

**Área:** Estudos interdisciplinares sobre Covid-19 | **Tema:** Impacto nos negócios

**Processo de Institucionalização do E-commerce e sua Alavancagem com a Pandemia do  
COVID-19**

**Institutionalization Process of E-commerce and its Leverage with the COVID-19 Pandemic**

Romário Santos Silva, Maria Conceição Melo Silva Luft e Florence Heber

**RESUMO**

O objetivo deste artigo é analisar, a partir das limitações nas transações econômicas advindas do COVID-19, o processo de institucionalização do e-commerce em organizações do varejo, mais especificamente do ramo alimentício. A lente teórica utilizada para interpretar as análises desse contexto é a teoria institucional. Para realização deste estudo, utilizou-se como método de coleta de dados e informações a pesquisa bibliográfica e documental. Por meio da teoria institucional foi possível discutir o processo de institucionalização e alavancagem do e-commerce nas organizações, em período caracterizado por pressões exercidas pela pandemia do COVID-19. Depreende-se, conforme resultados dessa pesquisa, que tais pressões forçam a celeridade da transformação digital nas empresas de diversos setores, inclusive do segmento do varejo alimentício, tornando-as semelhantes (Isomórficas) em suas formas de fazer negócios, fundamentados predominantemente no e-commerce.

**Palavras-Chave:** E-commerce; Varejo Alimentício; Teoria Institucional; Processos de Institucionalização.

**ABSTRACT**

The objective of this article is to analyze, based on the limitations in the economical losses resulting from COVID-19, the institutionalization process of electronic commerce in retail associations, more specifically in the food industry. The theoretical lens used to interpret the analyzes in this context is institutional theory. To carry out the study, bibliographic and documentary research was used as this method of data and information collection. Through institutional theory, it was possible to discuss the process of institutionalization and leverage of e-commerce in associations, during a period taking advantage of the pressures exerted by the pandemic of COVID-19. It appears from the results of this research that such pressures force the speed of digital transformation in companies in different sectors, including the food retail segment, making them similar (Isomorphic) in their ways of doing business, founded predominantly on e-commerce.

**Keywords:** E-commerce; Food Retail; Institutional Theory; Institutionalization Processes.

# Processo de Institucionalização do E-commerce e sua Alavancagem com a Pandemia do COVID-19

## 1 INTRODUÇÃO

A COVID-19 é uma doença que promoveu um estado de alerta público ao longo de 2020, conforme salientam Tashanova et al. (2020), ocasionando diversos danos para o mercado mundial, adoecendo milhões de pessoas e matando milhares. Devido aos impactos de grandes proporções, governos de diversas nações optaram por estratégias de “*lockdown*” ou fechamento parcial de suas fronteiras, impossibilitando ou até mesmo obstruindo a transição tanto de pessoas quanto de mercadorias, forçando fábricas, escolas, cadeias de suprimentos, comércios interromperem suas atividades (TASHANOVA et al., 2020).

Conforme destacam Dirgantari et al. (2020), o surgimento da COVID-19 teve fortes impactos não somente nos setores da saúde, mas também massivo impacto nas atividades econômicas relacionadas aos processos de compra e venda de bens e/ou serviços. A crescente ameaça da COVID-19 tem causado problemas sem precedentes à vida das pessoas, alcançando patamar de crise pandêmica após ter se expandido amplamente por um grande número de nações, que seguem regras de bloqueio combinadas com aberturas limitadas a fim de reduzir ou até mesmo inibir a proliferação interna e externa da COVID-19. Essa situação acarreta impactos substanciais, a exemplo da redução das exportações e importações, achatamento da cadeia de suprimentos de negócios, setores automotivos, produtos químicos, de metais, equipamentos de comunicação, entre tanto outros, afetando negativamente principalmente varejistas, produtores e fabricantes (HASANAT et al., 2020).

Corroborando com tal cenário, dados divulgados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2020a) destacam que, embora a magnitude do impacto e o desenrolar da pandemia tornem especialmente desafiador, é possível prever o choque econômico e a possibilidade singular de uma forte recessão global como algo concreto. A previsão da OCDE (2020a) indica que tal impacto inicialmente traria uma forte paralisação das atividades econômicas, o que poderia resultar em um expressivo declínio no nível de produção de um quarto a um quinto em diversas economias e uma queda no crescimento anual do PIB estimada em até dois pontos percentuais para cada mês que medidas estritas de contenção continuem, muito embora esse impacto dependa de uma miríade de fatores, incluindo o tempo de duração do distanciamento social (OCDE, 2020a).

Isto posto, existem diversas maneiras pelas quais a pandemia da COVID-19 pode lesar a economia, tanto pelo lado da oferta quanto da demanda. Relativo à oferta, as empresas experimentam um achatamento da mão-de-obra e quedas severas na utilização da capacidade produtiva, devido às medidas para conter a doença por meio de bloqueios e quarentenas (OCDE, 2020a). Quanto à demanda, os consumidores experimentam perda de renda, medo de contágio e aumento considerável da incerteza, o que tende a reduzir gastos e o consumo (OCDE, 2020a). Dirgantari et al. (2020) apontam que a presença da COVID-19 no mundo, seguida pelas implementações de “*lockdown*” e distanciamento social, levou à concepção de um novo cenário no mercado mundial conduzindo o comportamento dos consumidores a novos formatos de compra e de consumo. Esses efeitos por sua vez são agravados tendo em vista que os trabalhadores são despedidos em razão das organizações não conseguirem arcar com seus salários, já que esse encolhimento da demanda causa perdas para as empresas o que afetam suas capacidades de funcionamento, agravamento da capacidade de liquidez e escassez de recursos (OCDE, 2020a).

As primeiras evidências sugerem interrupções cada vez mais graves e preocupações crescentes entre as pequenas empresas, que estão entre as mais afetadas (OCDE, 2020c). De acordo com dados do SEBRAE (2020a), em pesquisa realizada com especialistas sobre o

impacto econômico da COVID-19 nos pequenos negócios no país, estes aparentam ser mais fortemente afetados pela crise do que as médias e grandes empresas, embora os impactos nas médias empresas sejam também alto. A participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira respondem em média 27% do PIB brasileiro e é responsável por 99% do total de empresas no país. As MPEs representam ainda 54% dos empregos formais no país, demonstrando a importância que esse segmento possui para a economia brasileira (SEBRAE, 2019).

Tashanova et al. (2020) salientam que, embora haja uma desaceleração no mercado econômico mundial, conduzindo inclusive algumas economias a recessões econômicas profundas, há algumas estratégias que podem ser implementadas a fim de manter e/ou obter lucros em meio a esse cenário extremamente delicado. De acordo com Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2020), o *e-commerce* tornou-se um dos setores que conseguiram mais crescer em meio à pandemia do COVID-19, alcançando destaque diante das dificuldades impostas principalmente pelas crises sanitárias e de isolamento social. De pequenas empresas a grandes varejistas, as organizações necessitaram concentrar suas forças no comércio eletrônico, tendo em vista que em diversas cidades as lojas físicas necessitaram fechar as portas para conter a propagação da doença (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

O *Google Retail AIT* (2020) lançou um estudo detalhado sobre os Impactos no Varejo neste período de crise com o Coronavírus destacando que, dentre outros segmentos, o ramo alimentício obteve um considerável aumento nas vendas online para diversas categorias, principalmente aceleração de categorias não perecíveis. Conforme os movimentos internacionais do varejo publicado por este estudo, buscas por entretenimento, alimentação e higiene pessoal, ganham importância no momento de conviver com o isolamento social forçado (*GOOGLE RETAIL AIT*, 2020).

Dado o exposto, a lente teórica principal utilizada para interpretar as análises desse contexto será a teoria institucional. Tal teoria permite compreender o acelerado processo de alavancagem do e-commerce nas empresas, notadamente no ramo alimentício, no contexto da COVID-19. A Teoria Institucional proposta por DiMaggio e Powell (2005), resumidamente, procura explicar a forma que as influências do ambiente externo moldam os papéis sociais da organização que, por sua vez, tende a se tornar semelhante a outra no contexto em que está inserida.

O presente artigo tem, portanto, a intenção de contribuir com análises sobre esse momento único em que a economia e o ambiente de negócios tanto nacional quanto internacional têm experimentado frente às mudanças provocadas pelo COVID-19 e que apresenta certas características específicas relacionadas a forma como as organizações passam a realizar seus negócios (GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2020; DANNENBERG et al., 2020; OCDE, 2020c). Assim, o questionamento de pesquisa que norteia este artigo pode ser definido na seguinte questão: a partir das limitações nas transações econômicas advindas da COVID-19, como as organizações do ramo alimentício têm incorporado o e-commerce nas suas operações e negócio? Desse modo, o objetivo deste artigo é analisar o processo de institucionalização do e-commerce em organizações do varejo, mais especificamente do ramo alimentício a partir das limitações nas transações econômicas advindas do COVID-19.

## **2 AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO E-COMMERCE**

A “era digital”, de fato, provocou impactos na sociedade, conforme explana Mauro Neto (2017), tornando-se notória desde os relacionamentos interpessoais, até ao contexto dos negócios. As informações romperam barreiras de tempo e espaço permitindo com que, dentre outros aspectos, os consumidores passassem a exercer maiores influências nos procedimentos de tomada de decisão das organizações (MAURO NETO, 2017).

Segundo Mendonça (2016), e-commerce é uma abreviação de *eletronic commerce*, traduzido em comércio eletrônico. O e-commerce pode ser conceituado como a forma de realizar negócios entre empresa e consumidor (B2C) ou entre empresas (B2B), por meio da utilização da internet como plataforma de troca de dados e informações, encomenda e realização de transações financeiras (CAMPANO, 2009).

Conforme Laudon e Traver (2016), desde que iniciou as transações em 1995, o comércio eletrônico global se expandiu dentre bilhões de empresas, culminando em um grande volume de negócios chegando à casa de €14,2 trilhões, provocando uma enorme mudança nas organizações, mercados e comportamento dos consumidores. Dentro deste intervalo de tempo relativamente curto, o comércio eletrônico sofreu transformações desde sua origem como um simples mecanismo para vendas online de varejo em algo muito mais amplo (LAUDON; TRAVER, 2016). Andrade e Silva (2017) destacam que o e-commerce teve início de fato em 1995, nos Estados Unidos, com o surgimento da Amazon.com, dentre outras empresas, e que somente após os cinco primeiros anos, esse setor cresceu e se desenvolveu no Brasil. A partir deste período, conforme destacam estes mesmos autores, as vendas por meio da internet mantiveram crescimento de maneira exponencial no Brasil. Mediante tal crescimento, a internet está prestes a substituir a televisão como a maior plataforma de entretenimento do mundo, e o comércio eletrônico, no âmbito dos negócios, recebe um forte impulso mediante o crescimento dessas tecnologias online, principalmente as da informação e comunicação (LAUDON; TRAVER, 2016).

O e-commerce é uma área de investigação relativamente recente e sua definição está relacionada com a definição de e-business, conforme Turban *et. al* (2015), o e-business pode ser caracterizado como uma definição expandida do e-commerce, não somente em compra e venda de bens e/ou serviços, mas do mesmo modo, em serviços do pós-venda aos consumidores, colaboração com parceiros econômicos, bem como a realização de transações eletrônicas dentro de uma determinada organização. Mauro Neto (2017), por sua vez, define o e-commerce como um formato de comércio concebido por meios digitais que permitem transações de informações, assim como dados, em uma modalidade de comércio online, possibilitando a apresentação, divulgação e transação comercial de bens e/ou serviços disponibilizados pelas organizações.

Conforme destacam Andrade e Silva (2017), o comércio eletrônico foi concebido a fim de facilitar a compra e venda, construindo uma revolução ao tornar o que era fácil, mais cômodo, ágil e a baixo custo, tendo em vista que o e-commerce trouxe mais flexibilidade no processo de compra, já que de qualquer lugar, possuindo acesso a internet, qualquer compra a qualquer momento pode ser efetuada. Mendonça (2016) destaca que o e-commerce permite que os consumidores realizem transações eletronicamente a qualquer momento independente do dia, horário e lugar. O autor segue ressaltando que o mais relevante desse formato de negócio é que ele permite que pequenos e médios comerciantes atendam a uma grande quantidade de consumidores, estejam próximos ou distantes de sua localidade. Uma loja física desse porte, não conseguiria compreender tantos consumidores se não houvesse o meio eletrônico de comércio (MENDONÇA, 2016). Dado o exposto, com o desenvolvimento da tecnologia eletrônica, a propagação das TICs e o comportamento dos usuários de internet cada vez mais propensos ao comércio online, há caminhos favoráveis para o crescimento do comércio eletrônico, e assim, a evolução de outras tantas oportunidades de modelos de negócios realizados via forma eletrônica (ANDRADE; SILVA, 2017).

Laudon e Traver (2016) salientam a previsão de que o e-commerce continue a crescer a taxas de dois dígitos nos próximos cinco anos, mantendo-se como a forma de comércio que mais cresce no cenário mercadológico dos EUA. No mercado brasileiro, Guissoni e Farinha (2019) destacam que o comércio eletrônico cresceu a uma taxa anual composta de 7% entre 2012 e 2017, atingindo um total de vendas de R\$ 47,7 bilhões no ano de 2018. Tais autores

destacam ainda que as empresas vêm lutando por formas para conseguir espaço entre os, aproximadamente, 55 milhões de compradores online. O *Google Retail AIT* (2020) em seu relatório sobre o impacto da COVID-19 no varejo destaca um aumento expressivo das vendas por meio do e-commerce para diversas categorias, incluindo em principal o de alimentos dada a aceleração do crescimento da procura por categorias essenciais, com destaque à procura por alimentos não perecíveis. De acordo com Galanakis (2020), o uso do e-commerce é uma das principais iniciativas estratégicas para superar a pandemia COVID-19 de modo a auxiliar no combate à escassez de alimentos.

De acordo com Guimarães Júnior et al. (2020), muitos negócios, principalmente da área do varejo, buscaram maneiras de reinventar seus modelos de negócios, com a finalidade de manter suas operações. E o auxílio proporcionado pelas tecnologias digitais tem proporcionado a continuidade da comercialização e o consumo de bens e/ou serviços por meio do uso do comércio eletrônico (GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2020). Os dados divulgados pelo E-commerce Brasil (2020) da Global Consumer Insights Survey 2020, da empresa PwC, salientam que mesmo em o isolamento social causado pela pandemia, 35% dos consumidores estão comprando alimentos pelos canais online e 86% planejam manter assim após o fim das medidas de isolamento social.

Guissoni, Ferraro e Schunck (2020) estimam que de um total de cinco milhões de empresas varejistas no Brasil, apenas 50 mil vendem seus produtos por meio de canais online, entretanto, é possível perceber uma mudança mais rápida deste cenário pandêmico provocado pela COVID-19, que trouxe uma aceleração desse processo de transformação digital dos negócios para atuação no mercado online. Dessa forma, Guissoni, Ferraro e Schunck (2020) destacam a relevância de tornar os negócios desempenhados pelas organizações que outrora eram realizados por meio físico, mas que dado o momento atual, devem ser transmudados para o mercado digital, o que corrobora com os dados da OCDE (2020d), que salientam a importância da migração do comércio físico para o comércio eletrônico em diversos setores do varejo, inclusive de segmentos de produtos alimentícios.

Portanto, nesse contexto de pandemia, a inserção de soluções tecnológicas para auxiliar no processo de compras é um horizonte que as empresas têm buscado se aproximar, já que as pessoas passaram a recorrer aos serviços de comércio online por questões de segurança e respeito ao distanciamento social (GUIMARÃES JUNIOR et al., 2020). Dessa forma, é possível visualizar, com base nos dados e informações dispostas, que o e-commerce no Brasil tem ganhado cada vez mais espaço, tornando-se uma tendência a ser implementada pelas organizações com expectativa de crescimento durante e pós-pandemia (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020; GUIMARÃES JUNIOR et al., 2020).

Isto posto, em face da severidade da doença, da impotência do governo brasileiro (e mundial) em combater a propagação do vírus, do *lockdown* que diversas cidades e regiões passaram (e passam), bem como, devido ao fechamento de diversos setores produtivos e atividades consideradas não essenciais, a pandemia trouxe enormes desafios para serem superados (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020). Assim, o e-commerce surge como uma alternativa permitindo que muitas dessas atividades, que antes se encontravam impossibilitadas de serem mantidas presencialmente dada as pressões externas advindas do avanço do novo coronavírus, migrassem de forma aceitável para o comércio digital (GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2020).

### **3 O APORTE DA TEORIA INSTITUCIONAL NA COMPREENSÃO DE PROCESSOS DE MUDANÇA**

A teoria institucional, concebida por DiMaggio e Powell (2005), explica as pressões externas, como fatores sociais e culturais nas decisões organizacionais, tendo em vista que

estas devem estar em conformidade com as regras e crenças predominantes do ambiente aonde estão inseridas se pretendem alcançar a legitimidade.

A teoria institucional enfatiza ainda a relevância de ambientes institucionais na construção das estruturas e das ações organizacionais, ou seja, sob a ótica da teoria institucional, não só as empresas, mas também o ambiente institucional é de suma importância nas análises dos fenômenos organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 2005; CONCEIÇÃO, 2002). O ambiente institucional em que as empresas se encontram inseridas consiste em fornecedores, parceiros de atividades comerciais, concorrentes, clientes, agências regulamentadoras, governos, dentre outros envolvidos que exerçam pressões externas sobre o ambiente interno das organizações (GIBBS; KRAEMER, 2004; ALI A; MIAO; TRAN, 2018). Tais pressões externas podem ser exercidas ainda por fatores ambientais, tais como, desastres e catástrofes naturais (GALVÃO; MONTEIRO; LIMA, 2018).

De acordo com a teoria institucional, as decisões das organizações não são conduzidas unicamente por objetivos racionais em busca de eficiência, mas também por aspectos, fatores, preocupações sociais e culturais orientados por questões de legitimidade (TOLBERT; ZUCKER, 1998; GIBBS; KRAEMER, 2004; KWAK; ZHANG; YU, 2018). A legitimidade institucional, destacada por DiMaggio e Powell (2005), ocorre quando a organização alcança o patamar de referência e reconhecimento no ambiente em que está inserida. Corroborando com estas afirmações, Kwak, Zhang e Yu (2018) salientam que as empresas que desejam e buscam por aceitação de mercado (legitimidade) para suas ações de comércio eletrônico, devem se concentrar mais no desenvolvimento de legitimidade entre as partes interessadas (acionistas, clientes, governos, fornecedores e parceiros de aliança) do que em qualquer outra atividade empresarial. Diante disto, e com base em DiMaggio e Powell (2005), a adoção das inovações não é apenas pela racionalidade instrumental baseada na melhor relação meios-fins e que visa melhorar a eficiência das atividades das empresas. Mas, especialmente, pela busca por legitimação pelas organizações que utilizam o e-commerce em dado ambiente institucional com cenários sociais, econômicos e de saúde sanitária únicos. No segmento do varejo, mais especificamente, no setor alimentício, em face do contexto da pandemia da COVID-19, essas pressões se tornam cruciais para a própria sobrevivência das empresas.

Para tanto, o comércio eletrônico tornou-se um dos principais modelos de negócios de sucesso que conseguiram se desenvolver em meio a pandemia da COVID-19 e inovar a maneira como as empresas comercializam, seus produtos que Organizações de diversos setores investiram em vendas online e alternativas digitais de fazer negócios a fim de se manterem competitivas no mercado ou até mesmo como forma de sobrevivência, dado o cenário de dificuldades impostas por questões de isolamento social, fechamento de lojas físicas e redução do poder de compra dos consumidores (GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020; REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020; GUIMARÃES JUNIOR et al., 2020). Tal perspectiva é corroborada por Lin, Luo e Luo (2019) ao ressaltarem em seus achados que os papéis das pressões institucionais e da inovação organizacional tendem a transformar as organizações em direção aos negócios eletrônicos (e-business) o que permite rápidas respostas às mudanças externas e aumento de competitividade mercadológica.

Segundo Dimaggio e Powell (2005), a teoria postula que as organizações se tornam mais semelhantes em face das pressões isomórficas e pressões por busca de legitimação. Isso significa que as organizações no mesmo campo populacional, sujeitas a condições semelhantes do ambiente externo, tendem a se parecer conforme o passar do tempo, tendo em vista as pressões competitivas e dos clientes que incentivam tais organizações a copiarem os líderes dos seus respectivos segmentos de mercado (GIBBS; KRAEMER, 2004). O conceito da teoria institucional que melhor capta tal processo de homogeneização é o isomorfismo, que segundo Dimaggio e Powell (2005), pode ser conceituado como o processo de restrição que leva uma determinada unidade organizacional, dentro de uma população de organizações a se

assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais, o que não necessariamente significa torná-las mais eficientes.

Há três mecanismos de mudança isomórfica de acordo com a teoria institucional, cada um destes com seus próprios antecedentes, conforme DiMaggio e Powell (2005): i) isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e por preocupações de legitimidade; ii) isomorfismo mimético, que surge em decorrência de respostas padronizadas às incertezas ambientais; e iii) isomorfismo normativo, que está predominantemente associado à profissionalização, associado ao compartilhamento de informações e normas. Tais mecanismos explicam a homogeneização de formatos e práticas de ações organizacionais, considerando que nos estágios iniciais há uma forte presença de diversidade. Entretanto, as influências do ambiente externo forçam e moldam os papéis sociais das organizações que tendem a se assemelhar ao contexto em que estão inseridas (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Adicionalmente, por meio da teoria institucional, é possível analisar ainda o processo de habitualização, objetificação e sedimentação (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Em um dado contexto organizacional, segundo Tolbert e Zucker (1998), o processo de habitualização (pré-institucional) envolve a criação de novos arranjos, que são formalizados em políticas e processos, em resposta a problemas ou incertezas organizacionais específicos caracterizados por fatores relacionados à inovação, como mudanças tecnológicas, legislação e forças de mercado. É pertinente destacar ainda que, se tais soluções obtiverem resultados satisfatórios, tendem a incentivar a imitação, conforme as mesmas autoras.

Já a objetificação (semi-institucionalização), segundo Tolbert e Zucker (1998), demonstra o desenvolvimento de significados consensuais que são compartilhados pelas organizações a respeito da relevância da estrutura gerada no estágio anterior. Este consenso surge da busca de informações ou evidências colhidas de diversas fontes como noticiários, observação direta e monitoramento dos resultados obtidos por outras organizações acerca das formas como estas reagiram frente a situações similares (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Por fim, a sedimentação (institucionalização total) que se caracteriza pela propagação e continuidade da estrutura organizacional já totalmente institucionalizada e, especialmente, na sua sobrevivência por longo período de tempo (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

O estudo desses conceitos apresentados por Tolbert e Zucker (1998) são de extrema importância para analisar a forma como ocorre o processo de institucionalização das organizações presentes na teoria institucional. Assim, resumidamente, os campos organizacionais altamente institucionalizados, ou seja, bem estabelecidos, formam cenários em que os esforços individuais de uma organização, a fim de lidar de forma racional com o contexto de imprevisibilidade ambiental, tendem à homogeneidade em busca de resultados minimamente satisfatórios por meio da institucionalização de procedimentos (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Assim, a teoria institucional apresenta-se como uma pertinente lente teórica para realização de análises e observações sobre o fenômeno pesquisado tendo em vista que, com base em Agarwal e Wu (2018), ao estudarem o crescimento do e-commerce em mercados emergentes, a força da teoria institucional aplica-se à sua capacidade de explicação sobre o processo de homogeneidade entre as empresas sujeitas às mesmas pressões ambientais, além de possibilitar a realização de análises sobre seus comportamentos estratégicos em um determinado ambiente mercadológico.

#### **4 METODOLOGIA**

Quanto à forma, na tentativa de elucidar o questionamento proposto neste artigo, são utilizados como métodos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e documental (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015). De acordo com Silva, *et. al.* (2009), a pesquisa documental

enquanto método possui características que possibilitam ao pesquisador uma capacidade reflexiva e criativa não só na forma como compreende e descreve a problemática, mas também nas relações que consegue estabelecer entre os documentos escolhidos e a elaboração de suas conclusões. Esta pesquisa é caracterizada ainda como descritiva, tendo em vista que permite caracterizar e descrever um determinado fenômeno ou evento com precisão (GIL, 2002).

A pesquisa bibliográfica foi realizada em artigos nacionais e internacionais durante o período de março a agosto de 2020. Foram realizadas pesquisas em relatórios nacionais procurados no DataSebrae, onde numa base de dados exclusiva para o COVID-19 composta por 12 relatórios, dois foram escolhidos por maior alinhamento à temática abordada; e internacionais na base de dados da OCDE com 227 resultados alcançados utilizando o filtro do “e-commerce, varejo, alimentos, COVID-19” em inglês “e-commerce, Retail, Food, COVID-19” conforme recomendação do próprio banco de dados da OCDE. Destes foram escolhidos quatro alinhados à temática a fim de analisar a partir das limitações nas transações econômicas advindas do COVID-19, o processo de institucionalização do e-commerce em organizações do varejo, mais especificamente do ramo alimentício, sob a lente teórica da teoria institucional. A escolha pelo Sebrae e pela OCDE para busca dos estudos se deu devido a ampla divulgação de dados e informações alinhadas à temática da pesquisa e pela relevância das publicações realizadas pelas duas instituições a nível nacional e internacional em tratar sobre os impactos do COVID-19 nos âmbitos econômicos e mercadológicos.

Adicionada à pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental consistiu numa busca realizada em jornais nacionais por meio o filtro: “e-commerce, varejo, alimentos, COVID-19”. A escolha pela estratégia de pesquisa da análise documental se deu devido à carência encontrada de artigos (nacionais e internacionais) publicados durante o período de realização deste estudo nas bases de dados *Google Scholar*, *Web of Science* e *Scopus*, que pudessem fornecer informações suficientes para alcance do objetivo desta pesquisa baseado no tripé estudado, e-commerce, varejo alimentício e COVID-19 no cenário mercadológico brasileiro. Dado o exposto, a busca documental foi realizada em jornais online com ampla circulação nacional que tiveram maiores níveis de publicação durante o período de fev/ago 2020 em busca de análises, comentários e observações de especialistas e gestores da área do varejo alimentício brasileiro. *Estadão* e *Exame*, foram as revistas jornalísticas que trouxeram maiores registros publicados após a realização das buscas no filtro delimitado, com 33 registros e sete registros, respectivamente. Após esta filtragem, realizaram-se leituras nas 40 matérias selecionadas e foram escolhidas baseados no objetivo desta pesquisa e no questionamento proposto, uma matéria na Revista *Exame* publicada por Riveira, Bomfim e Loureiro (2020) e duas matérias na Revista *Estadão* publicados por Silvestre (2020) e Luna e Nunes (2020).

Dessa forma, em vista do objetivo proposto, inicialmente foi realizado um levantamento geral da utilização do e-commerce nos relatórios internacionais escolhidos e ,logo após, as observações foram focadas nas aplicações do comércio eletrônico por empresas brasileiras fundamentadas nos relatórios nacionais e recortes jornalísticos selecionados.

## **5 INSTITUCIONALIZAÇÃO DO ECOMMERCE NO VAREJO ALIMENTÍCIO A PARTIR DO COVID-19**

Diversas são as empresas, inclusive tradicionais, com atividades exercidas predominantemente de forma física que se movimentaram e migraram de fato para o e-commerce conforme dados da OCDE (2020d). De acordo com Silvestre (2020), o e-commerce ganhou espaço na vida cotidiana das pessoas, surgindo como a forma mais vantajosa de se fazer negócio dado o momento de distanciamento social vivido. O mesmo salienta que “a situação só não foi ainda mais dramática porque o e-commerce existe”

(SILVESTRE, 2020, p. 1). Conforme relatórios internacionais realizados pela OCDE (2020c), em face deste distanciamento físico e confinamento provocados pela COVID-19, houve um aumento expressivo dos pedidos em e-commerce de 50% na Europa, 70% na Ásia-Pacífico e de 120% nos EUA quando comparados ao ano de 2019. É possível observar ainda este fenômeno crescente no varejo do Afeganistão, segundo Khan, Sadat e Kamboj (2020) e no comércio da Indonésia que obteve o pico de vendas após o surto da pandemia de acordo com Digantari et al. (2020), o que demonstra a forte alavancagem do e-commerce nesse período pandêmico a nível mundial.

Em decorrência da crise econômica gerada pelo COVID-19, segundo dados da OCDE (2020d), empresas do varejo essencial (alimentos e mantimentos não perecíveis), têm experimentado um aumento da demanda de seus produtos a exemplo do Reino Unido, que dobraram as vendas online no período de julho de 2020 em comparação com o mesmo período do ano passado. Os EUA passaram por processo semelhante com o início das medidas de confinamento obtendo um aumento nas compras online realizadas em alimentos (mantimentos) chegando à marca percentual de 377% em março de 2020 em comparação com o mesmo período de 2019 (OCDE, 2020b). É possível observar o semelhante crescimento em outros países, a exemplo da Coreia e do Japão em que os governos têm fortalecido apoio para que empresas expandam suas plataformas de distribuição para o e-commerce como estratégia de enfrentamento diante deste cenário de isolamento (OCDE, 2020d). Na Índia, segundo Bhalekar (2020), em face desta crise pandêmica, o governo indiano tem fortalecido estratégias para melhoria dos serviços de comércio eletrônico e ferramentas online para auxiliar os pequenos empreendedores a passar por este processo. Tais suportes de incentivos governamentais, conforme resultados de Ali A, Miao, Tran (2018), são encontrados principalmente nos estágios iniciais do processo de adoção do e-commerce pelas empresas, funcionando como forças institucionais para encorajar as organizações a adotarem o comércio eletrônico, o que corrobora com achados de Gibbs e Kraemer (2004), ao salientarem que os governos desempenham papel importante e positivo na difusão do e-commerce por meio de políticas públicas de incentivo.

É pertinente destacar ainda que as mudanças provocadas pelo COVID-19 não atingiram somente as empresas, mas também os consumidores, conforme dados da OCDE (2020b), o que força também as organizações a repensarem outras formas estratégicas para prestação de seus serviços de acordo com Rezende, Marcelino e Miyaji (2020). Bhalekar (2020) destaca que na Índia, empresas como a Amazon.com, têm priorizado durante o período pandêmico o comércio de alimentos essenciais, principalmente o segmento de supermercados.

Nesta rota, empresas tradicionais do varejo brasileiro também têm experimentado o caminho da transformação digital no e-commerce, com destaque para o setor alimentício. Conforme Riveira, Bomfim e Loureiro (2020), empresas como Carrefour e Pão de Açúcar, são dois nomes de destaque do cenário brasileiro de varejo alimentício que tiveram seus processos de comércio eletrônico acelerados devido à pandemia. De acordo com dados desta mesma matéria, Paula Cardoso, presidente da divisão de e-commerce do Carrefour destaca que “a venda de alimentos pela internet era a última barreira do e-commerce” que foi superada dado o contexto enfrentado (RIVEIRA; BOMFIM; LOUREIRO, 2020, p. 4). O principal rival do Carrefour no varejo alimentício, o Grupo Pão de Açúcar, segundo entrevista disponibilizada por Jorge Faiçal, diretor executivo de varejo do GPA à Revista Exame, já havia registrado um crescimento de 40% em sua operação de e-commerce em 2019, agora, em menos de um mês a quantidade de centros de distribuição passaram de dois para quatro, e o número de lojas físicas que abastecem o operacional digital praticamente duplicaram, de 120 para 250 (RIVEIRA; BOMFIM; LOUREIRO, 2020). “todos os planos que tínhamos para 2021 foram antecipados e realizados nos últimos 30 dias”, afirma Faiçal à Revista Exame (RIVEIRA; BOMFIM; LOUREIRO, 2020, p. 4).

Este aumento pode ser observado na proporção das pequenas empresas que estão utilizando ferramentas digitais (sites e aplicativos) para vendas online a fim de manter o funcionamento de seus negócios, segundo dados do SEBRAE (2020b), enquanto há uma redução em mesma medida na proporção de empresas que funcionam de maneira presencial. A maior parte destas empresas estão realizando vendas online por meio das redes sociais, segundo dados do SEBRAE (2020b), antes da pandemia eram de 47% e agora são 59%, com destaque pra vendas pelo *WhatsApp*. Tais dados corroboram com o exposto por Guimarães Júnior et al. (2020) e Dannenberg et al. (2020) quando salientam a forma como a pandemia resultou no fechamento do comércio físico e trouxe um crescimento em grandes proporções para o e-commerce. Desse modo, sob a ótica da teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2005), é perceptível como as organizações durante o processo da pandemia partiram de um formato diversificado, onde havia a existência de diversas empresas do setor do varejo, em especial do setor alimentício, que possuíam suas formas específicas de realizarem suas atividades no âmbito físico operando em formato presencial e com o passar do curso da pandemia, as organizações deste setor tiveram que se moldar perante este cenário de distanciamento social e convergirem de maneira isomórfica ao uso do e-commerce a fim de minimamente manterem-se competitivas no mercado em que atuam.

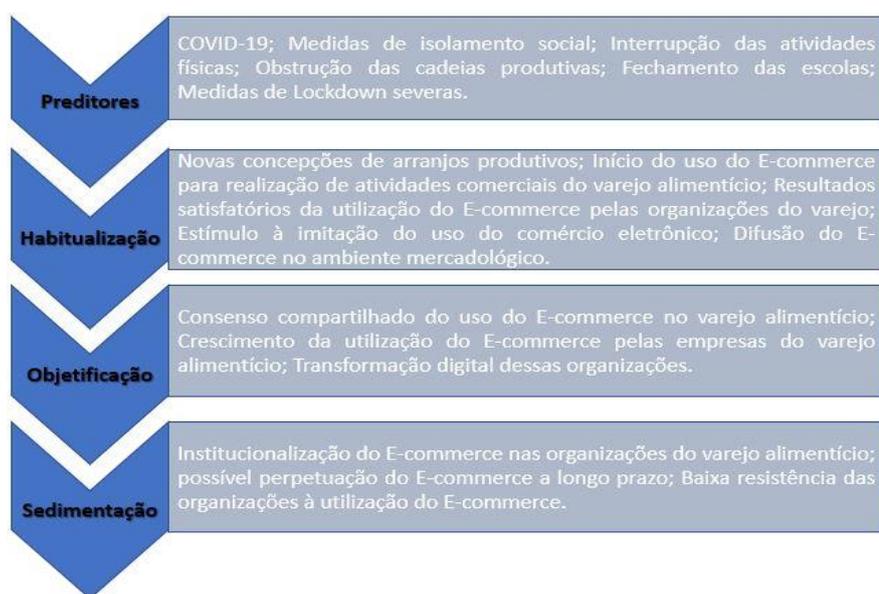
Esta colocação é possível de ser observada, inicialmente no processo de habitualização, ou pré-institucionalização, ao realizar análises sobre o desempenho de gigantes do varejo alimentício, a exemplo do Carrefour e do Grupo Pão de Açúcar (RIVEIRA; BOMFIM; LOUREIRO, 2020), ou empresas como a Magazine Luiza, como uma das principais referências do varejo e precursora do e-commerce no Brasil (MENDONÇA, 2016). Segundo Tolbert e Zucker (1998), habitualização envolve justamente a concepção de novos arranjos em resposta a problemas ou incertezas organizacionais tendo em vista o cenário em que estão inseridas. Estes arranjos são formalizados em políticas e procedimentos que obtém resultados satisfatórios e tendem a estimular a imitação como processo de difusão (TOLBERT E ZUCKER, 1998). Estes novos arranjos produtivos podem ser observados na transformação digital, conforme ressaltado por Guissoni, Ferraro e Schunck (2020), impulsionada pela pandemia no e-commerce como uma pertinente estratégia enquanto modelo de negócio que alcança resultados satisfatórios diante deste cenário de isolamento social, conforme pode ser observado também nos artigos de Dannenberg et al. (2020), Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), Guimarães Júnior et al. (2020), bem como é possível de ser observada em relatórios internacionais da OCDE (2020c; 2020d).

Em seguida, a literatura da teoria institucional nos apresenta a objetificação, ou semi-institucionalização, que conforme Tolbert e Zucker (1998), apresenta o desenvolvimento consensual compartilhado pelas organizações a respeito da relevância da estrutura gerada no estágio da habitualização, ou seja, o uso do e-commerce como um consenso compartilhado pelas organizações de diversos setores, com destaque aqui para os do setor de varejo alimentício, como relevante diante do cenário ambiental propiciado pela crise pandêmica. Este consenso pode ser observado nos comentários do presidente da agência de marketing e comunicação Saving, Caio Velloso, ao ressaltar à Revista Estadão que a pandemia antecipou a migração para o mundo digital em alguns anos nos últimos três meses, e não terá volta (LUNA; NUNES, 2020); bem como nos comentários realizados realizado pelos gestores Jorge Façal e Paula Cardoso à Revista Exame (RIVEIRA; BOMFIM; LOUREIRO, 2020). Este consenso acerca da relevância do e-commerce pode ser corroborado com dados da literatura acadêmica pelos autores Guimarães Júnior et al. (2020) e Guissoni, Ferraro e Shunck (2020), na literatura internacional nos trabalhos de Dannenberg et al. (2020) e Dirgantari et al.(2020), bem como em relatórios internacionais (OCDE, 2020a; 2020c).

Por fim, o estágio da sedimentação, que segundo Tolbert e Zucker (1998), envolve a fase de institucionalização total, onde são observadas baixas resistências de grupos de

oposição e a promoção de apoios contínuos e impactos positivos proporcionados pela estrutura institucionalizada que tende a se perpetuar por longos períodos de tempo. Corroborando com esta perspectiva de institucionalização do e-commerce, Rezende, Marcelino e Miyaji (2020) destacam que nestes tempos de isolamento social o e-commerce apresenta a sua importância durante a pandemia e certamente deverá manter-se em ascensão no período posterior a ela; Guimarães Júnior et al. (2020) salientam ainda que há fortes indícios de um movimento de digitalização do e-commerce que está ocorrendo forçadamente e improvisadamente em muitos segmentos, inclusive nos negócios do varejo alimentício e que garantem a manutenção de seus negócios durante e após a pandemia. Tais colocações dos autores concordam com os relatórios internacionais da OCDE (2020c; 2020d) ao destacarem que o distanciamento social provocado pela pandemia afetaram os varejistas de diversos setores, inclusive do setor alimentício em acelerarem a mudança do varejo físico para o varejo online e que pode apresentar um impacto duradouro no funcionamento do varejo a longo prazo (OCDE, 2020b). A seguir, na Figura 1, apresenta-se uma síntese do processo de institucionalização do e-commerce no segmento estudado para melhor visualização:

Figura 1 – Processo de institucionalização do e-commerce nas organizações do varejo alimentício



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Diante do exposto, este estudo apresenta que a adoção destas transformações digitais no uso do e-commerce não estão direcionadas simplesmente para uma questão de decisão orientada a um melhor rendimento técnico das atividades organizacionais, mas a busca por legitimação das organizações que vêm na utilização do e-commerce em seu ambiente institucional, em face do contexto da pandemia do COVID-19, uma pertinente forma de superar ou minimamente enfrentar, as mudanças advindas da pandemia.

Dessa forma, por meio da lente teórica da teoria institucional e dos dados coletados, tornou-se possível visualizar por meio de análises e observações o processo de institucionalização e alavancagem do comércio eletrônico nas organizações, tendo em vista as pressões exercidas pela pandemia COVID-19 que pressionou a celeridade da transformação digital nas organizações de diversos setores, inclusive do segmento do varejo alimentício,

tornando-as semelhantes em seus formatos de realizar negócios baseados predominantemente no e-commerce.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar, a partir das limitações nas transações econômicas advindas do COVID-19, o processo de institucionalização do e-commerce em organizações do varejo, mais especificamente do ramo alimentício. Diante disso, de acordo com os dados e informações dispostos e a lente teórica da teoria institucional, tornou-se possível visualizar e analisar, a partir das limitações nas transações econômicas advindas do COVID-19, o processo de alavancagem e institucionalização do e-commerce em organizações, mais especificamente do ramo do varejo alimentício que se apresenta como uma tendência crescente tanto a nível nacional quanto internacional. Com a necessidade do isolamento social, as transformações digitais no uso do e-commerce que já se apresentavam em trajetória ascendente no Brasil, ampliam sua relevância durante a pandemia e tendem a manter-se em crescimento, conforme o disposto. Tal perspectiva condiz com o crescimento do comércio eletrônico a nível mundial o que demonstra a pertinência de estudar as influências e consequências da crise pandêmica nos diversos setores econômicos.

A principal limitação deste estudo encontra-se na carência de publicações acadêmicas que retratem a perspectiva do varejo alimentício e sua tendência de crescimento no Brasil, o que encaminhou a realização desta pesquisa para análises documentais em revistas jornalísticas a fim de, em concordância com poucos trabalhos acadêmicos publicados até o presente momento a nível mundial e nacional, que fosse possível alcançar o objetivo proposto por este estudo. Embora tal lacuna seja um aspecto limitador para o presente artigo, este *gap* demonstra um forte potencial de pesquisa de campo a ser realizada.

O varejo alimentício, conforme visto nos relatórios nacionais e internacionais, tem se mostrado um segmento de mercado que apresenta crescimento em face desse cenário pandêmico, uma vez que o mesmo faz parte dos produtos essenciais que têm sido priorizados pelos padrões de consumo e que merece maior atenção dos pesquisadores das diversas áreas do conhecimento, com destaque para as ciências sociais aplicadas.

Tais estudos podem ser realizados sobre uma perspectiva empírica por meio das percepções de padrões de consumo dos clientes, ou ainda sobre a percepção dos gestores, empresários, administradores em relação às transformações mercadológicas provocadas pela pandemia nos diversos âmbitos empresariais, um destes que merece maior destaque é o e-commerce que encontra forte respaldo em relatórios nacionais, supranacionais e esboça um crescimento de publicações acadêmicas principalmente durante este período de agosto de 2020.

Dessa forma, indica-se para ampliação desta pesquisa a realização de um estudo empírico em torno das percepções tanto dos consumidores quanto dos gestores sobre o uso do e-commerce no varejo alimentício, que pode ser realizada em estudo qualitativo com entrevistas semi-estruturadas com estratégia de pesquisa estudo de casos múltiplos. Ou ainda, sobre uma perspectiva quantitativa, identificar a influência exercida pelo COVID-19 e o uso do e-commerce enquanto ferramenta para compras e vendas no varejo alimentício. Enfim, diversas são as possibilidades de ampliação de estudos com base neste artigo realizado.

De fato, as contribuições deste estudo, embora com suas limitações, podem ser exploradas no tocante a duas principais perspectivas: acadêmica e gerencial. Na perspectiva acadêmica, o presente estudo contribui para o aumento de pesquisas acadêmicas voltadas para análises do COVID-19 sobre o ambiente mercadológico brasileiro que se encontra até o momento carente de publicações. Outra contribuição acadêmica está centrada na utilização da lente teórica da teoria institucional, colaborando inclusive para a literatura desta teoria a

pertinência em se estudar o processo de institucionalização e alavancagem do e-commerce por meio de seus conceitos, definições e características; sob perspectiva gerencial, o presente estudo observa que há uma tendência a nível mundial de que o caminho para o mundo dos negócios digitais sofreu uma aceleração em decorrência da pandemia e que cabe aos gestores, empreendedores, administradores dos diversos segmentos e tipos de organizações conceder maior atenção a esta tendência que está modificando o ambiente mercadológico brasileiro pendendo para uma priorização do comércio eletrônico em detrimento do comércio físico.

É importante salientar que este estudo não busca apontar que o e-commerce está substituindo ou até mesmo suplantando o comércio físico, mas que em face da crise pandêmica enfrentada por diversos países, inclusive o Brasil, as organizações que tem passado por esta transformação digital para utilização do comércio eletrônico de maneira mais rápida e eficiente, estão saindo se posicionando competitivamente em busca de legitimidade mercadológica ou, minimamente, sobrevivência ambiental.

Assim, está pesquisa constitui-se em uma reflexão inicial sobre novas estruturas e institucionalidades empresariais e sinaliza para um campo fértil a ser explorado tanto empiricamente quanto teoricamente, em face do contexto único provocado pela crise pandêmica e seus efeitos sobre os diversos setores e segmentos de mercado.

## REFERÊNCIAS

- AGARWAL, J.; WU, T. E-commerce in emerging economies: A multi-theoretical and multilevel framework and global firm strategies. In. AGARWAL, J.; WU, T. (org. edição original), **Emerging issues in global marketing**, Canadá: Springer, Cham, 2018. p. 231–253.
- ALI A, A. B.; MIAO, J.-J.; TRAN, Q. D. Study on E-Commerce adoption in SMEs under the institutional perspective: The Case of Saudi Arabia. **International Journal of E-Adoption (IJE)**, v. 10, ed. 1, p. 53-72, jan./jun. 2018.
- ANDRADE, M. C. F.; SILVA, N. T. G. O comércio eletrônico (e-commerce) um estudo com consumidores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 98-111, jan./jul. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Reinvente-se: como a quarentena impulsionou as mudanças no e-commerce**. 2020. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/reinvente-se-como-a-quarentena-impulsionou-as-mudancas-no-e-commerce/>> acesso em 06 de ago. 2020.
- BHALEKAR, V. Novel Corona Virus Pandemic-Impact on Indian Economy, E-commerce, Education and Employment. **SSRN Journal**, p. 1-13, abr. 2020.
- CAMPANO, J. **Introdução ao e-commerce e questões de usabilidade**. JM DIGITAL, 2009. Disponível em: <<http://www.elivros-gratis.net/elivros-gratis-ecommerce.asp>> acesso em 15 de jul. 2020.
- CONCEIÇÃO, O. A. C. O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. **R. Econ. Contemp.**, v. 6, n. 2, p. 119-146, jul./dez. 2002.
- DANNENBERG, P. et al. Digital transition by covid-19 pandemic? The german food online retail. **Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie**, p. 1-18, mai. 2020.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e a racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

DIRGANTARI, P. D. et al. Level of use and satisfaction of e-commerce customers in Covid-19 pandemic period: an information system success model (ISSM) approach. **Indonesian Journal of Science & Technology**, v. 5, n. 2, p. 261-270, mai. 2020.

E-COMMERCE BRASIL. Comércio online de alimentos deve chegar em R\$ 1 bilhão. 2020. Disponível em: < <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/comercio-online-alimentos-1-bilhao/>> acesso em 01 de ago. 2020.

GALANAKIS, C. M. The foods systems in the era of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic Crisis. *Foods*. v .9, n. 4 , p. 1-10, 2020.

GALVÃO, N. M. S.; MONTEIRO, J. A. V.; LIMA, A. C. S. Desastre ambiental em Mariana em Minas Gerais (MG): um estudo à luz da teoria da legitimidade. **X Seminário UFPE de Ciências Contábeis**, p. 1-15, jan. 2018.

GIBBS, J. L.; KRAEMER, K. L. A Cross-Country Investigation of the Determinants of Scope of E-commerce Use: An Institutional Approach. **Electronic Markets**, v. 14, n. 2, p. 124-137, ago. 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas. 2002.

GOOGLE RETAIL AIT. **Impactos no Varejo COVID-19**. 2020. Disponível em: < <https://acib.org.br/2020/03/20/google-lanca-estudo-sobre-os-impactos-no-varejo-diante-do-coronavirus-covid-19/>> acesso em 27 de jul. 2020.

GUIMARÃES JÚNIOR, D. S. et al. Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, v. 4, p. 1-10-, 2020.

GUISSONI, L. A.; FARINHA, R. L. E-commerce com resultado. **GV-EXECUTIVO-FGV**, v. 18, p. 40-42, jan./fev. 2019.

GUISSONI, L. A.; FERRARO, G. M. SCHUNCK, J. G. COVID-19: o que esperar do futuro? A disrupção no varejo além da crise. **GV-EXECUTIVO-FGV**, v. 19, n. 3, p. 38-41, mai./jun. 2020.

HASANAT, M. W. et al. The impacto of Coronavirus (Covid-19) on E-business in Malaysia. **Asian Journal of Mutidisciplinary Studies**, v. 3, n. 1, mai. 2020.

LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. E-commerce 2016 business. Technology. Society. Twelfth Edition. New York: Pearson Global Edition. 2016.

LIN, J.; LUO, Z.; LUO, X. Understanding the roles of institutional pressures and organizational innovativeness in contextualized transformation toward e-business: Evidence from agricultural firms. **International Journal of Information Management**, v. 51, p. 1-11, out. 2019.

LUNA, D.; NUNES, F. **E-commerce avança mais de 80% em abril devido ao isolamento social**. 2020. Disponível em: < <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,e-commerce-avanca-mais-de-80-em-abril-devido-ao-isolamento-social.70003338846>> Acesso em 11 de ago. 2020.

MAURO NETO. A evolução do e-commerce e as mudanças dos modelos de negócio. **Coimbra Business Scholl**. Coimbra, 2017. DOI: 10.13140/RG.2.2.29132.72325.

MENDONÇA, H. G. E-commerce. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPETEC**, v. 4, n. 2, ju./dez. 2016.

OCDE. **Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses**. jul. 2020a. Disponível em: <<http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>> acesso em: 27 de jul. 2020.

OCDE. **Connecting Businesses and Consumers During COVID-19: Trade in Parcels**. jul. 2020b Disponível em: < <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/connecting-businesses-and-consumers-during-covid-19-trade-in-parcels-d18de131/>> acesso em 12 ago. 2020.

OCDE. **Leveraging Digital Trade to Fight the Consequences of COVID-19**. jul. 2020c. Disponível em: < <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/leveraging-digital-trade-to-fight-the-consequences-of-covid-19-f712f404/>> acesso em 12 de ago. 2020.

OCDE. **COVID-19 and the retail sector: impact and policy responses**. Jul. 2020d. Disponível em: < <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-retail-sector-impact-and-policy-responses-371d7599/>> acesso em 12 de ago. 2020.

KHAN, H.; SADAT, S. M.; KAMBOJ, H. Factors affecting customer's satisfaction of online shopping – Evidence from Kabul, Afghanistan. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 22, ed. 5, ser. IV, p. 11-17, mai. 2020.

KRIPKA, R. M. L.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. In: **4º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa (IV CIAIQ)**, v. 2, p. 243-247, jul. 2015.

KWAK, J. ZHANG, Y. YU, J. Legitimacy building and e-commerce platform development in China: The experience of Alibaba. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 139, p. 115-124, jun. 2018.

REZENDE, A. A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19. **Rev. Boletim de Conjuntura – UFRR**, ano II, v. 2, n. 6, 2020.

RIVEIRA, P.; BOMFIM, M. LOUREIRO, R. **iFood, Uber, Magalu Meli, GPA, a COVID-19 acelerou a guerra do e-commerce**. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/a-grande-guerra-do-e-commerce/>> acesso em 07 de ago. 2020.

SEBRAE. **Pesquisa com especialistas sobre o Impacto Econômico da COVID-19 nos Pequenos Negócios**. abr. 2020a. Disponível em: < <https://datasebrae.com.br/?s=Pesquisa%20com%20especialistas%20sobre%20o%20Impacto%20Econ%20C3%20mico%20da%20COVID-19%20nos%20Pequenos%20Neg%20C3%20cios&cat=>> acesso em 27 jul. 2020.

SEBRAE. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 4ª edição**. jul. 2020b . Disponível em: < <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios-4a-edicao-do-sebrae-junho-2020>> acesso em 27 jul. 2020.

SEBRAE. **Especialistas em Pequenos Negócios**. out. 2019. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%20%2001%2010%202019.pdf>> acesso em 27 jul. 2020.

SILVA, L. R. C. et al. Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. **PUC**, 2009.

SILVESTRE, P. **E-commerce salva varejo, mas deixa feridos pelo caminho**. 2020. Disponível em: < <https://brasil.estadao.com.br/blogs/macaco-eletrico/e-commerce-salva-varejo-mas-deixa-feridos-pelo-caminho/>> acesso em 06 de ago. 2020.

TASHANOVA, D. et al. Investment opportunities and strategies in the era of Coronavirus pandemic. **SSRN Journal**, p. 1-25, mar. 2020.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In. GLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org. edição original), **Handbook de Estudos Organizacionais**; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. São Paulo: Atlas, 1998. p. 370-395.

TURBAN, E. Et. al. **Electronic commerce: a managerial and social networks perspective**. Eighth Edition. New York: Springer. 2015.