

Área: Estratégia | **Tema:** Tecnologias de Informação e Comunicação

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DAS ATIVIDADES DE E-COMMERCE: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA
SISTEMATIZADA**

**MANAGEMENT ANALYSIS OF E-COMMERCE ACTIVITIES: SYSTEMATIC BIBLIOGRAPHIC
REVIEW**

Adrianny Erika Maruoka Moretti, Alice Dos Santos, Marcela Avelina Bataghin Costa, Franco Da Silveira,

Filipe Molinar Machado e Leilane Rech

RESUMO

O comércio eletrônico expressa um crescimento significativo nos últimos anos, tornando-se uma atividade atraente para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que buscam uma atuação participativa no mercado eletrônico. Embora comércio eletrônico proporcione benefícios potenciais para as MPEs como baixo custo operacional e maior alcance de mercado, existem barreiras enfrentadas pelos seus gestores, principalmente com relação ao gerenciamento de negócios. Diante deste quadro, a pesquisa objetiva identificar conceitos e características do comércio eletrônico e as principais dificuldades encontradas pelos gestores de micro e pequenas empresas brasileiras. Em termos metodológicos, aplicou-se uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) em diferentes base de dados acadêmicos. A pesquisa classifica-se como qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. Como resultados, o estudo identificou que as tecnologias de informação que estão associadas na implementação do comércio eletrônico tem proporcionado maior competitividade com baixo custo para as MPEs brasileiras. Além disso, a pesquisa contribui com a lacuna de informações que contempla o gerenciamento das atividades de comércio eletrônico nas empresas.

Palavras-Chave: Gestão de Negócios, Comércio Eletrônico, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The e-commerce has shown a significant growth in the last years, becoming an attractive activity for Micro and Small Companies (MSCs) that seek a participatory action in the electronic market. While e-commerce provides potential benefits for MSCs such as low operating costs and greater market reach, there are many difficulties faced by their managers, especially in relation to business management. Thus, the article seeks to identify concepts and characteristics of e-commerce. As a complement, the management of e-commerce activities and the main difficulties encountered by managers of micro and small Brazilian companies are contextualized. In methodological terms, a Systematic Bibliographic Review (RBS) was applied in different academic databases. The research is classified as qualitative, descriptive and exploratory. As a result, the study identified that the information technologies that are associated in the implementation of e-commerce has provided greater competitiveness at low cost for Brazilian MSCs. In addition, the research contributes with the information gap that contemplates the management of e-commerce activities in companies.

Keywords: Business Management, e-commerce, Competitive Advantage.

Eixo Temático: Estratégia

ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DAS ATIVIDADES DE E-COMMERCE: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMATIZADA

MANAGEMENT ANALYSIS OF E-COMMERCE ACTIVITIES: SYSTEMATIC BIBLIOGRAPHIC REVIEW

RESUMO

O comércio eletrônico expressa um crescimento significativo nos últimos anos, tornando-se uma atividade atraente para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que buscam uma atuação participativa no mercado eletrônico. Embora comércio eletrônico proporcione benefícios potenciais para as MPEs como baixo custo operacional e maior alcance de mercado, existem barreiras enfrentadas pelos seus gestores, principalmente com relação ao gerenciamento de negócios. Diante deste quadro, a pesquisa objetiva identificar conceitos e características do comércio eletrônico e as principais dificuldades encontradas pelos gestores de micro e pequenas empresas brasileiras. Em termos metodológicos, aplicou-se uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) em diferentes base de dados acadêmicos. A pesquisa classifica-se como qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. Como resultados, o estudo identificou que as tecnologias de informação que estão associadas na implementação do comércio eletrônico tem proporcionado maior competitividade com baixo custo para as MPEs brasileiras. Além disso, a pesquisa contribui com a lacuna de informações que contempla o gerenciamento das atividades de comércio eletrônico nas empresas.

Palavras-chave: Gestão de Negócios, Comércio Eletrônico, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The e-commerce has shown a significant growth in the last years, becoming an attractive activity for Micro and Small Companies (MSCs) that seek a participatory action in the electronic market. While e-commerce provides potential benefits for MSCs such as low operating costs and greater market reach, there are many difficulties faced by their managers, especially in relation to business management. Thus, the article seeks to identify concepts and characteristics of e-commerce. As a complement, the management of e-commerce activities and the main difficulties encountered by managers of micro and small Brazilian companies are contextualized. In methodological terms, a Systematic Bibliographic Review (RBS) was applied in different academic databases. The research is classified as qualitative, descriptive and exploratory. As a result, the study identified that the information technologies that are associated in the implementation of e-commerce has provided greater competitiveness at low cost for Brazilian MSCs. In addition, the research contributes with the information gap that contemplates the management of e-commerce activities in companies.

Keywords: Business Management, e-commerce, Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

O sucesso organizacional está relacionado ao perfil dos líderes administrativos que apresentam competências de conduzir as demandas simultâneas dos concorrentes (SMITH e TRACEY, 2016). Suas decisões são cruciais e tornam-se uma estratégia competitiva eficaz para a empresa (ROSS e SHARAPOV, 2015). Nas últimas décadas, a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) tem modificado as organizações, sobretudo na maneira de realizar suas relações e transações comerciais, promovendo a condução e a criação de novos processos de negócios, com destaque para o Comércio Eletrônico (CE) ou *e-commerce* (TURBAN et al., 2004; LAUDON; LAUDON, 2007; ALBERTIN, 2010; CLARO, 2013). Os sistemas de comércio eletrônico baseados na Internet têm apresentado um crescimento amplo e intenso em todo o mundo, e o Brasil tem acompanhado essa evolução. Conforme o relatório *33º Webshoppers* publicado semestralmente pela Ebit (2016), empresa referência em fornecer informações sobre o comércio eletrônico nacional, houve um aumento acelerado do faturamento do setor eletrônico nos últimos quinze anos (2001 a 2015), apresentando crescimento médio anual de 37%.

Entre os diversos fatores apresentados que contribuíram para isso, o relatório destaca: o acesso à banda larga no país; maior quantidade de domicílios com computador; crescimento do uso de dispositivos móveis para a realização de pesquisa de produtos e serviços e de compras virtuais; avanços no sistema de segurança nas operações de pagamento; melhorias nos procedimentos de entrega; experiência acumulada do consumidor no comércio eletrônico e maior variedade de produtos orientados para nicho de mercado, ressaltando, por fim, a propagação de um maior número de empresas de pequeno porte no setor (EBIT, 2016). Embora o CE proporcione benefícios potenciais para as Micro e Pequenas Empresas (MPE) como baixo custo operacional e maior alcance de mercado, há muitas dificuldades enfrentadas pelos seus gestores, principalmente no tocante aos negócios (SEBRAE, 2014).

Na Era Digital ou Economia Digital (economia baseada em tecnologias digitais), as aplicações do comércio eletrônico oferecem facilidades e viabilidade de negócios, conferindo um poder revolucionário para organizações. Isto está relacionado à capacidade de criação de novos processos e de novas regras, sendo possível pela eliminação ou a redução de barreiras dos modelos tradicionais empresariais, propiciadas pelas tecnologias de comunicação e de informação pública com o intuito de atender às pressões de mercado e agilizar as transações comerciais (TURBAN et al., 2004). Para as MPEs, a adoção deste tipo de comércio tem sido visto como um meio de sobrevivência e/ou uma oportunidade para conseguir valor econômico com baixo investimento frente à crise econômica no país e às dificuldades encontradas devido ao pequeno porte e aos recursos escassos. No entanto, o alcance do sucesso não é tão simples (BARROS, 2012).

Para que o mercado virtual possa ser representado como um terreno confortável para muitas das empresas emergentes, é preciso desvencilhar do mito de que basta ter uma loja virtual e rapidamente as vendas ocorrerão (GOMES e LEAL, 2016). São fundamentais os conhecimentos sobre a estrutura e aplicações do CE para planejar, controlar, coordenar e analisar as tomadas de decisões em toda a cadeia de valor dos processos de negócios para obter benefícios além das transações comerciais entre seus clientes e fornecedores. Ao acompanhar as mudanças ambientais que possam interferir ou favorecer os negócios virtuais e ao elaborar um planejamento prévio com as estratégias da gestão empresarial, é possível conferir vantagens competitivas e resultados positivos a longo prazo (ALBERTIN, 2010).

Nesse contexto, o artigo consiste em identificar os conceitos e as características do *e-commerce*. Como complemento, o gerenciamento de atividades de *e-commerce* e as principais dificuldades encontradas pelos gestores de micro e pequenas empresas brasileiras são contextualizadas. A temática da pesquisa possui importância, pois procura contribuir para o

desenvolvimento social e econômico de MPEs, que são a grande maioria no país, por meio da investigação sobre processos e dinâmicas de um modelo de negócio associado ao uso de tecnologia acessível que representa lucratividade com baixo investimento.

O artigo foi estruturado em diferentes seções, além desta introdução. Na seção 2 está o panorama sobre as micro e pequenas empresas do Brasil no comércio eletrônico e seus principais aspectos. Na seção 3, apresenta-se a abordagem metodológica que foi utilizada no estudo. Na seção 4, são demonstrados os resultados encontrados. Por fim, na Seção 5, são expostas as conclusões da pesquisa e suas respectivas referências, limitações encontradas e propostas para realizar trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CENÁRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL NO E-COMMERCE

Com o ambiente brasileiro em crise caracterizado pelo crescimento de taxas de juros, inflação alta, desemprego, crédito escasso, entre outros atributos de uma conjuntura econômica difícil e incerta, a queda do consumo em todos os setores do país tem aumentado. Por outro lado, o consumidor não pode deixar de adquirir certos produtos ou serviços, e a procura pela melhor relação custo-benefício tem favorecido o *e-commerce* (SEBRAE, 2016).

O *e-commerce* teve um crescimento de 3% no volume de pedidos em 2015, movimentando R\$41,3 milhões, um aumento de 15,3% comparado ao ano anterior. O mesmo relatório indica que em uma população de 204 milhões de brasileiros, 75 milhões são usuários de Internet, 40 milhões são consumidores ativos no *e-commerce* (EBIT, 2016). A região sudeste representa 84,1% das empresas de varejo online, seguida da região sul com 20,8%, e os principais destino das vendas são os estados de São Paulo (20,5%), Rio de Janeiro (16,5%), Minas Gerais (14,1%), Rio Grande do Sul (9,1%) e Paraná (8,6%), que em conjunto representam 65,3% do PIB nacional (SEBRAE, 2014).

Como pode ser observado, o *e-commerce* apresenta um crescimento significativo, tornando-se uma atividade atraente para as MPEs que atuam ou queiram atuar no mercado eletrônico. Cabe ressaltar que as empresas de pequeno porte representam a maior participação da economia do país, do total das empresas ativas são 99% de pequeno porte, correspondendo a 27% do Produto Interno Bruto (PIB), 48% dos empregos formais, 37% da massa salarial, sendo portanto uma oportunidade interessante para que essas empresas possam tirar proveito do ambiente virtual (SEBRAE, 2016).

Para compreender a situação da comercialização eletrônica realizadas pelas MPEs no Brasil, é importante analisar as classificações, vantagens e desafios que as empresas têm enfrentado na adoção e no gerenciamento desta atividade. Há inúmeras vantagens que o comércio eletrônico representa às empresas, aos indivíduos e à sociedade, quanto ao caráter interativo e ao alcance de milhares de pessoas (TURBAN et al., 2004). Entre as vantagens para as empresas, pode-se citar a redução nos custos de distribuição e armazenamento, nos custos operacionais, nas despesas administrativas, além da redução do tempo de procura e compra de materiais e serviços de outras empresas, o CE também favorece a conquista de clientes de qualquer lugar do mundo e oferece aplicações potenciais que proporcionam o aumento da lucratividade e da competitividade (TURBAN et al., 2004; LAUDON; LAUDON, 2007). Tudo isso favoreceu para que os consumidores obtivessem experiências com a compra de produtos e serviços básicos e personalizados, a qualquer momento do dia, com mais opções e mais informações, inclusive os conteúdos e produtos exclusivos como, por exemplo, os itens de colecionador, além de proporcionar a interação e compartilhamento dessas experiências com

outras pessoas por meio do comércio social ou social *commerce* ou *s-commerce*, uma prática que tem aumentado ultimamente (TURBAN et al., 2004; ALBERTIN, 2010).

Isto tem revelado uma mudança no padrão do estilo de vida da sociedade, para populações de classes C e D representam obter produtos ou serviços antes inacessíveis ou indisponíveis, como os serviços públicos ou até mesmo um dispositivo eletrônico ou um curso profissional à distância (LEMOS; SILVA, 2009). Além disso, o CE tornou oportuno o *homeoffice*, trabalhar em casa significa a realização de um grande sonho de muitos empreendedores (TURBAN et al., 2004). Com relações aos benefícios para as empresas, Claro (2013, p.51) afirma que “a principal vantagem do comércio eletrônico é a sua capacidade de atingir um mercado de escala global, sem que isso implique, necessariamente, um grande esforço financeiro”. No entanto, para conquistar o sucesso em negócios virtuais não é tão simples, os consumidores estão mais seguros, experientes e exigentes nas compras virtuais, e garantir sua satisfação e fidelização requer um esforço maior das empresas de qualquer porte. Para isso, Voukark e Fagundes (2015) afirmam que deve-se investir em marketing virtual, sendo considerado um fator decisivo nas vendas do CE principalmente para as empresas que tem recursos escassos em um ambiente de concorrência acirrada.

Um dos meios que tem favorecido as aplicações do marketing virtual é o comércio social, trata-se do compartilhamento das experiências e opiniões entre pessoas de forma rápida e confiável sobre um determinado produto ou serviço ou loja que não é possível diretamente com a empresa, influenciando assim a decisão de compra (MERCÊS et al., 2015). Há diversas ferramentas gratuitas de mídias sociais aliada ao comércio social que favorecem o “Marketing Direto Colaborativo”, como definem Brito e Malheiros (2013), a parceria integrada entre empresários, fornecedores, parceiros e clientes, para estreitar o relacionamento online entre o consumidor e a marca. Entre elas estão: telefone de voz sobre IP, o VoIP (*MSN, Skype*), ferramentas gratuitas do Google, blogs, sites de relacionamento (*Twitter, Facebook, LinkedIn*, entre outros), sites de exibição de vídeos como o *YouTube*, sites de compra coletivas, softwares gratuitos em rede, enfim são muitas que podem contribuir para as estratégias de marketing das micro e pequenas empresas que atuam no CE, como evidenciaram Araújo et al. (2009); Barros, (2012); Martinelli e Minucci (2014).

Cabe ressaltar que é preciso analisar os riscos existentes e verificar se o uso dessas ferramentas é adequado para as estratégias dos negócios. No que se refere aos sites de Compras Coletivas, por exemplo, Baratto et al. (2013) destacam a importância de analisar as vantagens e desvantagens que podem ser atribuídas às empresas de pequeno porte. Muitas vezes ter apenas um site ou uma vitrine virtual dos produtos ou serviços bem elaborado pode ser um diferencial para essas empresas (MEDEIROS, 2010).

Outro modo de entrar no mercado eletrônico com poucos recursos, e contar com serviços de marketing e de pagamentos, alcançando um vasto público é pelo *e-marketplace* ou *marketplace*. São plataformas tecnológicas que servem como “praças” de mercado digital em que são realizadas as transações comerciais entre muitos compradores e vendedores, há cobrança por meio de comissão, liquidez de produtos vendidos ou liquidez do vendedor, ou intermediação financeira (LAUDON e LAUDON, 2007). Existem vários tipos que podem estar relacionados ao tipo de insumos, ou a setores específicos, no geral, para os consumidores finais que podem comprar e vender produtos porém, os mais conhecidos são: *Mercado Livre, OLX, Amazon e Walmart*. Verifica-se a importância da identificação clara dos objetivos que as empresas pretendem alcançar, pois mesmo com essas inúmeras ferramentas gratuitas ou de baixo custo para a condução de negócios eletrônicos, não é possível garantir que irão gerar lucratividade (NEREU, 2013).

É por meio de um bom planejamento e da execução desse projeto de negócio com aplicação de ferramentas e de recursos de forma efetiva, alinhados aos objetivos da organização, que as MPEs conseguem o poder de competir em mesmas condições que as empresas de porte

maior no mercado virtual, mesmo com poucos recursos (MARTINELLI e MINUCCI, 2014). Com a elaboração prévia de um plano de negócio mensurando custos, benefícios e riscos ao optar pelo comércio eletrônico, assim como definindo a segmentação no mercado e as estratégias empresariais, a adoção do CE pode favorecer as empresas de pequeno porte para que possam se desenvolver, crescer e permanecer no mercado visto a dinâmica e a dimensão que a Internet alcança (ARAÚJO e ZILBER, 2013).

O plano de negócio é um documento de processo flexível, isto é, ao defini-lo pode ser ajustado conforme mudanças, e somente conduz ao sucesso quando é executado de modo eficaz pelo empreendedor (LONGENECKER, 2007). Do ponto de vista do CE, pressupõe-se uma visão global e sistêmica do empreendedor digital para que seu planejamento seja detalhado e envolva aspectos mercadológicos, gerenciais e operacionais, incorporando todas as variáveis do negócio de modo a assegurar a sobrevivência e a expansão da empresa (TOMAZ, 2001). Quando bem estruturado com base sólida, com alto grau de conhecimento do próprio negócio, do mercado e da concorrência, isto é, quando no plano de negócio está incluído o plano de operação, marketing, recursos humanos e a sustentação da viabilidade de plano financeiro, consegue atrair e convencer investidores internos e externos à organização, convencendo de que o empreendimento tem potencial real (LONGENECKER, 2007; SPERK, 2011).

Além disso, segundo Boehs et al. (2006), a flexibilidade organizacional, o estágio de informatização (grau de domínio, automatização e integração de recursos computacionais, estrutura de comunicação e banco de dados) e o tempo de experiência na gestão de tecnologia de informação são também fatores determinantes para as vantagens competitivas das MPEs no *e-commerce*. Conforme pesquisa realizada em 174 empresas brasileiras do setor metal-mecânico focadas nas transações comerciais entre empresas (B2B – *business-to-business*), as MPEs foram as mais propensas a adotar o comércio virtual frente ao tradicional e apresentaram ampliação da comercialização dos seus produtos e serviços (BOEHS et al., 2006).

Vale ressaltar que tal processo de informatização precisa estar alinhado às estratégias do negócio corporativo, de modo que possa auxiliar e melhorar o desempenho da tomada de decisões por seus gestores, aumentar a produtividade e qualidade de produtos, aperfeiçoar o relacionamento com os clientes, e oferecer soluções corretas para clientes no momento certo (MARTINS JUNIOR e MARTINS, 2007). Outra vantagem que pode ser verificada na adoção do CE por MPEs é a sua inserção no mercado internacional. Embora possa implicar na possibilidade de receber retorno e ampliar o mercado consumidor exportando produtos ou serviços especializados ou típicos de uma cultura, o comércio internacional é uma atividade de risco em que deve ser investigado: a aceitação do produto, quais ferramentas corretas para o marketing eletrônico, capacidade de distribuição e logística internacional. Assim, o conhecimento das tradições e cultura de um país e a capacitação empresarial para exportações são alguns dos pontos fundamentais da estratégia neste comércio (MENDONÇA et al., 2005).

Goulart (2010) destaca que há uma ferramenta alternativa para as MPEs entrarem no comércio internacional, a Brasil Web Trade, desenvolvida pelo Banco do Brasil S.A. em parceria com o Exporta Fácil, dos Correios e com a FEDEX (empresa americana de envio de encomendas e cargas internacionais), que possibilita a exportação de produtos brasileiros por qualquer empresa cadastrada no ambiente virtual. Embora ofereça diversas soluções, como proporcionar a prospecção do negócio, processos administrativos necessários, logística e o recebimento dos recursos, o autor salienta que há pouca procura desta ferramenta por empresas de pequeno porte.

Mariana de Oliveira Barros (2012, p. 146) conclui que as MPEs combinam fatores condutores de diferenciação, custos e enfoque, como agilidade, personalização, conteúdo, customização, parcerias, otimização, acessibilidade e possibilidade de expansão a nível global, tem maior probabilidade de alcançar vantagens competitivas. Além de definir as estratégias

competitivas de CE seja no mercado nacional ou internacional, essas empresas precisam estar preparadas para expandir e garantir a consolidação no mercado.

2.1.1 Dificuldades das MPEs ao Gerenciar o Comércio eletrônico

No fim da década de 1990, a viabilidade das oportunidades de comércio virtual no Brasil dependia de uma série de fatores condicionantes distintas das atuais, tais como: i) as barreiras tecnológicas - havia dificuldades quanto a disponibilidade de tecnologias como infraestrutura de telecomunicações e Internet e quanto ao seu uso; ii) barreiras culturais - havia falta de confiança quanto aos sistemas que sofriam constantemente ataques online e também o tempo gasto para efetuar o download de softwares e licenças para sua utilização; e iii) barreiras organizacionais - havia grande demanda de recursos humanos com visão estratégica nos processos de negócios eletrônicos, capacitação tecnológica e habilidades gráficas, além disso ainda estava no início de implantação de novas políticas governamentais para difusão e inclusão de tecnologias de informação e comunicação no país (DINIZ, 1999; TIGRE, 1999; ALBERTIN, 2000).

O mercado brasileiro da década de 90 não tinha condições para alavancar novos negócios, principalmente para o desenvolvimento de software considerado projeto de alto risco. Havia incertezas quanto ao retorno e benefícios reais dos negócios eletrônicos e não havia legislação que regulamentasse o comércio eletrônico. Do mesmo modo em que as empresas não conseguiam recursos, muitas não tinham capacidade administrativa para elaborar seus planos de negócios o que inibia uma participação mais significativa no mercado virtual, assim como o surgimento de empresas inovadoras (TAKAHASHI, 2000).

Algumas MPEs que entraram no mercado virtual nessa época, conseguiam aumentar as vendas e reduzir os custos, mas ainda sofriam com custos com acesso à Internet. Tigre e Dedrick (2003) afirmam que somente as grandes empresas, principalmente do setor industrial e bancários, conquistaram vantagem competitiva, além do aumento das vendas, com aproximadamente 90% do total do CE. Um reflexo desse cenário foi abordado na pesquisa de Barros (2001), com pequenas empresas prestadoras de serviços para Internet, em que a criação das estratégias sofria influências diretas de “proprietários-administrador” e por isso sua percepção afetava o desempenho empresarial. As estratégias não eram desenvolvidas com ferramentas de apoio, envolvia processos informais, abordagem incremental, ou seja, os ajustes eram feitos de forma contínua de acordo com as mudanças do ambiente, e com estratégias de networking em que a rede de negócios é desenvolvida no meio em que a empresa está inserida.

No decorrer dos anos 2000, porém, os avanços das tecnologias de telecomunicações e de Internet permitiram que as empresas de pequeno porte conseguissem visualizar uma oportunidade no mercado virtual, eliminando algumas barreiras que inviabilizavam o CE e obtendo soluções disponíveis na web, ao mesmo tempo em que novos desafios surgiram para sua implementação (LIMA et al., 2007). Segundo Bulgacov et al. (2006), a implantação do comércio eletrônico trouxe mudanças nos conteúdos e processos estratégicos, como: incentivo à autonomia dos funcionários, estabelecimento de novas metas, qualificação de pessoal, foco em outros nichos de mercado e na divulgação dos serviços da empresa, que resultaram na melhoria no atendimento aos clientes, novas oportunidades de negócio e a ampliação da participação de mercado. No entanto, o comércio eletrônico ainda não era visto como ferramenta essencial na troca de informações ao longo da cadeia de suprimento.

Consequentemente foram observadas dificuldades no gerenciamento da cadeia de suprimentos do comércio eletrônico, algumas pequenas empresas varejistas sofreram aumento nos custos de acompanhamento do pedido e nos custos de estocagem e armazenagem em seus negócios. Essas empresas não priorizavam as estratégias específicas para os procedimentos logísticos do comércio eletrônico, desse modo, como o volume de vendas ainda não

representava grande resultado para essas empresas, o foco era a divulgação do site, dedicando recursos para sua manutenção e credibilidade do sistema, e não para a captação de clientes ou para a estrutura de logística adequada (MAZZALI e PADILHA, 2006).

Somente ao longo da evolução do CE, pequenas empresas passaram a conseguir um aumento do número de clientes, fortalecimento da marca e do seu site e maior lucratividade, no entanto, ainda havia problema de integração entre a estrutura da loja virtual com o sistema de pagamento de empresa terceirizada e falta de inovações tecnológicas que pudessem garantir a confiabilidade das vendas na loja virtual (PEREIRA e PRADO, 2009). Com o tempo, também foram observados a falta de relevância e má customização da tecnologia para o processo de atendimento de pós-vendas no comércio eletrônico B2B no ramo de equipamentos pesados, onde não havia uma cultura efetiva de compras online (AMARAL et al., 2015).

Por volta do ano de 2010, o CE ainda apresentava limitações que precisavam ser reparados para garantir confiabilidade e fidelidade do consumidor como: prazo de entrega dos produtos e preço final do frete, suporte pós-venda (garantia de troca ou reparo de um produto cuja sede da empresa fica em cidade distante), além de um sistema de segurança nos pagamentos eletrônicos com certificados digitais dos proprietários das empresas (DINIZ et al., 2011). Para resolver estas questões, somente o Código de Defesa do Consumidor (CDC) não assegurava a proteção do consumidor no mercado virtual, surgindo assim em 2013, as regras normativas para o e-commerce no Brasil por meio do Decreto 7.962/13.

Em suma, as empresas de pequeno porte encontram-se num estágio de acúmulo de experiências no CE, caracterizada pela atuação de um único gestor, normalmente o proprietário, responsável pelas decisões estratégicas praticamente sem realizar planejamento ou buscar consultoria, que possui iniciativa própria para construção do site, para a escolha e uso de ferramentas que atendem as necessidades básicas de sua empresa e para regularização da empresa, mantendo-se informado sobre as alterações das leis que envolvem este tipo de comércio. Embora os desafios enfrentados por essas empresas, a implementação do CE tem proporcionado maior competitividade, representando assim uma inovação mercadológica com baixo custo (LOBOSCO et al., 2013).

Nota-se que ao longo dos anos da expansão desse comércio, as dificuldades encontradas nas atividades do CE eram investigadas e buscavam-se soluções para que as empresas conseguissem consolidar seu potencial no mercado virtual. Neste aspecto, o Brasil tem demonstrado evolução em tecnologia, logística e gestão, sendo considerado o país referência para o CE em toda América Latina (LEMOs e SILVA, 2009). No entanto, o país precisa também garantir meios para a sobrevivência das empresas de pequeno porte eliminando processos burocráticos de alto custo como as tributações com troca de alíquota frequentes e leis que no geral não auxiliam para o crescimento das mesmas. Portanto, além das práticas de CE, o maior desafio das MPEs no país é conseguir incentivos e apoio do governo para competir em condições iguais às empresas estrangeiras, para simplificar processos que envolvem a expansão da empresa digital, e para a redução da carga tributária.

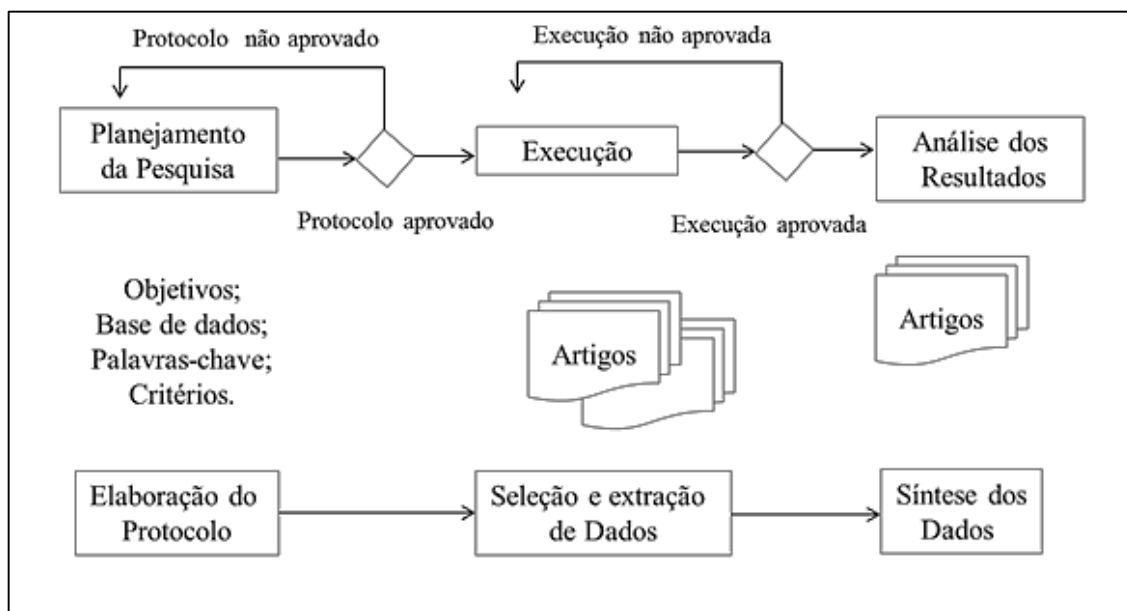
3 METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo apresentar aspectos pertinentes aos procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho. O desenvolvimento da parte inicial da pesquisa englobou diferentes fatores como às atividades de pesquisa e os procedimentos determinados para a coleta de dados, que foram possíveis, mediante a aplicação da Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS). Portanto espera-se melhores resultados, já que os erros e tendências derivados das buscas e avaliações subjetivas são minimizados. A RBS é uma metodologia específica que busca o máximo de material relevante sobre um determinado tema, sendo desenvolvido formalmente com etapas que conferem um rigor para selecionar e avaliar

publicações e utilizar dados existentes sobre um determinado tema (COSTA, 2015). Segundo Conforto et al. (2011, p. 3), trata-se do processo de coletar, conhecer, compreender, analisar, sintetizar e avaliar um conjunto de artigos científicos com o propósito de criar um embasamento teórico-científico (estado da arte) sobre um determinado tópico ou assunto pesquisado.

A RBS é considerada uma alternativa para a revisão de literatura na área de gestão, pois a partir do acúmulo de uma série de estudos sobre um determinado tema pesquisado, fornece *insights* coletivos por meio de síntese e análise das teorias destes estudos, ajudando a desenvolver uma base confiável e profunda de um campo de conhecimento, ao mesmo tempo em que minimiza viés e erros (TRANFIELD et al., 2003). Este procedimento é dividido, basicamente, em dois estágios: coleta e acúmulo de material bibliográfico e análise sistemática do material adquirido. Em um primeiro momento foi realizada uma busca sobre todos os materiais disponíveis, ou seja, a pesquisa exploratória, na qual os pesquisadores têm um contato inicial com o tema. O segundo estágio consistiu em definir as regras do protocolo de avaliação, sob o qual os materiais serão submetidos. Assim que o protocolo foi definido e fechado, os materiais são processados para definir quais artigos serão estudados de maneira mais aprofundada. Geralmente, lê-se o resumo e a conclusão de cada material e, com as informações obtidas, as regras do protocolo são verificadas. Caso esse conteúdo inicial atenda as regras, o material é separado para estudo posterior (BIOLCHINI et al., 2005; COSTA, 2015). A forma como foi utilizada a RBS neste estudo está representada na Figura 1, evidenciando as etapas de planejamento, execução e análise dos resultados, sendo realizada entre os meses de setembro de 2015 e abril de 2016. Um levantamento inicial do material bibliográfico identificou que há escassez de estudos nesta área específica, dispensando, portanto, a utilização de softwares que ajudam no processo da RBS e na qualidade de sua aplicação quando ocorre grande quantidade de publicações a serem analisadas.

Figura 1 – Estrutura metodológica utilizada.



Fonte: (BIOLCHINI et al., 2005).

Conforme a etapa descrita na Figura 1, as bases para a condução inicial da revisão são estabelecidas pela determinação clara dos objetivos e formulação do problema, e seu protocolo. É a partir deste protocolo que se obtém a questão central da pesquisa, e que definidas as palavras-chaves pesquisadas e sua combinação, critérios de inclusão e exclusão para a seleção

dos estudos e o método de execução (BIOLCHINI et al., 2005; CONFORTO et al., 2011; COSTA, 2015). O principal objetivo da RBS foi identificar os trabalhos publicados referentes ao *e-commerce*, tendo como foco as atividades de comércio eletrônico de micro e pequenas empresas no Brasil. Sendo assim, o problema da revisão pode ser expresso nas seguintes perguntas iniciais: Quais os processos que envolvem o comércio eletrônico? Quais as vantagens competitivas do comércio eletrônico para MPEs? Quais os desafios que as MPEs podem enfrentar ou têm enfrentado ao adotar e ao gerenciar o comércio eletrônico no país?

Para o levantamento das produções acadêmicas publicadas foram consultados o site de busca Google Acadêmico, a base de dados do site *Scielo (Scientific Electronic Library Online)* e do portal Periódicos Capes/MEC. As palavras-chave pesquisadas foram *comércio eletrônico*, *e-commerce*, combinadas com *micro e pequenas empresas*, *gestão*, *gerenciamento*, encontrando 54 publicações referentes aos últimos 15 anos. Observou-se que alguns autores utilizaram outras palavras-chave ou termos para o mesmo assunto que também foram incluídos na busca: *empresa digital*, *tecnologia de informação*, *empresa de pequeno porte*, *e-business*, *e-empresendedor*, *marketing digital* e *marketing eletrônico*.

Na etapa de execução, as publicações identificadas e selecionadas foram avaliadas conforme o protocolo da RBS. Títulos que não tinham nenhuma relação com a combinação das palavras-chave pesquisadas foram excluídos. Foram realizados mais três filtros analisando o resumo, a introdução e a conclusão, excluindo respectivamente mais 11 trabalhos, sendo por fim selecionados 39 trabalhos. Entre as 11 publicações excluídas: cinco abordavam sobre a tecnologia de informação em micro e pequenas empresas brasileiras, mas não havia informações que relacionassem às atividades ou aplicações de comércio eletrônico; dois estudos tratavam o *e-commerce* na perspectiva de uma empresa de grande porte; e por fim, foram excluídos estudos que abordaram o comércio virtual: com ênfase na responsabilidade da universidade como fomentadora de novas ideias e tecnologias, com base em desempenho econômico de grande empresa do setor varejista online, com foco em comportamento de consumidor no *m-commerce (mobile commerce)* e no *e-commerce* e em tecnologia de informação de *e-commerce* sem analisar aspectos para micro e pequenas empresas. Na terceira etapa foram realizadas a extração e a síntese dos dados dos estudos para compor os resultados.

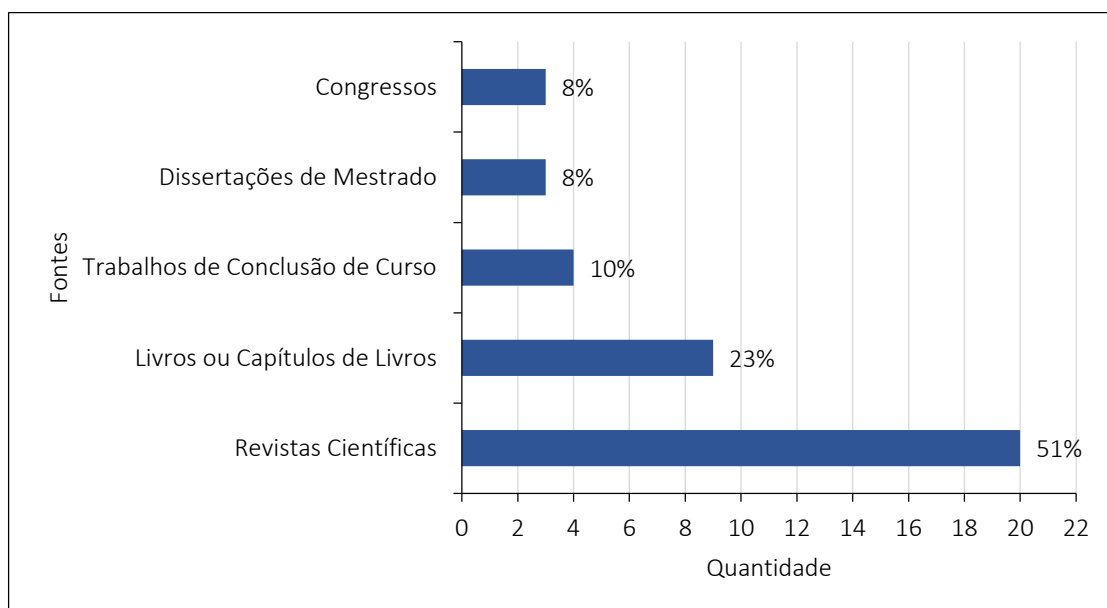
Por fim, os dados obtidos foram utilizados como embasamento para caracterizar o processo de comércio eletrônico destinados às MPEs. Por fim, a estruturação geral da pesquisa classifica-se como descritiva e comparativa, de caráter exploratório. Após coletar os dados da consulta pela RBS, a próxima etapa trata de detalhar sobre os resultados e as interpretações dos dados, discutindo os resultados dos respondentes com base no referencial teórico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA RBS

A RBS resultou na seleção de 39 trabalhos que atenderam aos objetivos da pesquisa. Do total, 20 são artigos publicados em periódicos, revistas científicas (*journals*), 9 estão entre livros ou capítulos de livros, 3 são artigos publicados em congressos nacionais e internacionais, 3 dissertações de mestrado e 4 trabalhos de conclusão de curso, como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Quantidade e Fontes de Publicação.



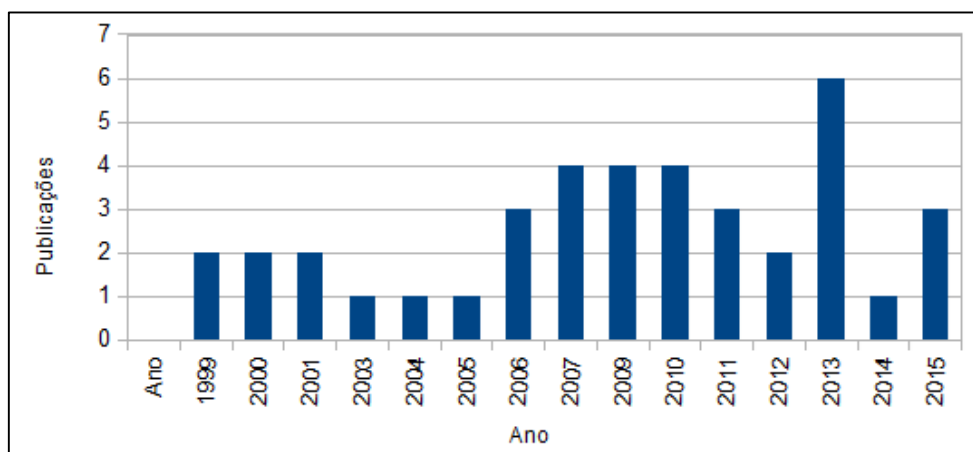
Fonte: Autores (2018).

Embora sejam poucas as publicações de dissertações e monografias sobre o tema, não foi encontrado no levantamento de dados teses que abordassem o comércio eletrônico de micro e pequenas empresas brasileiras, conforme o objetivo da pesquisa. A maioria das pesquisas foi publicada em revistas científicas (*journals*), o que confere a relevância da continuidade das investigações sobre esse tipo de comércio para empresas brasileiras de pequeno porte. É importante destacar que do total de 9 livros ou capítulos de livros publicados, 5 são de origem brasileira, mostrando que desde 1999, havia autores que buscavam investigar as oportunidades e perspectivas do comércio eletrônico, considerando que nesta época, o cenário caracterizava-se por muitos desafios políticos, econômicos, sociais e tecnológicos para sua difusão no país. A partir de 2010, quando o acesso à Internet encontrava-se consolidada e as atividades de comércio eletrônico começaram a se expandir, mais livros foram publicados com foco para empresas brasileiras. Os livros estrangeiros também serviram como base dos principais conceitos e modelos para a pesquisa, sendo alguns dos principais autores renomados da área.

4.2 ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES SELECIONADAS

A evolução das publicações acompanhou a expansão do comércio eletrônico que é estimulado pelos avanços da Internet no Brasil nos últimos 15 anos, como pode ser observado na Figura 3. Destaca-se que entre 1999 a 2005, as publicações focavam os aspectos do comércio eletrônico como um recurso estratégico e alternativo para a empresa física de pequeno porte, e não como um negócio principal. Havia também a questão da viabilidade para essa transição ou complementação como era visto nesse momento, pois o custo do acesso à Internet era muito alto tanto para as empresas de pequeno e médio porte quanto para consumidores finais

Figura 3 - Número de publicação por ano.



Fonte: Autores (2018).

Nos anos seguintes, diversos fatores impulsionaram a disseminação do comércio eletrônico para as empresas de pequeno porte como: a difusão do acesso à Internet, a promoção da inclusão digital, o aumento da renda das classes C e D, os incentivos nos aspectos legais e tributários com a Lei Geral das micro e pequenas empresas (Lei Complementar n.123/2006) e o Simples Nacional, e inclusive, a experiência acumulada na gestão de tecnologia de informação por empresários. Consequentemente houve um aumento nas publicações, e assim as pesquisas passaram a mudar de foco para: estruturas, modelos e criação de estratégias, capacidade para exportação e viabilidade da adoção do comércio eletrônico para diversos ramos.

A partir de 2010, as micro e pequenas empresas passaram a adquirir segurança e maturidade para atuar no mercado virtual, o e-commerce não era mais visto como um complemento, mas como uma realidade de um negócio potencial. Um dos motivos que promoveram esse aumento da confiabilidade neste tipo de comercialização foi a criação do Decreto 7.962/13 que, em paralelo com o Código de Defesa do Consumidor, passou a assegurar pontos importantes para operações no CE tanto para as empresas quanto para os consumidores. Desde então, as pesquisas estão voltadas para: soluções virtuais disponíveis, como ferramentas e mídias sociais gratuitas que auxiliam na conquista da competitividade; elaboração de planos de negócios virtuais; estratégias de marketing digital; processo de compras coletivas entre outros enfoques mais atuais. No Quadro 1, apresenta-se a lista dos autores e anos de publicação dos 39 trabalhos analisados.

Quadro 1 - Lista dos trabalhos analisados.

ANO	AUTORES
1999	Diniz, E. H.; Tigre, P. B.
2000	Albertin, A. L.; Takahashi, T. (org.).
2001	Tomaz, E.; Barros, M. A.
2003	Tigre, P. B. e Dedrick, J.
2004	Turban, et al.
2005	Mendonça, et al.
2006	Boehs, et al.; Bulgacov, et al.; Mazzali, L. e Padilha, R.

2007	Lima, et al.; Martins Júnior, A. e Martins, R. M.; Laudon, K.C. e Laudon, J.P.; Longenecher, et al.
2009	Lemos, et al.; Pereira, M. C. N.; Araújo, et al.; Pereira, A. P. e Prado, A.A.
2010	Albertin, A. L.; Medeiros, N. M. dos S.; Goulart, J. B.; Vasconcelos, E. (coord.).
2011	Sperk, A.; Diniz, et al.; Braga, R. M. L. e Xavier, F. M.
2012	Barros, M. de O.; Rainer Junior e Cegielski.
2013	Lobosco, et al.; Baratto, et al.; Nereu, C.O.; Araújo, J. B.de e Zilber, S. N.; Claro, A.; Brito, D. S. e Malheiros, T de C.
2014	Martinelli, S.R. e Minucci, D. F.
2015	Mercês, et al.; Amaral, et al.; Voukart, V. K. e Fagundes, D. S.

Fonte: Autores (2018).

Um dos primeiros livros brasileiro publicado sobre tecnologia de informação é do Ministério da Ciência e Tecnologia, sob coordenação de Takahashi (2000), com objetivo de impulsionar a Sociedade de Informação, contendo um capítulo exclusivo sobre o comércio eletrônico relacionando-o com o panorama do país. Autores brasileiros como Tigre (1999, 2003), Albertin (2000, 2010) e Claro (2013) são renomados por suas publicações sobre comércio eletrônico, sendo citados por diversos pesquisadores que analisam o contexto da temática deste estudo.

4.3 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO (CE)

A evolução e o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) transformaram o modo de viver do mundo inteiro, a forma de comunicar e de realizar negócios, tendo como ferramenta catalisadora a Internet (TURBAN et al., 2004; LAUDON e LAUDON, 2007; LONGENECKER et al., 2007; ALBERTIN, 2010). No início da década de 1970, o comércio eletrônico era restrito a algumas empresas para conduzir transações eletrônicas financeiras, com o tempo outros tipos de transações foram sendo processadas principalmente devido ao surgimento de software de Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI – do inglês *Electronic Data Interchange*) (TURBAN et al., 2004).

Somente na década de 2000, com o acesso à Internet e às diversas ferramentas tecnológicas disponíveis, houve um grande crescimento do uso das aplicações do comércio eletrônico, desse modo, as empresas passaram a reconhecer uma grande oportunidade de mostrar, informar e comercializar seus produtos e serviços mais facilmente, como uma grande vitrine para o mundo, expandindo suas relações com outras empresas e com clientes de qualquer lugar do mundo (ALBERTIN, 2010). Laudon e Laudon (2007) definem da seguinte maneira: “Comércio eletrônico (ou e-commerce) refere-se ao uso da Internet e da Web para conduzir negócios. Mais formalmente, diz respeito às transações comerciais realizadas digitalmente entre organizações e indivíduos ou entre duas ou mais organizações”.

Embora o CE represente um conjunto de atividades tradicionais de compra e venda aliadas aos benefícios da tecnologia, Claro (2013) ressalta que não pode ser encarado como apenas um ponto de venda, pois o comércio no ambiente virtual tem um caráter próprio que exige estratégia própria, tecnologia específica, marketing especializado e envolve riscos associados ao poder revolucionário da Internet, e, portanto, exige um plano de negócio exclusivo. Outro fator importante é que o CE promove a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico. Conforme Albertin (2010), os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio,

negócio-a-consumidor e intra-organizacional, numa infraestrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso e baixo custo.

Para muitas pessoas, os termos *e-business* e *e-commerce* possuem o mesmo significado, porém, segundo Laudon e Laudon (2007) existe diferença. O *e-business* é o uso da tecnologia digital pelas empresas para negociações, englobando atividades de relacionamento com os clientes, fornecedores, intranets, entre outros. Já o *e-commerce* faz parte do *e-business*, porém engloba atividades de compra e venda de produtos ou serviços eletronicamente, além do marketing, serviços de pagamento de produtos, relação de suporte com os clientes, entre outros.

Rainer Junior e Cegielski (2012) mostram outra classificação: CE puro e CE parcial. O CE puro é realizado somente por meio eletrônico, um exemplo, quando um cliente realiza todo o processo de compra eletronicamente e recebe seu produto da mesma forma, como um e-book. O CE parcial refere-se as empresas que possuem loja física e virtual, chamadas *click-and-mortar* (cliques e argamassa), de modo que o produto entregue ao cliente é um produto físico, um exemplo é a compra de eletrodoméstico ou vestuário pela Internet, todas as transações são realizadas de forma eletrônica, mas o produto entregue é algo físico.

Há outra forma de classificação segundo a natureza dos participantes da transação eletrônica, segue a compilação de diversos autores que categorizaram do mesmo modo (TAKAHASHI, 2000; TURBAN et al., 2004; LAUDON e LAUDON, 2007; RAINER JUNIOR e CEGIELSKI, 2012): I) B2B ou “*Business to Business*” - Relacionamento entre empresas, esse tipo de CE é o maior responsável pelo volume de transações, constituindo 85% do total. Essa modalidade permite a relação das empresas com fornecedores, parceiros e clientes podendo reestruturar a sua cadeia de suprimentos. II) B2C ou “*Business to Consumer*” - Esse tipo de relação acontece entre a empresa e o cliente, esse método possui uma complexidade maior que o B2B por acontecer em grande quantidade. Nesse tipo de venda, existem vários clientes comprando diversos produtos ao mesmo tempo, sendo que a empresa precisa gerenciar todas essas compras simultâneas com agilidade, tomando todos os cuidados necessários e tratando cada cliente como o mais importante para empresa. III) C2C ou “*Consumer to Consumer*”: Esse tipo de negócio é realizado entre pessoas, seja utilizando sites de classificados para venda de produtos ou serviços ou ainda para troca de produtos. IV) B2E ou “*Business to Employee*”: Relação entre empresa e empregados, utilizado pelas empresas para disponibilizar materiais de curso para colaboradores, ainda existem empresas que possuem lojas internas onde oferecem produtos aos seus colaboradores.

Além dessas, existem as relações com o governo classificadas como G2C, G2B e G2G. I) G2C ou “*Government to Consumer*” - Trata do relacionamento entre o governo e os consumidores/cidadãos, como, por exemplo, pagamento de impostos por meio eletrônico e serviços de comunicação. II) G2B ou “*Government to Business*” - Relação do governo com empresas, por exemplo, as compras do Estado por meio de licitações de fornecedores realizados pela Internet. III) G2G ou “*Government to Government*” - São transações entre governo e governo, como o sistema de intranet utilizado para assuntos internos. Para Rainer Junior e Cegielski (2012), um meio de interação entre consumidores e fornecedores utilizado recentemente é o comércio móvel, ou *m-commerce*, que é a realização do comércio eletrônico utilizando redes sem fio, por meio de tablets ou celulares para realizar compras online. Em razão do aumento do número de telefones celulares com preço mais acessível, associado à melhor qualidade de banda larga, esse modelo de negócio vem crescendo cada vez mais, faturando cerca de R\$ 5 bilhões em vendas em 2015 (EBIT, 2016).

4.4 GERENCIAMENTO DE ATIVIDADES DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A coordenação da produção ao longo da cadeia produtiva tem sido beneficiada pela troca de informações por meio da Internet, tornando-se possível alcançar clientes finais e novos

parceiros de qualquer lugar do mundo, proporcionando o desenvolvimento de inovações de marketing e atendimento ao cliente (TIGRE, 1999). Nesta perspectiva, para que possa aproveitar efetivamente as oportunidades do ambiente virtual, é necessário analisar em que processos de negócio podem ser utilizados as aplicações do comércio eletrônico como parte da estratégia organizacional e assim, garantir a vantagem competitiva (ALBERTIN, 2010). Além de estar associado às transações comerciais online, o comércio eletrônico pode apresentar contribuições nos processos de Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos e de Relacionamento com Cliente.

4.4.1 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (GCS ou SCM – do inglês *Supply Chain Management*) compreende gerenciar a cadeia de processos desde o fornecimento de matéria-prima até a entrega do produto final. Com a difusão dos negócios pela Internet, esta estrutura das cadeias de suprimento tem sido modificada principalmente nos elos de distribuição e de varejo entre diferentes agentes econômicos, sendo, portanto importante acompanhar essas mudanças para ampliar as chances com o comércio eletrônico (TAKAHASHI, 2000).

No sistema tradicional de distribuição, da produção até o consumidor, existem distribuidores, atacadistas, varejistas, entre outros, o que implica em um aumento do custo final do produto. Com o uso intensivo da tecnologia e a Internet, a interação entre estes participantes da distribuição passaram a ocorrer de forma imediata, por exemplo, o produtor pode vender diretamente ao consumidor com todo o suporte online, eliminando assim os intermediários tradicionais, fenômeno conhecido por desintermediação. Estes intermediários foram substituídos por intermediários eletrônicos que reduziram estoques e custos, fenômeno conhecido por reintermediação (TURBAN et al. 2004).

No entanto, estas desintermediações somente ocorrem quando o elo entre as partes envolvidas não agregam valor, ou seja, quando o acesso direto e a excelência do produto não garantem a satisfação total dos consumidores. Assim, ao invés de sofrer com a eliminação nesse novo sistema, as empresas com o papel de intermediários tradicionais têm deslocado sua função ou modificado seu modelo de negócio adotando o comércio eletrônico, reagindo a essa mudança na cadeia de distribuição (ALBERTIN, 2010). Como é o caso da transferência do gerenciamento de estoques de grandes empresas, principalmente com intuito de diminuir riscos e de aumentar a frequência de entrega quando os clientes encontram-se dispersos geograficamente ou quando são necessários embalagens ou armazenamento especiais, para diversas empresas de pequeno porte que possuem meios mais eficientes de distribuição, conferindo os benefícios com sua função de intermediários (LONGENECKER, 2007).

Além disso, existem softwares gratuitos que interligam o fluxo de informações, bens, produtos e serviços entre empresas e seus parceiros (fornecedores de matéria-prima, fabricantes, revendedores, distribuidores, clientes) com objetivo de racionalizar e de melhorar os processos de gerenciamento de cadeia de suprimentos, proporcionando qualidade de produtos e serviços otimizados com serviços básicos eficientes e customizados, redução de estoques, transporte, armazenamento, embalagem, custos e tempo de entrega, entre outras operações organizacionais que podem favorecer a participação das empresas de pequeno porte (LAUDON e LAUDON, 2007).

Um dos benefícios adquiridos com o gerenciamento de cadeia de suprimentos adequado associados ao uso de TIC é a melhoria na função de compras e uma das ferramentas mais efetivamente utilizadas para isso é o *e-procurement*. O *e-procurement* é um instrumento do *e-business* que pode integrar todas as áreas da empresa à área de compras, através de plataformas simples ou mais complexas, gerando, assim, maior confiabilidade nos processos de compras e consequentemente redução de custos (PEREIRA, 2009, p.62). Pereira (2009) observou que as

empresas de grande porte no segmento industrial têm utilizado esta ferramenta por possuir etapas de fluxo de compras mais complexas, principalmente no processo de procura de suprimentos de consumo, como matéria-prima, equipamentos, materiais e componentes relacionado à produção, bens de capital, serviços e materiais não ligados à produção ou MRO (Manutenção, Reparo e Operações) que são os recursos operacionais, suprimentos de escritório e de computador.

Nas relações G2B, foram observados o uso deste instrumento integrando micro e pequenas empresas na participação das compras públicas e licitações, o que resultou em redução de custos e agilidade para aquisição de produtos e serviços ao governo. Além disso, essas empresas de pequeno porte conseguiram acesso a outros mercados (BRAGA e XAVIER, 2011). De um modo geral, todos os tipos de empresas têm praticado o uso dessa ferramenta, inclusive no segmento de serviços, especificamente nas instituições financeiras, mas ainda é uma ferramenta desconhecida para maioria das empresas (PEREIRA, 2009).

Outra atividade envolvida no gerenciamento da cadeia de suprimentos é a logística ou a distribuição física do produto, e um dos componentes principais é o transporte, os outros são: armazenamento, manuseio de materiais, termos de entrega e gestão de estoque. Pequenas e médias empresas podem se beneficiar tornando-se intermediadores com esta atividade, por outro lado, dependendo das atividades de negócios que exercem, precisam verificar quando utilizar empresas de logísticas terceirizadas, o que pode ser mais eficaz que realizar essa mesma atividade internamente, mas pode implicar em custos que devem ser planejados (LONGENECKER, 2007).

De acordo com Turban et al. (2004), as parcerias estratégicas entre empresas de qualquer porte, integradas em um mesmo sistema, otimizam de forma eficiente a cadeia de suprimentos, principalmente na logística interna que está relacionado ao controle de qualidade de produtos e a gestão de estoques, e no planejamento de operações e produção que envolve necessidade de materiais para a produção, previsão de demanda e produção sob demanda (*just-in-time*). Essas parcerias somente conduzem ao sucesso, quando há confiança, reconhecimento e respeito mútuo entre as empresas, objetivos claros, flexibilidade de contrato, comunicação, transparência e ética, e quando há o processo de colaboração em que todos gerenciam suas ações internas e externas com o mesmo objetivo de aumentar o valor percebido pelo cliente, resultando em redução de custos, aumento da lucratividade e da vantagem competitiva (VASCONCELLOS, 2011).

Para Albertin (2010), a base do sucesso do gerenciamento de cadeia de suprimentos envolve dois fatores importantes, o humano e o poder. Apenas a utilização das ferramentas tecnológicas não resolve problemas que podem ocorrer durante os processos, o foco está nas negociações que exige melhor desempenho da alta gerência. E o fator poder está relacionado ao uso efetivo de tecnologias para incrementar lucros e melhorar o gerenciamento da cadeia de suprimentos e rede de parcerias, evitando o extremo de internalizá-las ou terceirizar a maioria das funções.

4.4.2 Relacionamento com os Clientes

Para garantir a vantagem competitiva nas áreas de vendas, marketing e atendimento, as empresas podem integrar sistemas de gerenciamento de Relacionamento com os Clientes (CRM - do inglês *Customer Relationship Management*) que visam conhecer melhor estes clientes, seu perfil, seus desejos e necessidades, conquistando sua fidelidade ao longo do tempo (LAUDON e LAUDON, 2007; ALBERTIN, 2010). O sistema de CRM registra em um banco de dados todas as ações de compra de cada cliente, incluindo transações realizadas, contatos iniciais com a empresa, resposta de estímulos de marketing (se o cliente respondeu a iniciativa direta de marketing), além de dados demográficos (idade, renda, membros da família, datas de

aniversários), dados psicográficos (atividades, interesses e opiniões) e dados sobre mídia (preferência de mídia), permitindo, desse modo, avaliar seu comportamento, identificar quais clientes potenciais e evitar erros sérios de atendimento (ALBERTIN, 2010; KOTLER, 2011).

Vale ressaltar que as ferramentas eletrônicas para CRM não garantem por si só o aumento de número de clientes, pois o grau de satisfação e a repetição da compra dependem do desempenho e das expectativas de valor entregues ao cliente. Para isso, é importante ter o conhecimento de que os consumidores são tomadores de decisão que reconhecem problema, buscam e avaliam informações, decidem a compra e avaliam o pós-compra, por meio de influências psicológicas que envolvem suas necessidades, percepções, motivações e atitudes, assim como por meio de influências sociológicas que abrangem a cultura, classe social e grupos de referência do qual fazem parte (KOTLER, 2011).

Torna-se de extrema importância, portanto, a elaboração de planejamento e estratégia sobre o gerenciamento do comércio eletrônico para que suas aplicações sejam mais produtivas no que se refere ao relacionamento com clientes, pois apesar de existir diversos softwares gratuitos disponíveis online, as empresas devem decidir primeiramente que atividade de marketing deverá receber o suporte do CRM (ALBERTIN, 2010). Claro (2013, p.55) salienta que “a internet é um espaço aberto a todos e democrática, fazendo muitas vezes, com que uma situação de desatenção com o consumidor ou um determinado público gere uma corrente negativa para a marca e as operações da organização”. Para as micros e pequenas empresas, este sistema representa um dos pontos mais fortes do e-commerce, pois enfatiza o relacionamento com os clientes potenciais de forma correta e direta (sem intermediários ou sendo o intermediário), e proporciona a criação de estratégias com objetivo de conquistar a fidelidade deles, oferecendo a oportunidade de competir com uma empresa maior no mesmo nível (LONGENECKER, 2007).

5 CONCLUSÃO

A evolução das tecnologias de informação associadas à implementação do comércio eletrônico proporciona maior competitividade com baixo custo para as micro e pequenas empresas brasileiras. Porém, são empresas que enfrentam diversas dificuldades, mostrando a necessidade de garantir meios para a sua sobrevivência no mercado virtual.

Utilizando-se da RBS e de análises documentais, a pesquisa apresentou os principais conceitos sobre o e-commerce, os envolvidos para o gerenciamento de cadeia de suprimentos e de relacionamento com clientes, o cenário das micro e pequenas empresas no país, as vantagens e as dificuldades que essas empresas têm enfrentado em seus negócios, com base nas publicações em bases de dados selecionadas nos últimos 15 anos.

Por fim, observou-se que, de modo geral, as vantagens de utilizar as informações oriundas do comércio eletrônico são a geração de oportunidades de ampliação do leque de possibilidades de propor novos conceitos de estratégias empresariais, incluindo tecnologias que atendam aos preceitos do planejamento organizacional, visando a ampliação de mercados para negócios, por meio da construção de parcerias efetivas, da valorização do capital reputacional das empresas e do monitoramento sistemático dos concorrentes.

Para futuras pesquisas, sugerem-se aprofundamento de estudos a fim de verificar a interação operacional entre o comércio eletrônico e as vantagens econômicas e técnicas resultantes destas ações para os diversos segmentos empresariais, tanto setor de gerenciamento de custos, quanto na parte de gestão estratégica. Também se considera relevante investigar as perspectivas dos diversos atores membros do fluxo de valor da empresa adotante estruturando uma sistematização de lições aprendidas ao longo do gerenciamento de projetos.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 40, n. 04, p. 94-102, 2000.
- _____. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- AMARAL, T. do; CAMARGO JUNIOR, J. de; PIZZINATTO, A.; PITOMBO, T. Influências do Comércio Eletrônico B2B no Processo de Atendimento de Pós-Vendas no Segmento de Bens de Capital: Estudo de Caso em uma Empresa Representante de Equipamentos Pesados. **Revista Brasileira de Marketing**, 14, jun. 2015.
- ARAÚJO, J. B. de; ZILBER, S. N. Adoção de e-Business e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 147-161, 2013.
- ARAÚJO, R.; ARLINDA, N.; CRISTINA, C.; LUIZ, J.; QUIRINO, M.; SERJONE, L. Comércio eletrônico e mercado virtual – oportunidade para as micro, pequenas e médias empresas. **Revista Científica FACUnicamps**, Campinas, v. 1, n.1, p.1-10, 2009.
- BARATTO, E.; MELIM, J. M.; GOUVÊA, C.A. K. Os impactos gerados pelos sites de compra coletiva na gestão das micro e pequenas empresas. **Produção em Foco**, Joinville, v. 3, n. 2, p. 236-251, 2013.
- BARROS, M. A. Estratégia nas empresas de Internet: lições de informalidade. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 32-43, 2001.
- BARROS, M. O. **Análise da estratégia de inserção das micro e pequenas empresas no comércio eletrônico no hipercentro de Belo Horizonte**, MG, Brasil. 2012, 170f. Dissertação (Mestrado em Gestão), Universidade De Trás-Os-Montes E Alto Douro, Vila Real, 2012.
- BIOLCHINI, J.; MIAN, P. G.; NATALI, A. C. C.; TRAVASSOS, G. H. **Systematic review in software engineering**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ/PESC, 2005.
- BOEHS, C. G. E.; ABIB, G.; MAZO, M. S. A adoção do comércio eletrônico em relação aos estágios de informatização: um estudo no setor metal-mecânico brasileiro. **Revista GEPROS**, Bauru, v. 1, n. 2, p. 137-148, 2006.
- BRAGA, R. M. L.; XAVIER, F. M. Impactos da Lei Geral das micro e pequenas empresas no desenvolvimento das compras públicas do Ceará. **Revista da Micro e Pequena Empresa-Faccamp**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 1, p. 51-67, 2011.
- BRITO, D. S.; MALHEIROS, T. de C. A importância das mídias sociais e das ferramentas gratuitas do Google no mercado de e-commerce no Brasil para microempresas. **CALEA-Revista Cadernos de aulas do LEA**, Ilhéus, v. 1., n. 2, p. 1-18, 2013.
- BULGACOV, S.; AZEVEDO, A. C. de; BULGACOV, Y. L. M.; ROSADAS, L. A. da S. A implantação do comércio eletrônico e seus efeitos sobre os processos e os conteúdos

estratégicos das empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 5, n. 2, p-89-114, 2006.

CLARO, A. **Comércio eletrônico**. São Paulo: Know How, 2013.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D.C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, VIII, 2011. **Anais...CBGDP**, Porto Alegre, 2011.

COSTA, M. A. B. **Análise de práticas do pré-desenvolvimento de novos produtos: estudo de múltiplos casos**. 2015, 240f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFSCar, São Carlos, 2015.

DINIZ, E. H. Comércio eletrônico: Fazendo negócios por meio da Internet. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 71-86, jan.-abr., 1999.

DINIZ, L. L.; SOUZA, L. G. A. de; CONCEIÇÃO, L. R. da; FAUSTINI, M. R. O comércio eletrônico como ferramenta estratégica de vendas para empresas. In: Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, III, 2011. **Anais Eletrônicos...** Lins, 2011.

EBIT. A certificação dos consumidores. **33º Webshoppers**. 2016.

GOMES, T.; LEAL, R. Guia do comércio eletrônico. **Revista pequenas empresas & grandes negócios**, São Paulo, n. 326, p. 52- 71.

GOULART, J. B. **Comércio eletrônico: um estudo sobre a viabilidade da utilização do Brasil Trade para a inserção de micro e pequenas empresas no comércio internacional**. 2010, 105f. Dissertação (Mestrado em Administração), PUC, São Paulo, 2010.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEMOES, D. A.; SILVA, L. L. da. Comércio eletrônico: um estudo de caso da loja virtual BHINFOR. **Revista e-Tec**, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 1- 19, 2009.

LIMA, A. J. G.; BRUNDANI, A. R.; PEREZ JUNIOR, E. L.; HILDEBRAND, M. B. de M.; PARRILHA, T. L. **Um estudo sobre as soluções de e-commerce disponíveis na web para empresas de pequeno porte**. 2007, 64p. Monografia (Trabalho de conclusão do curso de Administração), Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E. **Administração de pequenas empresas**. 13 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LOBOSCO, A.; ALAJIJA, A. F. da C.; ZILBER, S. N.; MACCARI, E. A. A influência do comércio eletrônico nas pequenas empresas do setor de moda. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS E SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 2, 2013, São Paulo. **Anais Eletrônicos...**, São Paulo: 2013.

MARTINELLI, S. R.; MINUCCI, D. F. O e-business, o e-marketing e as pequenas empresas. **Sinergia**, São Paulo, v. 15, n.2, p. 159-162, abr.-jun., 2014.

MARTINS JUNIOR, A.; MARTINS, R. M. A empresa digital. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 7, 2007. **Anais Eletrônicos...**, 2007.

MAZZALI, L.; PADILHA, R. O comércio eletrônico e a competência logística: estudo de caso em pequenas empresas varejistas. **Revista Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 22, n. 63, p. 69-82, 2006.

MEDEIROS, N. M. dos S. **Marketing eletrônico: proposta de implantação de um site nas micro e pequenas empresas**. 2010, 77f. Monografia (Trabalho de conclusão de curso de Administração), UEPB, Campina Grande, 2010.

MENDONÇA, M. A. A. de; PERES FILHO, R. M.; GOLONI, L. F. Adoção do comércio eletrônico por pequenas empresas, implicações para o comércio exterior. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, n. 4, p. 9-28, 2005.

MERCÊS, L. G. das; MORAES, R. R.; VIANNA, K. J.; TAVARES, P. da S.; SABOYA, S. M. P. E-commerce e a gestão das mídias sociais para pequenos negócios: um estudo de caso sobre a empresa Lala bolsas. **Revista de Administração e Contabilidade de Estágio FAP**, Belém, v. 1, n. 1, p. 1-20, 2015.

NEREU, C. O. **E-Commerce e suas vantagens para uma microempresa de vestuário em Brasília**. 2013, 28p. Monografia (Trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas), UniCEUB, Brasília, 2013.

PEREIRA, A. P.; PRADO, A. A. Comércio eletrônico: vantagens e competitivas para empresas no B2B (Empresa-para-consumidor). **Revista de Administração da Fatea**, v. 2, n.2, p. 95-106, 2009.

PEREIRA, M. C. N. E-procurement nas empresas da região de Campinas: uma pesquisa exploratória. **SARE - Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 17, p. 61-82, 2009.

ROSS, J. M., SHARAPOV, D. When the leader follows: avoiding dethronement through imitation. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 3, p. 658-679, 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Primeira Pesquisa Nacional do Varejo Online**. São Paulo, 2014

Panorama das MPEs paulistas. São Paulo, 2016.

SILVEIRA, F.; MACHADO, F. M.; RUPPENTHAL, J. E. **Processo de Desenvolvimento de Máquinas Agrícolas**. 1. ed. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2017. v. 1. 77p.

SMITH, W. K.; TRACEY, P. Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands. **Strategic Organization**, v. 14, n. 4, p. 455-466, 2016.

SPERK, A. **Plano de negócios para um e-commerce de eletrônicos**. 2011, 67p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso), UFRGS, Porto Alegre, 2011.

TAKAHASHI, T. (org). **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília: Socinfo/MCT, 2000. 195 p.

TIGRE, P. B. Comércio eletrônico e globalização: desafios para o Brasil. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. (org). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TIGRE, P. B.; DEDRICK, J. Mitos e realidade sobre a difusão do comércio eletrônico nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v.4, n.2, p. 307-405, 2003.

TOMAZ, E. **E-empendedor: o portal do empreendedor digital**. 2001, 107p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis, 2001.

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. 207-22, 2003.

TURBAN, E.; MCLEAN, E. WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: Transformando os negócios na economia digital**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VASCONCELOS, E. (coord.). **E-commerce nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2011.

VOUKART, V. K.; FAGUNDES, D. S. Estratégias de marketing como ferramenta para fidelizar clientes do comércio eletrônico: estudo de caso de uma empresa varejista do município de Igrejinha, RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**, v. 1, n. 1, p. 1-25, 2015.