership and organizational learning’s role on innovation and performance: lessons from Spain**. *Industrial Marketing Management*, v. 36, n. 3, p. 349–359, 2007.
- AREND, M.; RAMOS, C. F.; SOUZA, Y. S. de. **Frugal innovation in the expansion of a multinational subsidiary in an emerging market**. *Gestão & Produção*, v. 30, e9322, 2023.
- ARORA, S.; SAHNEY, S. **Webrooming behaviour: a conceptual framework**. *International Journal of Retail and Distribution Management*, v. 45, n. 7/8, p. 762–781, 2017.
- ASHRAFI, R.; MURTAZA, M. **Use and impact of ICT on SMEs in Oman**. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, v. 11, n. 3, p. 125–138, 2008.
- ATANASOMBUT, B.; STYLIANOU, A. C.; IGBARIA, M. **How to retain online customers**. *Communications of the ACM*, v. 47, n. 6, p. 65–69, 2004.
- AUGER, P. **The impact of interactivity and design sophistication on the performance of commercial websites for small businesses**. *Journal of Small Business Management*, v. 43, p. 119–137, 2005.

AVERMAETE, T.; et al. **Determinants of innovation in small food firms.** *European Journal of Innovation Management*, v. 6, n. 1, p. 8–17, 2003.

AYEH, J. **Determinants of Internet usage in Ghanaian hotels: the case of the Greater Accra Region (GAR).** *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, v. 15, n. 3, p. 87–109, 2006.

AZAM, M. **Internet adoption and usage in Bangladesh.** *Japanese Journal of Administrative Science*, v. 20, n. 1, p. 43–54, 2007.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 1, p. 203–227, 2003.

BAÑARES, J. Á.; ALTMANN, J. **Economics behind ICT infrastructure management.** *Electronic Markets*, v. 28, n. 1, p. 7–9, 2018.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Site institucional.** Disponível em: <https://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 10 fevereiro 2024.

BARRERA, N. A. C.; GAVILANES, J. E. Á.; COSTALES, J. A. R. **Desenvolvimento de habilidades digitais necessárias: casos de sucesso e fracasso.** *Conrado*, v. 20, n. 101, p. 502–510, dez. 2024.

BARTIKOWSKI, B.; WALSH, G. **Investigating mediators between corporate reputation and customer citizenship behaviors.** *Journal of Business Research*, v. 64, n. 1, p. 39–44, 2011.

BASTOS, H.; et al. **Adoção de um modelo de plano de marketing internacional para as PME portuguesas.** In: *Atas do V Encontro Científico da UI&D (ecUI&D 19)*, p. 183, 2019.

BASTOS, M. F. L.; et al. **Determinantes financeiros e não financeiros do desempenho das empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores do Brasil.** *Revista de Administração da UFSM*, v. 17, n. spe1, e9, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465988916>.

BAUMOL, W. J. **Entrepreneurial cultures and counter cultures.** *Academy of Management Learning and Education*, v. 3, n. 3, p. 316–326, 2004.

BECKINSALE, M.; LEVY, M. **SMEs and Internet adoption strategy: who do SMEs listen to?** 2004. Disponível em: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20040016.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2009.

BEEKHUYZEN, J.; HELLENS, L.; SIEDLE, M. **Cultural barriers in the adoption of emerging technologies.** 2005. Disponível em: http://www.ucd.smartinternet.com.au/Documents/Cultural_Barriers.pdf. Acesso em: 26 fev. 2009.

BELÉM, D. L. **A expansão do e-commerce no Brasil entre os anos de 2020 e 2023.** 2023.

BENNETT, M.; LAI, C. **The impact of the Internet on travel agencies in Taiwan.** *Journal of Tourism and Hospitality Research*, v. 6, n. 1, p. 1–17, 2005.

BERGERON, F.; et al. **IT governance framework applied to SMEs.** *International Journal of IT/Business Alignment and Governance (IJITBAG)*, v. 6, n. 1, p. 33–49, 2015. DOI: <http://doi.org/10.4018/IJITBAG.2015010103>.

BERTRAND, J. L.; PARNAUDEAU, M. **No more blaming the weather: a retailer's approach to measuring and managing weather variability.** *International Journal of Retail and Distribution Management*, v. 45, n. 7/8, p. 730–761, 2017.

BESSON, P.; ROWE, F. **Strategizing information systems-enabled organizational transformation: a transdisciplinary review and new directions.** *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 21, n. 2, p. 103–124, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.05.001>.

BETTENCOURT, L. A.; et al. **Client co-production in knowledge-intensive business services.** *California Management Review*, v. 44, n. 4, p. 100–127, 2002.

BHAKOO, V.; CHAN, C. **Collaborative implementation of e-business processes within the health-care supply chain: the Monash pharmacy project.** *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 16, n. 3, p. 184–193, 2011.

BHARADWAJ, A.; et al. **Digital business strategy: toward.** 2013.

BIANCHI, C.; ANDREWS, L. **Risco, confiança e comportamento de compra online do consumidor: uma perspectiva chilena.** *Revisão de Marketing Internacional*, v. 29, n. 3, p. 253–275, 2012. DOI: 10.1108/02651331211229750.

BLASCHKE, M.; et al. **Digital infrastructure: a service-dominant logic perspective.** In: *Proceedings of the 37th International Conference on Information Systems*, Dublin, 2016.

BOATENG, R.; et al. **E-commerce and socio economic development: conceptualizing the link.** *Internet Research*, v. 18, n. 5, p. 562–594, 2008.

BOCCONCELLI, R.; CIOPI, M.; PAGANO, A. **Social media as a resource in SMEs' sales process.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 32, n. 5, p. 693–709, 2017. DOI: 10.1108/JBIM-11-2014-0244.

BOKAREVA, E. V.; et al. **Problemy ekonomiki i upravleniya predpriyatiyami, otraslyami, kompleksami.** Novosibirsk: Sibprint, v. 15, 2011.

BORGES, M.; HOPPEN, N.; LUCE, B. F. **Information technology impact on market orientation in e-business.** *Journal of Business Research*, v. 62, n. 9, p. 883–890, 2009.

BOYER-WRIGHT, K. M.; KOTTEMANN, J. E. **An empirical assessment of common fundamentals in national e-readiness frameworks.** *Journal of Global Information Technology Management*, v. 12, n. 3, p. 55–74, 2009.

BRACARENSE, L. S. F.; et al. **Mudanças no comportamento em relação às compras durante a pandemia de COVID-19 e impactos sobre os padrões de deslocamentos.** *Transporte y Territorio*, n. 27, p. 10, 2022.

BRADLEY, R. V.; et al. **The role of enterprise architecture in the quest for IT value.** *MIS Quarterly Executive*, v. 10, n. 2, p. 73–80, 2011.

BRANDÃO, M. M.; SINCORÁ, L. A.; SARCINELLI, A. F. **A percepção de valor do ambiente eletrônico de agências de turismo e seu impacto na decisão de compra: o papel mediador da atitude.** *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 15, n. 2, e-1977, maio 2021.

BREITENBACH, R.; et al. **Análise de fatores de satisfação no mercado B2B: uma abordagem dos critérios competitivos na geração de valor.** *Rev. Desafio Online*, v. 5, n. 2, p. 160–178, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/2299>. Acesso em: 24 set. 2025.

BRÜEL GRÖNBERG, S.; HULTHÉN, K. **Disembedding air from e-commerce parcels: a joint challenge for supply chain actors.** *Industrial Marketing Management*, v. 107, p. 396–406, 2022.

BRUNN, P.; JENSEN, M.; SKOVGAARD, J. **e-Marketplaces: crafting a winning strategy.** *European Management Journal*, v. 20, p. 286–298, 2002. DOI: 10.1016/S0263-2373(02)00045-2.

BRUQUE, S.; MOYANO, J. **Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: the case of family and cooperative firms.** *Technovation*, v. 27, n. 5, p. 241–253, 2007.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. **Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance.** *Industrial Marketing Management*, v. 31, n. 6, p. 515–524, 2002.

CAMPOS, C. M.; ESQUIVEL, R. M.; LEIVA, J. C. **Estratégia da empresa e inovação de produtos nas PME's: o papel mediador das redes de negócios.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 64, n. 1, e2022-0386, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0034-759020240104>.

CARBASSE, R.; STANDAERT, O.; COOK, C. E. **Jornalismo empreendedor: modelos emergentes e experiências vividas. Olhando para trás e para o futuro.** *Brazilian Journalism Research*, v. 18, 2022. DOI: <https://doi.org/10.25200/BJR.v18n2.2022.1542>.

CARMO, A. C.; MACHADO, L. S. **Contabilidade e tributação em pequenas e médias empresas: um estudo em congressos brasileiros de contabilidade e administração.** *Contexto Contabilidade em Texto*, v. 22, n. 51, p. 17–32, 2022.

CASTRO, G.; et al. **Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global.** *Estudios Gerenciales*, v. 37, n. 158, p. 49–60, mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4304>.

CAVALCANTI, S. S. B.; FERREIRA, L. B. **Barreiras ao uso do comércio eletrônico.** 2025. DOI: 10.5102/un.gti.v3i2.2424. Acesso em: 24 set. 2025.

CENI, V. B. de. **Complexidade tributária: O Regime Monofásico como uma forma de simplificação da tributação do Etanol Anidro Combustível.** 2023. Tese (Doutorado) — Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, 2023.

CHAFFEY, D. **Digital business and e-commerce management: strategy, implementation and practice.** 6. ed. Prentice Hall, 2015.

CHAN, C. M.; et al. **Agility in responding to disruptive digital innovation: case study of an SME.** *Information Systems Journal*, v. 28, n. 1, p. 1–21, 2018.

CHAN, J. K.; LEE, M. K. **SME e-procurement adoption in Hong Kong: the roles of power, trust and value.** In: *Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-36)*, Big Island, HI, 2003.

CHANIAS, S. **Mastering digital transformation: the path of a financial service provider towards a digital transformation strategy.** In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 25., 2017, Guimarães. Anais [...]. Guimarães: [s.n.], 2017.

CHANIAS, S.; MYERS, M. D.; HESS, T. **Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: the case of a financial services provider.** *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 1, p. 17–33, 2019.

CHAU, P. Y. K.; JIM, C. C. F. **Adoption of electronic data interchange in small and medium sized enterprises.** *Journal of Global Information Management*, v. 20, p. 61–85, 2002.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. **The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies.** *Industrial and Corporate Change*, v. 11, p. 529–555, 2002.

CHOUDHURY, M. M.; HARRIGAN, P. **CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management.** *Journal of Strategic Marketing*, v. 22, n. 2, p. 149–176, 2014.

CHUNG, C. K. K.; JIMÉNEZ, L. O. **Adoção do E-commerce: um estudo meta-analítico.** *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, v. 1, p. 1, 2021.

CIRIELLO, R. F.; RICHTER, A.; SCHWABE, G. **Digital innovation.** *Business & Information Systems Engineering*, v. 60, n. 6, p. 563–569, 2018.

COLEMAN, S. **The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms.** *Journal of Small Business Management*, v. 45, n. 3, p. 303–319, 2007.

COLLA, E.; LAPOULE, P. **E-commerce: exploring the critical success factors.** *International Journal of Retail and Distribution Management*, v. 40, n. 11, p. 842–864, 2012.

COLTON, D. A.; ROTH, M. S.; BEARDEN, W. O. **Drivers of international e-tail performance: the complexities of orientations and resources.** *Journal of International Marketing*, v. 18, n. 1, p. 1–22, 2010.

CORBETT, A. C. **Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities.** *Journal of Business Venturing*, v. 22, p. 97–118, 2007.

COSTA, L. C. F. O.; SILVA, E. A. T. da. **Revisão narrativa dos estudos de metanálise sobre a dependência de internet.** *Boletim da Academia Paulista de Psicologia*, v. 43, n. 105, p. 181–189, dez. 2023.

COSTA, L. M. et al. **A evolução do marketing digital: uma estratégia de mercado.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. *Perspectivas globais para a engenharia de produção.* Fortaleza, 2015.

CRESPO, E. R.; ZARZOSO, I. M. **O efeito das TIC no comércio: a complexidade do produto importa?** *Telemática e Informática*, v. 41, p. 182–196, 2019.

CRETINI, I. O.; ROBERT, V. **Firm size, foreign capital and modes of innovation: an analysis of manufacturing firms in Argentina.** *Revista Brasileira de Inovação*, v. 21, p. e022006, 2022.

CUNHA, M. A.; et al. **Influence of human values on impulse buying behavior: a gender analysis.** *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 25, n. 3, eRAMG240288, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/16786971/eramg240288>.

DA ROSA, P. R.; et al. **Estudo de caso e pesquisa-ação: semelhanças e distinções entre os métodos.** *Revista de Ciências da Administração*, v. 25, n. 65, p. 1–17, 2023.

DE HAES, S.; HAEST, R.; VAN GREMBERGEN, W. **IT governance and business-IT alignment in SMEs.** *ISACA Journal: the source for IT governance professionals/ISACA*, v. 6, p. 38–44, 2010.

DEUFEL, P.; KEMP, J.; BRETTEL, M. **Pay now or pay later: a cross-cultural perspective on online payments.** *Journal of Electronic Commerce Research*, v. 20, p. 141–154, 2019.

DIAS, A. R. **Um estudo completo sobre o e-commerce brasileiro em 2015. Relatório e-bit WebShoppers 2016.** 33. ed., 2016.

DIBRELL, C.; DAVIS, P. S.; CRAIG, J. **Fueling innovation through information technology in SMEs.** *Journal of Small Business Management*, v. 46, n. 2, p. 203–218, 2008.

DIONISIO, M. **The Impact of COVID-19: a major crisis or just another one?** 2021. DOI: 10.4018/978-1-7998-7657-1.ch010.

DO CARMO, A. C.; DE SOUZA MACHADO, L. **Contabilidade e tributação em pequenas e médias empresas: um estudo em congressos brasileiros de contabilidade e administração.** *ConTexto-Contabilidade em Texto*, v. 22, n. 51, p. 17–32, 2022.

DUBELAAR, C.; SOHAL, A.; SAVIC, V. **Benefits, impediments and critical success factors in B2C e-business adoption.** *Technovation*, v. 25, n. 11, p. 1251–1262, 2005.

DUCRET, R. **Parcel deliveries and urban logistics: changes and challenges in the courier express and parcel sector in Europe — the French case.** *Research in Transportation Business & Management*, v. 11, p. 15–22, 2014.

DUTTA, S.; COURY, M. E. **ICT challenges for the Arab World.** In: DUTTA, S.; LANVIN, B.; PAUA, F. (Org.). *The Global Information Technology Report: Readiness for the Networked World.* New York: World Economic Forum, p. 116–131, 2003.

DYERSON, R.; HARINDRANATH, G. **Adoção e uso de TIC por PMEs no Reino Unido: um levantamento no sudeste.** In: PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON

MANAGEMENT OF ENGINEERING & TECHNOLOGY (PICMET), 2007, Portland. IEEE, 2007. p. 1756–1770.

E-BIT. **Comércio eletrônico deve manter crescimento forte no Brasil em 2015**. Empresa especializada em informações do comércio eletrônico. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/>. Acesso em: 12 dez. 2017.

ECKERT, A.; MILAN, G. S.; TONI, D. **Intenção de recompra no contexto de compras on-line**. 2025. DOI: 10.1590/1981-5344/3311.

EIJDENBERG, E. L.; PAAS, L.; MASURE, E. **Entrepreneurial motivation and small business growth in Rwanda**. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, v. 7, n. 3, p. 212–240, 2015.

ERIC. **Aceitação e adoção do comércio eletrônico por pequenas empresas na província do Cabo Ocidental, na África do Sul**. 2017.

ESTEVES, I. M. **Atendimento personalizado: a chave para a satisfação dos clientes**. 2023.

ETEMAD, H. **Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview**. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 21, n. 1, p. 1–21, 2004.

EUROSTAT. **Eurostat statistics explained: e-commerce statistics**. 2017. Disponível em: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics. Acesso em: 12 dez. 2017.

FARIA, A. M.; et al. [Artigo]. *Revista de Administração de Empresas*, v. 64, n. 6, e2023-0342, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/s00347590240608>.

FEGHALI, T.; SAHYOUN, R.; GEMAYEL, N. **National e-readiness: an evaluation model**. *International Journal of Electronic Business*, v. 7, n. 4, p. 371–391, 2009.

FERNANDES, A.; et al. **Utilização do comércio eletrônico por estudantes do ensino superior: estudo comparativo entre alunos do Brasil e de Portugal**. *Egitania Scientia*, v. 29, p. 133–152, 2021.

FERNIE, J.; SPARKS, L.; MCKINNON, A. **Retail logistics in the UK: past, present and future**. *International Journal of Retail and Distribution Management*, v. 38, n. 11/12, p. 894–914, 2010.

FERREIRA, A.; FRANCO, M. **The mediating effect of intellectual capital in the relationship between strategic alliances and organizational performance in Portuguese technology-based SMEs**. *European Management Review*, v. 14, n. 3, p. 303–318, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12107>.

FICHMAN, R. G.; DOS SANTOS, B. L.; ZHENG, Z. **Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum**. *MIS Quarterly*, v. 38, n. 2, p. 329–343, 2014.

FITZGERALD, L. **The influence of social communication networks on intentions to purchase on the Web.** *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, v. 1, n. 2, p. 137–154, 2004.

FITZGERALD, M.; et al. **Embracing digital technology: a new strategic imperative.** *MIT Sloan Management Review*, v. 55, n. 2, p. 1–12, 2013.

FLEMING, L.; SORENSON, O. **Science as a map in technological search.** *Strategic Management Journal*, v. 25, p. 909–928, 2004.

FLICK, U. **Gütekriterien qualitativo Sozialforschung.** In: *Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, p. 533–547, 2022.

FRANCO, M.; HAASE, H.; RODINI, A. **The role of incubators in the internationalization process of incubated SMEs: a perspective of international cooperation.** *Global Business Review*, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150920919381>.

FURLANETTO, B. V. R.; et al. **Optimization of a logistics network considering allocation of facilities and taxation aspects.** *Gestão & Produção*, v. 27, n. 4, p. e4918, 2020.

FURSTENAU, L. B. **Um estudo das relações da produção enxuta e a indústria 4.0 e possíveis caminhos para a transformação digital em healthcare.** 2021.

GARCIA, F. M.; ESTÊVÃO, C. **O uso de software de análise de dados qualitativos, QDA's em uma investigação em rede.** *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 4, n. 5, p. 253–274, ago. 2016.

GEFEN, D.; KARAHANNA, E.; STRAUB, D. W. **Trust and TAM in online shopping: an integrated model.** *MIS Quarterly*, v. 27, n. 1, p. 51–90, 2003.

GHOBAKHLOO, M.; ARIAS-ARANDA, D.; BENITEZ-AMADO, J. **Adoption of E-Commerce applications in SMEs.** *Industrial Management & Data Systems*, v. 111, n. 8, p. 1238–1269, 2011.

GIONES, F.; et al. **Revisando a ação empreendedora em resposta a choques exógenos: considerando a pandemia de COVID-19.** *Journal of Business Venturing Insights*, v. 14, p. e00186, 2020.

GOLDFARB, A.; TUCKER, C. **Digital Economics.** *Journal of Economic Literature*, v. 57, n. 1, p. 3–43, mar. 2019.

GRANDON, E. E.; NASCO, S. A.; MYKYTYN, P. P. **Comparing theories to explain e-commerce adoption.** *Journal of Business Research*, v. 64, n. 3, p. 292–298, 2011.

GRANDON, E. E.; PEARSON, J. M. **Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses.** *Information & Management*, v. 42, n. 1, p. 197–216, 2004.

GREGORY, G. D.; NGO, L. V.; KARAVDIC, M. **Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures.** *Industrial Marketing Management*, v. 78, p. 146–157, 2017.

GROTH, M. **Customers as good soldiers: examining citizenship behaviors in internet service deliveries.** *Journal of Management*, v. 31, n. 1, p. 7–27, 2005.

GRUBER, M.; MACMILLAN, I. C.; THOMPSON, J. D. **Look before you leap: market opportunity identification in emerging technology firms.** *Management Science*, v. 54, p. 1652–1665, 2008.

HADAYA, P.; CASSIVI, L. **Collaborative e-product development and product innovation in a demand-driven network: the moderating role of eCRM.** *Electronic Markets*, v. 19, n. 2–3, p. 71–87, 2009.

HAJLI, N. **Social commerce constructs and consumer's intention to buy.** *International Journal of Information Management*, v. 35, n. 2, p. 183–191, 2015.

HALAN, D. **Impact of COVID-19 on online shopping in India.** 2020. Disponível em: <https://retail.economictimes.indiatimes.com/re-tales/impact-of-covid-19-on-online-shopping-in-india/4115>. Acesso em: 10 abr. 2020.

HARRIS, R. J. **Improving tacit knowledge transfer within SMEs through e-collaboration.** *Journal of European Industrial Training*, v. 33, n. 3, p. 215–231, 2008.

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

HENFRIDSSON, O.; BYGSTAD, B. **The generative mechanisms of digital infrastructure evolution.** *MIS Quarterly*, v. 37, n. 3, p. 907–931, 2013.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. **Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relationship benefits and relationship quality.** *Journal of Service Research*, v. 4, n. 3, p. 230–247, 2002.

HERTWIG, M. **Institutional effects in the adoption of e-business-technology: evidence from the German automotive supplier industry.** *Information and Organization*, v. 22, n. 1–4, p. 252–272, 2012.

HERTWIG, R.; et al. **Decisions from experience and the effect of rare events in risky choice.** *Psychological Science*, v. 15, p. 534–539, 2004.

HERTWIG, R.; HOFFRAGE, U.; SPARR, R. **How estimation can benefit from an imbalanced world.** In: TODD, P. M.; GIGERENZER, G.; ABC RESEARCH GROUP (Org.). *Ecological Rationality: Intelligence in the World*. New York: Oxford University Press, p. 379–409, 2012.

HERTWIG, R.; PLESKAC, T. J. **Decisions from experience: why small samples?** *Cognition*, v. 115, p. 225–237, 2010.

HESS, T.; et al. **Options for formulating a digital transformation strategy.** *MIS Quarterly Executive*, v. 15, n. 2, p. 123–139, 2016.

HEUNG, V. C. S. **Barriers to implementing e-commerce in the travel industry: a practical perspective.** *International Journal of Hospitality Management*, v. 22, n. 1, p. 111–118, 2003.

HOANG, A. T.; et al. **Impactos da pandemia de COVID-19 no sistema energético global e a transição para energias renováveis: oportunidades, desafios e implicações políticas.** *Energy Policy*, v. 154, p. 112322, 2021.

- HOANG, H.; ANTONCIC, B. **Network-based research in entrepreneurship: a critical review**. *Journal of Business Venturing*, v. 18, n. 2, p. 165–187, 2003.
- HOLLEBEEK, L. D.; RATHER, R. A. **Service innovativeness and tourism customer outcomes**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 31, n. 11, p. 4227–4246, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0256>.
- HSIEH, M.; TSAI, K. **Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products**. *Industrial Marketing Management*, v. 36, n. 4, p. 493–502, 2007.
- HUANG, X.; KRISTAL, M. M.; SCHROEDER, R. G. **Linking learning and effective process implementation to mass customisation capability**. *Journal of Operations Management*, v. 26, n. 6, p. 714–729, 2008.
- HUFF, L.; KELLEY, L. **Is collectivism a liability? The impact of culture on organisational trust and customer orientation: a seven nation study**. *Journal of Business Research*, v. 58, p. 96–102, 2005.
- HULT, G. T.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. **Innovativeness: its antecedents and impact on business performance**. *Industrial Marketing Management*, v. 33, n. 5, p. 429–438, 2004.
- HUTCHINSON, K.; QUINN, B.; ALEXANDER, N. **The internationalisation of small to medium-sized retail companies: towards a conceptual framework**. *Journal of Marketing Management*, v. 25, n. 1–2, p. 149–165, 2009.
- IACABO, P.; FURTADO, J. P. **Núcleos de Apoio à Saúde da Família: análises estratégicas e lógicas**. *Saúde em Debate*, v. 44, n. 126, p. 666–677, set. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202012606>.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Mensal de Serviços**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agenciadenoticias/noticias/32953-setor-de-servicos-cresce-10-9-em-2021-e-supera-perdas-de-2020>.
- IMRAN, F.; KANTOLA, J. **Review of industry 4.0 in the light of sociotechnical system theory and competence-based view: a future research agenda for the evolutive approach**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON APPLIED HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS, 2018, Cham. Cham: Springer, 2018. p. 118–128.
- IRESEARCH. **2016–2017 China Importing E-business market research**. 2017. Disponível em: <http://www.iimedia.cn/148462403974098690.pdf>.
- JAIN, V.; MALVIYA, B.; ARYA, S. **An overview of electronic commerce (e-commerce)**. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, v. 27, n. 3, p. 665–670, 2021.
- JEANSSON, J.; et al. **Expansão do canal online das PMEs: atividades de criação de valor**. *Electronic Markets*, v. 27, p. 49–66, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-016-0234-1>.
- JEON, B.; HAN, K.; LEE, M. **Determining factors for the adoption of e-business: the case of SMEs in Korea**. *Applied Economics*, v. 38, n. 3, p. 1905–1916, 2006.

JOHNSTON, D.; WRIGHT, L. **The e-business capabilities of small and medium sized firms in international supply chain.** *Information Systems and e-Business Management*, v. 2, p. 223–240, 2004.

JONES, T.; FOX, G. L.; TAYLOR, S.; FABRIGAR, L. R. **Service customer commitment and response.** *Journal of Services Marketing*, v. 24, n. 1, p. 16–28, 2010.

JÚNIOR, A. C. de A. **Segurança jurídica, tributação e desenvolvimento econômico no Brasil: uma análise jurídico-econômica.** Trabalho de Conclusão de Curso — Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2024.

JUNIOR, G. S. G.; et al. **Proposta de modelo baseado em elementos e práticas de gerenciamento de projetos de transformação digital para suportar o business agility.** 2023.

JUNIOR, I. P. G.; REIS, A. L. D. S. B.; SANTOS, A. V. A. V. **O uso da tecnologia de informação nas micro e pequenas empresas familiares de Cachoeira-BA.** *REAVI — Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí*, v. 4, n. 5, p. 77–89, 2016.

JÚNIOR, N. J. F. **Atos de concentração econômica no mercado de plataforma digital: diálogo sobre a problemática de fusões e aquisições em ecossistemas digitais.** 2023.

KABONGO, J. D.; OKPARA, J. O. **ICT possession among Congolese SMEs: an exploratory study.** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 21, n. 2, p. 313–326, 2014.

KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. **Governantes do mundo, uni-vos! Os desafios e as oportunidades da inteligência artificial.** *Business Horizons*, v. 63, n. 1, p. 37–50, 2020.

KARIMI, J.; WALTER, Z. **The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: a factor-based study of the newspaper industry.** *Journal of Management Information Systems*, v. 32, n. 1, p. 39–81, 2015.

KAUR, P. **Determinants of customer satisfaction with respect to food ordering apps: a strategic view.** *BBR — Brazilian Business Review*, v. 20, n. 6, p. 664–682, nov. 2023. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1387.en>.

KERVENOAEEL, R.; SELCEN, D.; AYKAC, O.; PALMER, M. **Online social capital: understanding e-impulse buying in practise.** *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 16, n. 4, p. 320–328, 2009.

KHAN, M. A. **Barriers constraining the growth of and potential solutions for emerging entrepreneurial SMEs.** *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 16, n. 1, p. 38–50, 2022.

KHANNA, P.; SAMPAT, B. **Factors influencing online shopping during Diwali festival 2014: case study of Flipkart and Amazon.** *Journal of International Technology and Information Management*, v. 24, n. 2, p. 5, 2015.

KIM, D.; JEAN, R.-J. B.; SINKOVICS, R. R. **Drivers of virtual interfirm integration and its impact on performance in international customer-supplier relationships.** *Management International Review*, v. 58, n. 3, p. 495–522, 2018.

- KIM, D.; OW, T. T.; JUNC, M. **SME strategies: an assessment of high vs low performers.** *Communications of the ACM*, v. 51, n. 11, p. 113–117, 2008.
- KIM, P. A.; ALDRICH, H. E.; KEISTER, L. A. **Access (not) denied: the impact of financial, human, and cultural capital on entrepreneurial entry in the United States.** *Small Business Economics*, v. 27, n. 1, p. 5–22, 2006.
- KLEIN; TODESCO. **Crise da COVID-19 e respostas das PMEs: o papel da transformação digital.** *Gestão do Conhecimento e de Processos*, v. 28, p. 117–133, 2021.
- KLEIS, L.; CHWELOS, P.; RAMIREZ, R. V.; COCKBURN, I. **Information technology and intangible output: the impact of IT investment on innovation productivity.** *Information Systems Research*, v. 23, n. 1, p. 42–59, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0338>.
- KNIGHT, G. A.; KIM, D. **International business competence and the contemporary firm.** *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 2, p. 255–273, 2009.
- KOCH, S.; BIERBAMER, M. **Opening your product: impact of user innovations and their distribution platform on video game success.** *Electronic Markets*, v. 26, n. 4, p. 357–368, 2016.
- KOELLINGER, P. **Why are some entrepreneurs more innovative than others?** *Small Business Economics*, v. 31, n. 1, p. 21–37, 2008.
- KOSKINEN, K. U.; VANHARANTA, H. **The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies.** *International Journal of Production Economics*, v. 80, n. 1, p. 57–64, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KULA, V.; TATOGLU, E. **An exploration study of internet adoption by SMEs in an emerging market economy.** *European Business Review*, v. 15, n. 5, p. 324–333, 2003.
- KURNIA, S.; JOHNSTON, R. B. **Adoption of efficient consumer response: key issues and challenges in Australia.** *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 8, p. 251–262, 2003.
- LAI, J.-Y.; KAN, C.-W.; ULHAS, K. R. **Impacts of employee participation and trust on e-business readiness, benefits, and satisfaction.** *Information Systems and e-Business Management*, v. 11, n. 2, p. 265–285, 2012.
- LANNA, L. O. **Registradora de recebíveis: o que é? O que muda para os empreendedores.** 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/registradora-de-recebiveis-o-que-e-o-que-muda-para-os-empresendedores/>. Acesso em: 06 jan. 2023.
- LAU, A. K.; TANG, E.; YAM, R. **Effects of supplier and customer integration on product innovation and performance: empirical evidence in Hong Kong manufacturers.** *Journal of Product Innovation Management*, v. 27, n. 5, p. 761–777, 2010.
- LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. **E-commerce 2018: Business, technology, society.** Pearson, 2018.

- LAWSON, R.; et al. **Factors affecting adoption of electronic commerce technologies by SMEs: an Australian study.** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 20, n. 3, p. 265–276, 2003.
- LEE, S. C.; PAK, B. Y.; LEE, H. G. **Business value of B2B electronic commerce: the critical role of inter-firm collaboration.** *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 2, n. 4, p. 350–361, 2003.
- LEE, S.; PARK, G.; YOON, B.; PARK, J. **Open innovation in SMEs — an intermediated network model.** v. 39, n. 2, p. 290–300, 2010.
- LEGNER, C.; et al. **Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community.** *Business & Information Systems Engineering*, v. 59, n. 4, p. 301–308, 2017.
- LEVALLET, N.; CHAN, Y. E. **Role of digital capabilities in unleashing the power of managerial improvisation.** *MIS Quarterly Executive*, v. 17, n. 1, p. 1–21, 2018.
- LI, H.; YU, L.; HE, W. **The impact of GDPR on global technology development.** *Journal of Global Information Technology Management*, v. 22, n. 1, p. 1–6, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/1097198X.2019.1569186>.
- LI, L.; et al. **Digital transformation by SME entrepreneurs: a capability perspective.** *Information Systems Journal*, v. 28, n. 6, p. 1129–1157, 2018.
- LIAO, J.; WELSCH, H. **Access to occupations through social ties.** *Social Networks*, v. 8, n. 1, p. 365–385, 2003.
- LICHTENSTEIN, B. B.; DOOLEY, K. J.; LUMPKIN, G. T. **Measuring emergence in the dynamics of new venture creation.** *Journal of Business Venturing*, v. 21, p. 153–175, 2006.
- LIM, S. A. H.; ANTONY, J.; ALBLIWI, S. **Statistical process control (SPC) in the food industry: a systematic review and future research agenda.** *Trends in Food Science & Technology*, v. 37, n. 2, p. 137–151, 2014.
- LIN, H.-F.; LIN, S.-M. **Determinants of e-business diffusion: a test of the technology diffusion perspective.** *Technovation*, v. 28, n. 3, p. 135–145, 2008.
- LIN, X.; WANG, Y.; WANG, Y.; MA, F. **Review of literature on factors in E-Commerce diffusion in developing countries.** In: ARTIFICIAL INTELLIGENCE, MANAGEMENT SCIENCE AND ELECTRONIC COMMERCE (AIMSEC), 2., 2011. p. 6365–6368.
- LINTON, J. D.; WALSH, S. T. **Extracting value from learning curves: integrating theory and practice.** *Creativity and Innovation Management*, v. 22, p. 10–25, 2013.
- LOANE, S. **The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies.** *Journal of International Entrepreneurship*, v. 3, n. 4, p. 263–277, 2006.
- LOHRKE, F. T.; FRANKLIN, G. M.; FROWNFELTER-LOHRKE, C. **The internet as an information conduit: a transaction cost analysis model of US SME internet use.** *International Small Business Journal*, v. 24, n. 2, p. 159–178, 2006.

LORES, S. H.; BONILLO, M. Á. I.; RAMÓN, A. E. **Weaknesses and strengths of online marketing websites.** *Spanish Journal of Marketing — ESIC*, v. 26, 2022. DOI: 10.1108/SJME-11-2021-0219.

LUCA, P.; PRESUTTI, M. **The impact of social capital on the start-ups performance growth.** *Journal of Small Business Management*, v. 48, n. 2, p. 197–227, 2010.

LUMPKIN, G. T.; LICHTENSTEIN, B. B. **The role of organizational learning in the opportunity-recognition process.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, p. 451–472, 2005.

LYYTINEN, K.; YOO, Y.; BOLAND JR., R. J. **Digital product innovation within four classes of innovation networks.** *Information Systems Journal*, v. 26, n. 1, p. 47–75, 2016.

MACCARI, E. A.; et al. **A importância do marketing digital no varejo de eletroeletrônico.** Universidade Nove de Julho, 2009.

MACGREGOR, R. C.; VRAZALIC, L. **A basic model of electronic commerce adoption barriers: a study of regional small businesses in Sweden and Australia.** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 12, n. 4, p. 510–527, 2005.

MACHADO, J. R. F. **Metodologias de pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quali quantitativo.** *Devir Educação*, v. 7, n. 1, 2023.

MALTA, D. P. L. N.; et al. **Educação e tecnologia: benefícios e desafios do ambiente digital no modelo atual.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 10, n. 10, p. 5656–5661, 2024.

MANSO, P. H. D.; et al. **A influência da administração estratégica para sobrevivência das micro e pequenas empresas: um estudo bibliométrico.** *Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)*, v. 10, p. 54–75, 2023.

MARCELO, P.; JOÃO, T.; LISBOA, V.; YASIN, M. M. **E-commerce strategies and corporate performance: an empirical investigation.** *Competitiveness Review*, v. 24, n. 5, p. 463–481, 2014.

MARIA, S. C.; D'ANGELO, M. J.; BORGERTH, V. M. C. **Lacunas de engajamento e utilização do Relato Integrado no Brasil.** *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 33, p. 63–80, 2022.

MARTINELLI, E.; TAGLIAZUCCHI, G.; MARCHI, G. **The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters.** *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 24, n. 7, p. 1222–1243, 2018.

MARTINS, G. **Análise das estratégias de dropshipping e fulfillment no gerenciamento da cadeia de suprimentos de um e-commerce.** 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/218519>. Acesso em: 17 nov. 2024.

MARTINSONS, M. G. **Relationship-based E-Commerce: theory and evidence from China.** *Information Systems Journal*, v. 18, p. 331–356, 2008.

MASTRODI, J.; IFANGER, F. C. A. **Sobre o conceito de políticas públicas.** *Revista de Direito Brasileira*, v. 24, n. 9, p. 3–16, 2019.

MATARAZZO, M.; et al. **Transformação digital e criação de valor para o cliente em PMEs do Made in Italy: uma perspectiva de capacidades dinâmicas.** *Journal of Business Research*, v. 123, p. 642–656, 2021.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. **Digital transformation strategies.** *Business and Information Systems Engineering*, v. 57, n. 5, p. 339–343, 2015.

MAZZAROL, T. **SMEs engagement with e-commerce, e-business and e-marketing.** *Small Enterprise Research*, v. 22, n. 1, p. 79–90, 2015.

MENDONÇA, H. G. de. **E-commerce.** *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, v. 4, n. 2, p. 240–251, 2016.

MENEZES, M. A. da S.; MIGANI, E. J. **A tributação do “e-commerce” pelo ICMS e os conflitos normativos.** *Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor*, p. 29–43, 2022.

MICHELIN, C. de F.; et al. **E-commerce: perfil e motivação que influenciam na escolha pelo comércio eletrônico dos graduandos de Ciências Contábeis da UFSM.** *REUNIR — Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 13, n. 2, p. 144–159, 2023.

MIGIRO, S.; OCHOLLA, D. **Information and Communication Technologies in Small and Medium Scale Tourism Enterprises in Durban, South Africa.** *Information Development*, v. 21, n. 4, p. 283–294, 2005.

MIGUEL, P. A. C. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. ISBN 978-85-352-4850-0.

MOHAMMED, Z. A.; TEJAY, G. P. **Examining privacy concerns and ecommerce adoption in developing countries: the impact of culture in shaping individuals’ perceptions toward technology.** *Computers & Security*, v. 67, p. 254–265, 2017.

MOLCHANOVA, V. S. **Perspektivy sfery elektronnoi kommersii v mire.** *Sochi Journal of Economy*, v. 1, n. 29, p. 88–95, 2014.

MOLLA, A.; LICKER, P. S. **E-Commerce adoption in developing countries: a model and instrument.** *Information & Management*, v. 42, p. 877–899, 2005.

MONTGOMERY, M.; JOHNSON, T.; FAISAL, S. **What kind of capital do you need to start a business: financial or human?** *Quarterly Review of Economics and Finance*, v. 45, n. 1, p. 103–122, 2005.

MOODLEY, S. **E-commerce and export markets: small furniture producers in South Africa.** *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 3, p. 317–324, 2003.

MOREIRA, R.; DRUMMOND, L. **Comércio eletrônico: fatores que influenciam o comportamento de compra dos consumidores em uma empresa de acessórios.** *Temática*, v. 14, 2018. DOI: 10.22478/ufpb.1807-8931.2018v14n5.39933.

MOTA, T. L. N. G.; et al. **Post-pandemic entrepreneurs: contribution to innovation management.** *Revista de Administração da UFSM*, v. 15, n. 2, p. 370–387, jun. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465968131>.

MTE. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho.** Disponível em: <http://www.mte.gov.br>. Acesso em: 4 fevereiro 2024.

MULROW, C. D. **Rationale for systematic reviews.** *BMJ*, v. 309, n. 6954, p. 597–599, 1994. DOI: 10.1136/bmj.309.6954.597.

NADEEM, A.; et al. **Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce — the role of organizational capabilities.** *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, v. 13, n. 2, p. 1–8, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762018000200101>.

NAMBISAN, S. **Information technology and product/service innovation: a brief assessment and some suggestions for future research.** *Journal of the Association for Information Systems*, v. 14, n. 4, p. 215–226, 2013.

NAMBISAN, S.; et al. **Digital innovation management: reinventing innovation management research in a digital world.** *MIS Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 223–238, 2017.

NDYALI, L. **Adaptation and barriers of e-commerce in Tanzania small and medium enterprises.** *Developing Country Studies*, v. 3, n. 4, p. 100–105, 2013.

NEME-CHAVES, S. R.; et al. **Desarrollos y perspectivas del retail: estudio bibliométrico en el periodo 2017–2023.** *Revista Universidad y Empresa*, v. 26, n. 46, e12956, jun. 2024.

NWANKPA, J. K.; DATTA, P. **Balancing exploration and exploitation of IT resources: the influence of digital business intensity on perceived organizational performance.** *European Journal of Information Systems*, v. 26, n. 5, p. 469–488, 2017.

OCTAVIA, A.; et al. **Impact on e-commerce adoption on entrepreneurial orientation and market orientation in business performance of SMEs.** *Asian Economic and Financial Review*, v. 10, n. 5, p. 516–525, 2020. DOI: <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.105.516.525>.

OECD. **Unpacking E-commerce: Business models, trends and policies.** OECD Publishing, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/23561431-en>.

OLATOKUN, W.; KEBONYE, M. **E-commerce technology adoption in Botswana.** *International Journal of Emerging Technology and Society*, v. 8, n. 1, p. 42–56, 2010.

OLIVEIRA, E. S. de; et al. **Experiência do consumidor no comércio eletrônico em tempos de pandemia: um estudo realizado na região do Triângulo Mineiro.** 2022.

OMRI, A.; AYADI-FRIKHA, M. **Constructing a mediational model of small business growth.** *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 10, n. 2, p. 319–342, 2014.

OMRI, A.; FRIKHA, M. **How entrepreneurs identify opportunities and access to external financing in Tunisian's micro-enterprises?** *African Journal of Business Management*, v. 6, n. 12, p. 4635–4647, 2012.

OREKU, G. S.; MTENZI, F. J.; ALI, A. D. **A viewpoint of Tanzania e-commerce and implementation barriers.** *Computer Science and Information Systems*, v. 10, n. 1, p. 263–281, 2013.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers.** Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

PANCOTTO, J. Z.; ECKERT, A.; ROY, G. **Determinantes da intenção de compra em e-commerce entre consumidores de moda feminina.** *Caderno Profissional de Marketing UNIMEP*, 2020.

PANDEY, A.; et al. **Adoção estratégica de tecnologia de mídia social em PMEs indianas.** *International Management Review*, v. 19, n. 1, p. 44–53, 2023.

PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M. W.; JIANG, X. **Platform ecosystems: how developers invert the firm.** *MIS Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 255–266, 2017.

PARKHE, A.; WASSERMAN, S.; RALSTON, D. **New frontiers in network theory development.** *Academy of Management Review*, v. 31, n. 3, p. 560–568, 2006.

PASADILLA, G. O.; WIRJO, A. **Globalization, inclusion, and e-commerce.** GAIN Report — APEC Agenda for SMEs, APEC Policy Support Unit Policy Brief, 2018.

PÊGAS, P. H.; PAULSEN, L. **Tributação da renda da pessoa física no Brasil: análise dos últimos 27 anos como base para reflexão e debate com vista à reforma tributária.** *Revista Tributária e de Finanças Públicas*, v. 154, p. 99–134, 2023.

PELLETIER, C.; CLOUTIER, L. M. **Challenges of digital transformation in SMEs: exploration of IT-related perceptions in a service ecosystem.** In: *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, p. 4967–4976, 2019.

PELTIER, J. W.; ZHAO, Y.; SCHIBROWSKY, J. A. **Technology adoption by small businesses: an exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors.** *International Small Business Journal*, v. 30, n. 4, p. 406–431, 2012.

PEREIRA, L. T.; et al. **Análise e planejamento tributário: um estudo de caso sobre os regimes de tributação mais adotados no Brasil e suas viabilidades em uma empresa de prestação de serviços da construção civil na cidade de Manaus.** *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 11, p. 103784–103806, 2021.

PESSOA, R. S.; DINIZ, F. **Os principais desafios que as pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam no Brasil.** *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, v. 2, n. 1, p. 137–161, 2017.

PICKERNELL, D.; et al. **E-commerce trading activity and the SME sector: an FSB perspective.** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 20, n. 4, p. 866–888, 2013.

PORTELLA, R. da S.; TOPOROSKI, E. L. **Revisão tributária para empresas de pequeno porte no regime do Simples Nacional.** *Academia de Direito*, v. 6, p. 2577–2592, 2024.

POUSTTCHI, K.; HUFENBACH, Y. **Engineering the value network of the customer interface and marketing in the data-rich retail environment.** *International Journal of Electronic Commerce*, v. 18, n. 4, p. 17–42, 2014.

PRENTICE, C.; CHEN, J.; STANTIC, B. **Timed intervention in COVID-19 and panic buying.** *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 57, p. 102203, 2020.

QUEIROZ, F. F. de. **Marketing digital como oportunidades para alavancar as vendas: um estudo realizado em uma empresa de serviços de automóveis de Pau dos Ferros/RN.** 2018. Acesso em: 17 nov. 2024.

RAMANATHAN, R.; GEORGE, J.; RAMANATHAN, U. **The role of logistics in e-commerce transactions: an exploratory study of customer feedback and risk.** In: RAMANATHAN, U.; RAMANATHAN, R. (Org.). *Supply Chain: Strategies, Issues and Models*. London: Springer, p. 221–233, 2014.

RAMAYAH, T.; et al. **Factors influencing SMEs website continuance intention in Malaysia.** *Telematics and Informatics*, v. 33, p. 150–164, 2016.

RANDON, E.; PEARSON, J. **Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses.** *Information & Management*, v. 42, p. 197–216, 2004.

RASHEED, R.; et al. **Financial inclusion for SMEs: role of digital micro-financial services.** *Review of Economics and Development Studies*, v. 5, n. 3, p. 571–580, 2019. DOI: <https://doi.org/10.26710/reads.v5i3.686>.

RAVICHANDRAN, T. **Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility.** *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 27, n. 1, p. 22–42, 2018.

RAYMOND, B.; ERDOS, Z. **Passagem e evolução da virulência em patógenos de invertebrados: perspectivas fundamentais e aplicadas.** *Journal of Invertebrate Pathology*, v. 187, p. 107692, 2022.

Referências (NBR 6023:2025 — autores em maiúsculas; títulos em negrito; periódicos em *itálico*)

REZENDE, A. A. de; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. **A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19.** *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020.

RIVEROS, L. J. M.; PERAZZOLI, P. R.; TURCO, L. **Diagnóstico da evolução do e-commerce no Brasil.** *Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira*, v. 2, e15150, 2017.

ROBERTS, P. W.; AMIT, R. **The dynamics of innovative activity and competitive advantage: the case of Australian retail banking, 1981 to 1995.** *Organization Science*, v. 14, n. 2, p. 107–122, 2003.

RODRIGUES, A. C.; MARTINS, R. S. **The effects of dependence on Brazilian third-party logistics satisfaction.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 1, e200380, 2022. DOI: 10.1590/1982-7849rac2022200380.en.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations.** New York: Free Press, 2003.

ROGERS, M. **Networks, firm size and innovation.** *Small Business Economics*, v. 22, n. 2, p. 141–153, 2004.

ROSÁRIO, A. T.; DIAS, J. C. **How Industry 4.0 and sensors can leverage product design: opportunities and challenges.** *Sensors*, v. 23, n. 3, p. 1165, 2023.

ROSENBAUM, M. S.; MASSIAH, C. A. **When customers receive support from other customers.** *Journal of Service Research*, v. 9, n. 3, p. 257–270, 2007.

SAFFU, K.; WALKER, J. H.; HINSON, R. **Strategic value and electronic commerce adoption among small and medium-sized enterprises in a transitional economy.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 23, n. 6, p. 395–404, 2008.

SAHBAZ, U. **China G20/B20: moving full speed on SME development agenda.** *World SME Forum*, 2017. Disponível em: <http://www.worldsmeforum.org/blog/china-g20b20-moving-full-speed-on-sme-development%20agenda/>. Acesso em: 17 nov. 2024.

SAMOILENKO, S.; OSEI-BRYSON, K. **An exploration of the effects of the interaction between ICT and labor force on economic growth in transition economies.** *International Journal of Production Economics*, v. 115, p. 471–481, 2008.

SANTARELLI, E.; D'ALTRI, S. **The diffusion of e-commerce among SMEs: theoretical implications and empirical evidence.** *Small Business Economics*, v. 21, n. 3, p. 273–283, 2003.

SANTINI, S.; DE VASCONCELLOS FAVARIN, E.; NOGUEIRA, M. A.; DE OLIVEIRA, M. L.; RUPPENTHAL, J. E. **Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul.** *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 8, n. 1, p. 145–169, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v8e12015145-169>.

SANTOS, C. **As 21 características da comunicação publicitária do século XXI: a supremacia da virtualidade e da visualidade.** *Vista: Revista de Cultura Visual*, n. 12, e023013, dez. 2023. DOI: <https://doi.org/10.21814/vista.5202>.

SANZ-VELASCO, S. **Technology and business model learning leading to growth: start-up ventures in mobile internet.** *International Journal of Technoentrepreneurship*, v. 1, p. 35–57, 2007.

SARMENTO, P. C.; FROGERI, R. F. **Adoção do e-commerce e das redes sociais como mecanismos de minimização do impacto econômico causado pela pandemia da COVID-19 em micro e pequenas empresas.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL GRUPO UNIS, 8., 2022.

SARWAR, A.; et al. **Desenvolvimento financeiro, capital humano e seu impacto no crescimento econômico de países emergentes.** *Asian Journal of Economics and Banking*, v. 5, n. 1, p. 86–100, 2021.

SÁTYRO, N. G. D.; D'ALBUQUERQUE, R. W. **O que é um estudo de caso e quais as suas potencialidades.** *Sociedade e Cultura*, v. 23, 2020.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2023.

SEYAL, A. H.; AWAIS, M. M.; SHAMAIL, S.; ABBAS, A. **Determinants of electronic commerce in Pakistan: preliminary evidence from small and medium enterprises.** *Electronic Markets*, v. 14, n. 4, p. 372–387, 2004.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio.** 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2019.

SILVA, A. B. DA; ARAUJO, J. C. DE; SILVA, E. F. DA; MACHADO, M. C.; GOMES, C. A. D.; JÚNIOR, L. A. B.; BRANDÃO, I. J. **A evolução do e-commerce no pós-pandemia: comportamento do consumidor e avanços tecnológicos.** *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 18, n. 7, e19773, 2025.

SIMPSON, M.; DOCHERTY, A. **E-commerce adoption support and advice for UK SMEs.** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 11, n. 13, p. 315–328, 2004.

SKOKO, H.; CERIC, A.; HUANG, C. **ICT adoption model of Chinese SMEs.** *International Journal of Business Research*, v. 8, n. 4, p. 161–165, 2008.

SOUZA, S. F. de. **O ambiente empresarial e a estratégia competitiva nas academias de ginástica: um estudo de caso.** 2017.

SRINIVASAN, R.; LILIEN, G.; RANGASWAMY, A. **Technological opportunism and radical technology adoption: an application to e-business.** *Journal of Marketing*, v. 66, p. 47–61, 2002.

STAM, W.; ARZLANIAN, S.; ELFRING, T. **Social capital of entrepreneurs and small firm performance: a meta-analysis of contextual and methodological moderators.** *Journal of Business Venturing*, v. 29, n. 1, p. 152–173, 2014.

STOCKDALE, R.; STANDING, C. **A classification model to support SME e-commerce adoption initiatives.** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 13, n. 3, p. 381–394, 2006.

STOECKLI, E.; DREMEL, C.; UEBERNICKEL, F. **Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world.** *Electronic Markets*, v. 28, n. 2, p. 1–19, 2018.

SUTANONPAIBOON, J.; PEARSON, A. M. **E-commerce adoption: perceptions of managers/owners of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Thailand.** *Journal of Internet Commerce*, v. 5, n. 3, p. 53–82, 2006.

TALLON, P. P.; PINSONNEAULT, A. **Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model.** *MIS Quarterly*, v. 35, n. 2, p. 463–486, 2011.

TASSABEHJI, R. **Applying e-Commerce in Business**. 1. ed. London: SAGE Publications Limited, 2003.

TATISTA. **E-commerce in the United States — Statistics & Facts**. 2015. Disponível em: <http://www.statista.com/topics/2443/us-ecommerce/>. Acesso em: 19 fev. 2016.

TAYLOR, M.; MURPHY, A. **SMEs and e-business**. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 11, n. 3, p. 280–289, 2004.

TESSARIN, M. S.; et al. **Cooperação para inovar no Brasil: diferenças segundo a intensidade tecnológica e a origem do capital das empresas**. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, v. 50, n. 4, p. 671–704, 2020.

THORNHILL, S. **Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes**. *Journal of Business Venturing*, v. 21, n. 5, p. 687–703, 2006.

TOLSTOY, D.; JONSSON, A.; SHARMA, D. D. **The influence of a retail firm's geographic scope of operations on its international online sales**. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 20, n. 3, p. 293–318, 2016.

TONTINI, G. **Identifying opportunities for improvement in online shopping sites**. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 31, p. 228–238, 2016.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queira saber sobre marketing e publicidade na internet e não tenha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. **Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review**. *British Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

TRIPODI, L. **O desafio da Tributação 4.0 para pequenas e médias empresas: encontrando um equilíbrio entre conformidade e competitividade**. *Revista Tributária e de Finanças Públicas*, v. 161, 2024.

TUCKER, S. **E-Commerce Standard User Interface: An E-Menu System**. *Journal of Industrial Management and Data Systems*, v. 108, n. 7, p. 923–943, 2008.

TURBAN, E. **Electronic Commerce 2010: A Managerial Perspective**. Upper Saddle River: Pearson Education, 2010.

TURBAN, E.; et al. **Electronic Commerce: a Managerial Perspective**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

TURBAN, E.; et al. **Electronic Commerce: A Managerial Perspective**. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2008.

UEASANGKOMSATE, P. **Adoption E-commerce for export market of small and medium enterprises in Thailand**. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, v. 207, p. 111–120, 2015.

UNGER, J. M.; RAUCH, A.; FRESE, M. **Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review**. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 3, p. 341–358, 2011.

VALENÇA, J. V. **Marketing digital como uma ferramenta estratégica para a sobrevivência dos microempreendimentos: uma análise das estratégias da “De: coração gourmet” — Recife.** 2021.

VAN BOMMEL, E.; EDELMAN, D.; UNGERMAN, K. **Digitizing the consumer decision journey.** *McKinsey Quarterly*, p. 1–8, jun. 2014.

VIEIRA, M. C. P. C. de J. **O crescente poder da parceria entre influenciadores digitais e marcas na rede social Instagram.** 2025.

VORONA, A.; ISTOMIN, L.; KALMYKOV, S. **Peculiarities of international postal items logistics.** *Transportation Research Procedia*, v. 63, p. 1872–1880, 2022.

WAHID, F. **Using the Technology Adoption Model to Analyze Internet Adoption and Use Among Men and Women in Indonesia.** *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, v. 32, n. 6, p. 1–8, 2007.

WARDEN, S.; TUNZELANA, S. **E-Commerce: a critical review of SMME organisational barriers in tourism.** In: *WWW Applications Conference*, 6., 2004, Johannesburg. Johannesburg: IGI Global, p. 701–709, 2004.

WATANABE, T.; OMORI, Y. **Online consumption during the COVID-19 crisis: evidence from Japan.** *Covid Economics*, v. 38, n. 16, p. 218–252, 2020.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results.** Boston: Harvard Business Press, 2004.

WIENGARTEN, F.; et al. **Investigating the impact of E-business applications on supply chain collaboration in the German automotive industry.** *International Journal of Operations & Production Management*, v. 33, n. 1, p. 25–48, 2012.

WIESBÖCK, F. **Innovating in a digital world — the role of digital product innovation capabilities.** In: *European Conference on Information Systems*, 27., 2019.

WIESBÖCK, F. **Thinking outside of the IT capability box.** In: *Americas Conference on Information Systems*, 24., 2018.

WILKIN, C.; et al. **Exploring differences between large and medium organizations' corporate governance of information technology.** In: *UWCISA 2016 — JEBcl*, 2015.

WOSCHKE, T.; HAASE, H.; KRATZER, J. **Resource scarcity in SMEs: effects on incremental and radical innovations.** *Management Research Review*, v. 40, n. 2, p. 195–217, 2017.

WU, F.; MAHAJAN, V.; BALASUBRAMANIAN, S. **An analysis of E-Business adoption and its impact on business performance.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 31, n. 4, p. 425–447, 2003.

YEOW, A.; SOH, C.; HANSEN, R. **Aligning with new digital strategy: a dynamic capabilities approach.** *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 27, n. 1, p. 43–58, 2017.

YI, Y.; GONG, T. **The antecedents and consequences of service customer citizenship and badness behavior.** *Seoul Journal of Business*, v. 12, n. 2, p. 145–176, 2006.

YOO, Y.; BOLAND JR., R. J.; LYYTINEN, K.; MAJCHRZAK, A. **Organizing for innovation in the digitized world.** *Organization Science*, v. 23, n. 5, p. 1398–1408, 2012.

YOO, Y.; HENFRIDSSON, O.; LYYTINEN, K. **The new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research.** *Information Systems Research*, v. 21, n. 4, p. 724–735, 2010.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; MALHOTRA, A. **Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 4, p. 362–375, 2002.

ZENONE, L. C. **CRM (Customer Relationship Management): Marketing de relacionamento, fidelização de clientes e pós-venda.** Actual, 2019.

ZHENG, J.; et al. **Small firms and e-business: cautiousness, contingency and cost-benefit.** *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 10, n. 1, p. 27–39, 2004.

ZHU, K.; KRAEMER, K. L. **Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: cross-country evidence from the retail industry.** *Information Systems Research*, v. 16, n. 1, p. 61–84, 2005.

ZHU, K.; KRAEMER, K.; DEDRICK, J. **Information technology payoff in e-business environments: an international perspective on value creation of e-business in the financial services industry.** *Journal of Management Information Systems*, v. 21, n. 1, p. 17–54, 2004.

ZHU, K.; KRAEMER, K.; XU, S. **The process of innovation assimilation by firms in different countries: a technology diffusion perspective on e-business.** *Management Science*, v. 52, n. 10, p. 1557–1576, 2006.

ZHU, L.; THATCHER, S. M. B. **National information ecology: a new institutional economics perspective on global e-commerce adoption.** v. 11, n. 1, p. 53–72, 2010.

ZOCCA, B. T.; GALLI, L. C. do L. A.; GARCIA, S. F. A. **A estratégia de diferenciação como fonte de vantagem competitiva no agronegócio: um estudo de caso.** *SITEFA*, v. 3, n. 1, p. 275–284, 2020.