



International Journal of Professional Business Review

ISSN: 2525-3654

Universidade da Coruña

Seki, Johnny; Herrero, Eliane; Luiz Lopes, Evandro; Pereira
Bueno, Ricardo Luis; Contreras Pinochet, Luis Hernan
O Impacto da Utilização de Ferramentas Virtuais na Gestão de Pequenos Negócios
International Journal of Professional Business
Review, vol. 2, núm. 1, 2017, Janeiro-Junho, pp. 1-27
Universidade da Coruña

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553658819001>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em redalyc.org

UDEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

THE IMPACT OF THE USE OF TECHNOLOGICAL TOOLS IN SMALL BUSINESS MANAGEMENT

INSTRUMENTOS DE LA UTILIZACIÓN DE IMPACTO VIRTUAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL SMALL

O IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS VIRTUAIS NA GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS

¹Johnny Seki

²Eliane Herrero

³Evandro Luiz Lopes

⁴Ricardo Luis Pereira Bueno

⁵Luis Hernan Contreras Pinochet

ABSTRACT

Companies of all sizes must consider the implementation of technological tools in all their operations. Regarding small companies, there is an undeniable increase in the implementation of e-commerce, or in intention to do so, as evidenced by SEBRAE (2015) in their annual study on the subject. The present work is categorized as a case study, in which a company in the service sector, placed in Osasco city, in São Paulo, was analyzed. We sought to analyze the results of the implementation of electronic tools for sales (messaging apps and electronic sites) of a small company. Thus, we observed the operations of the company, comparing the similarities and differences between electronic sales operation and the physical store, and how the results from these channels behaved. The analysis pointed to the growth in sales after the adoption of the technological tools. Moreover, we also found that convenience and meeting deadlines are fundamental factors for e-commerce or electronic service to be successful.

Key Words: Sales, Micro and small companies, virtual business.

¹Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP, São Paulo (Brasil). **E-mail:** elldijo@uol.com.br

²Mestre em Administração pela Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas FMU, São Paulo (Brasil). E-mail: liaherrero@gmail.com

³Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo (Brasil). **E-mail:** sekijohnny@gmail.com

⁴Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Rio Grande do Sul (Brasil). **E-mail:** ricardo.bueno@unifesp.br

⁵Doutor em Administração pela Fundação Getulio Vargas– FGV, Rio de Janeiro (Brasil)
E-mail: luis.hernan@unifesp.br

RESUMEN

La necesidad de actualizar las empresas de todos los tamaños en relación a las herramientas tecnológicas, que cubre todas las operaciones, es inminente. Para las pequeñas empresas, hay un innegable aumento en el número de adherirse al comercio electrónico o tienen intención de hacerlo, como se evidencia por el SEBRAE (2015) en su estudio anual sobre el tema. Este estudio fue diseñado desde la perspectiva del estudio de casos, el análisis de una empresa en la ciudad de Osasco sector de servicios en Sao Paulo, y trató de analizar los resultados de la aplicación de herramientas de ventas orientadas virtuales (aplicación de mensajes y direcciones electrónica) en una pequeña empresa. Por lo tanto, se analizaron las operaciones de esta empresa, la comparación de las similitudes y diferencias entre el funcionamiento electrónico de ventas y tienda física, y cómo los resultados de estos canales se comportaron. El análisis de este caso permitió observar el crecimiento en las ventas después de la adopción de estas herramientas. Por otra parte, cabe destacar que la comodidad y la puntualidad son clave para el comercio electrónico y servicios electrónicos para tener éxito en el mercado.

Palabras clave: ventas; la pequeña empresa; MPE; negocio virtual.

RESUMO

A necessidade de atualização de empresas dos mais variados portes em relação às ferramentas tecnológicas, abrangendo todas as operações, é eminente. Em relação às pequenas empresas, há um aumento inegável do número das que aderem ao *e-commerce* ou que possuem intenção de fazê-lo, conforme evidenciado pelo SEBRAE (2015) em seu estudo anual a respeito do tema. O presente trabalho foi concebido sob a ótica do estudo de caso, analisando uma empresa do setor de serviços da cidade de Osasco, em São Paulo, e buscou-se analisar os resultados da implementação de ferramentas virtuais voltadas a vendas (aplicativo de mensagens e endereços eletrônicos) em uma pequena empresa. Para tanto, foram analisadas as operações desta empresa, comparando-se as semelhanças e diferenças entre a operação de vendas eletrônicas e em loja física, e como os resultados destes canais se comportaram. A análise deste caso permitiu notar o crescimento nas vendas após a adoção das referidas ferramentas. Além disso, cabe ressaltar que a comodidade e o cumprimento de prazos são fundamentais para que o *oe-commerce* e o atendimento eletrônico sejam bem-sucedidos dentro do mercado.

Palavras-chave: vendas; pequeno negócio; MPE; negócios virtuais.

1 INTRODUÇÃO

A criação de valor é fator chave para que as empresas atinjam o crescimento sustentável, especialmente quando o país se encontra dentro de um contexto internacional de crise econômica, com lenta recuperação da economia. É comprovado que os avanços tecnológicos proporcionaram potencial para que as empresas pudessem expandir seus negócios, melhorando a experiência de compra para seus consumidores, trazendo mais oportunidades de personalização e comodidade a estes, fortalecendo as posições competitivas

no mercado em que se inserem (Pahnila & Warsta, 2010; Saffu, Walker, & Mazurek, 2012).

A adoção de ferramentas tecnológicas como solução de vendas propicia oportunidades para as empresas ampliarem suas áreas de atuação, melhorarem o processo de comunicação com os seus clientes e aumentarem a quantidade de dados disponíveis a fim de entenderem as necessidades reais de seus clientes, além de contribuir para a melhora da capacidade de personalização e ganho de eficiência nas cadeias de custo (Murakami *et al.*, 2016).

Diante da realidade do crescimento da conectividade, na qual as pessoas utilizam o acesso à *internet* para se informar e dividir opiniões, é vital que as empresas se posicionem de forma inteligente e eficiente dentro do meio eletrônico, com a finalidade de atrair o maior número possível de clientes (Kim & Huh, 2017). Portanto, estar bem posicionado, dialogar com o cliente, informá-lo de modo eficaz e conquistar esse novo perfil de cliente se revelam como estratégias mais importantes do que as antigas variáveis percebidas como elementos chave para os varejos tradicionais, como o próprio preço.

Diante disso, urge a necessidade de diferenciação do negócio para que seja possível às organizações alcançarem vantagem competitiva. Isso abre espaço para a propagação de diferentes tipos de soluções e ferramentas dentro de empresas de diferentes portes, incluindo as pequenas empresas que, geralmente, possuem menor nível de profissionalização (Bastos & De Araújo, 2016), sendo que aproximadamente 47% dos empreendedores de áreas metropolitanas possuem nível de escolaridade inferior ao ensino médio (SEBRAE, 2014). Além disso, há uma movimentação das pequenas empresas quanto à utilização de outras ferramentas de comunicação, visando alcançar seus consumidores, quer seja ampliando os seus canais de marketing, muitas vezes por meio de anúncios, quer seja ampliando os canais de vendas como, por exemplo, o comércio eletrônico (ou *e-commerce*).

Contudo, mesmo que o empreendedor tenha conhecimento prático e já utilize análises de mercado e ferramentas de gestão (Nassif *et al.*, 2014) em grande medida, sem elaborar um estudo apropriado da viabilidade do uso de ferramentas *online*, nem uma correta mensuração de resultados colhidos como frutos dessa mudança, a viabilidade da pequena empresa pode ser comprometida (Whitmore, Agarwal, & Da Xu, 2015; Dias, Martín, & Rubio, 2016).

Ao adotar um modelo de negócio focado nas ferramentas virtuais, o pequeno empreendedor encontra algumas plataformas prontas para a realização de pagamentos e mesmo para intermediação de transações mercantis.

Em face desse panorama de grandes oportunidades, ganha importância tratar o tema, sendo necessário o entendimento sobre o impacto da adoção de ferramentas tecnológicas nas vendas de pequenas empresas.

Chegar ao completo entendimento de como seria possível maximizar o retorno do investimento em uma nova ferramenta de vendas ou marketing que atenda aos desejos do consumidor e a compreensão do que o tornaria fidelizado seriam objetos complexos e amplos demais, devido à grande heterogeneidade de interesses e valores entre as pessoas. Dessa maneira, faz-se necessário o estudo, por meio de dados qualitativos, de quais os fatores possuem alto valor percebido para o potencial consumidor antes de se adotar uma determinada estratégia ou se iniciar a expansão de canais de venda.

Alguns consumidores são atraídos puramente por preços mais convidativos, enquanto outros dão mais importância para a conveniência que lhes é oferecida. É razoável admitir que a implementação de ferramentas tecnológicas pode afetar a conveniência percebida pelo consumidor. O objetivo deste estudo é analisar quais são os resultados da implementação de ferramentas tecnológicas voltadas para vendas nos resultados de uma pequena empresa.

Embora exista um crescimento no número de pequenas empresas que utilizam

ferramentas *on-line* de gestão (Burton, Sørensen, & Dobrev, 2016), há escassez de estudos acerca dos principais fatores que levaram essas empresas ao sucesso (Burton, Sørensen, & Dobrev, 2016; Mckeown, 2017).

Diante dos aspectos brevemente elencados nessa seção introdutória, o presente estudo é apresentado em outras quatro seções. A segunda seção apresentará os conceitos teóricos principais que nortearam o estudo. A seção seguinte apresenta o método utilizado na fase empírica da pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados obtidos e, finalmente, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais dos autores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta revisão teórica apresenta os seguintes pilares: a) pequenas empresas; b) caracterização do empreendedorismo; c) estratégias competitivas e vantagem competitiva; ed) o canal de comércio eletrônico ou *e-commerce*.

2.1 Pequenas empresas

No Brasil, são consideradas pequenas empresas aquelas que possuem faturamento inferior a R\$ 2.400.000,00 anuais, podendo ser classificadas como comerciais, com 20 a 49 funcionários, e industriais, com 20 a 99 funcionários. De acordo com o SEBRAE(2015), o número de pequenas empresas no país era de, aproximadamente, 8,9 milhões de empresas e estas representavam 27% do PIB do país e 52% dos empregos formais. Acrescente-se que as pequenas empresas são favorecidas pelas leis brasileiras ao receberem incentivos fiscais que diminuem consideravelmente a carga tributária incidente sobre suas operações, em relação às empresas de maior porte (Castor, 2009). Ainda tratando da questão de carga tributária, Zittei *et al.* (2016) evidenciam a necessidade de essas empresas buscarem se formalizar, de forma a garantirem esses benefícios e, também, agir de forma estratégica com o objetivo de diminuir a mortalidade das empresas desse porte.

Entretanto, ao se observar o universo das pequenas empresas, fica evidente que a maioria passa por algum tipo de dificuldade, como, por exemplo, rentabilidade, desenvolvimento de novos produtos, planejamento, crédito, entre outros (Souza *et al.*, 2015). Por outro lado, essas empresas, em virtude do tamanho reduzido, possuem a vantagem de possuírem maior facilidade de gestão, maiores flexibilidade e adaptabilidade ao meio e menor grau de burocratização em seus processos (Mckeown, 2017).

Com esse cenário de vantagens tributárias, menor complexidade e maior velocidade de adaptação, muitas empresas de pequeno porte acabam não dando correta atenção à tecnologia e à inovação. No entanto, tendo em vista a situação macroeconômica desfavorável no país, com o aumento da taxa de desemprego a 11,3% no segundo trimestre de 2016 (IBGE, 2016), e o empreendedorismo se tornado uma atraente opção ao trabalho de carteira assinada, apresenta-se a necessidade das empresas em funcionamento de se adiantarem em direção à inovação e à criação de novos meios para sobreviver perante uma competição cada vez mais acirrada por participação dentro do mercado, independente da área de atuação.

Em face desta realidade de mercado, várias empresas de pequeno porte já se movimentam no sentido de modernizarem suas práticas de vendas, marketing e produção. Objetivando esta diferenciação, uma das práticas adotadas em diversos negócios tem sido a adoção do canal de vendas eletrônicas como modo de ampliar o alcance das vendas, sem a

necessidade de investimento em imobilizado de alto valor. Outras estratégias adotadas com menor frequência compreendem o marketing digital, a diferenciação por “premiunização” do portfólio, atendimento em domicílio, entre outras.

2.2 Empreendedorismo

Todas as empresas, independentemente de seu porte, dependem de seu pessoal para chegarem ao êxito ou insucesso, desde os responsáveis pelo esboço da empresa até os colaboradores que colocarão na prática todas as atividades de operações previamente definidos. Observado isto, é necessário dar a devida importância ao fato de que, para o correto entendimento da realidade do pequeno negócio e da pesquisa que está sendo realizada, se tenha o conhecimento sobre o agente de criação de qualquer empresa, o empreendedor. Além disso, é preciso notar que o empreendedorismo possui a necessidade de se pautar pela responsabilidade social, pois caso a empresa não seja guiada por este princípio, pode se tornar uma potencial consumidora de recursos de forma indiscriminada, não possuindo sustentabilidade em suas operações (Neto, 2015).

Para Hisrich *et al.* (2009, p. 27), “ainda não surgiu uma definição concisa e universalmente aceita” para o termo “empreendedorismo”. Empreendedor se refere àquele que toma a ação de empreender. Pode-se dizer que a função do empreendedor seja trazer a inovação, contribuindo para as mudanças do ambiente macroeconômico e para a geração de empregos, criando, portanto, o estado de inquietação necessária à competição dentro do mercado.

Nas palavras de Schumpeter, empreendedor é “(...)aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” (Schumpeter, 1949, *apud* Dornelas, 2014, p. 27).

Para entender quais fatores acabam culminando no sucesso de um negócio, é necessário não só compreender as suas características, mas também os agentes envolvidos em toda a sua operacionalização. Desse modo, deve-se estudar como se estrutura a competitividade e como as ferramentas tecnológicas se inserem dentro desse contexto de pequena empresa.

2.2.1 Características do empreendedor

Apesar do cenário brasileiro, com suas inúmeras regulamentações, oligopólios, corrupção e barreiras burocráticas que dificultam a iniciativa de abrir o próprio negócio, é incontestável o aumento do interesse de se empreender no país. Diante disso, ter o correto entendimento de quais características são comuns ao perfil empreendedor é vital ao estudo de caso que se constitui neste trabalho.

O potencial empreendedor é um agente de transformação por natureza, pois ingressa no mercado como uma nova concorrência e passa a criar uma tendência de acirramento desta. Para Degen (2009), empreender faz parte de uma minoria disposta a realizar grandes sacrifícios, como abdicar de seu conforto pessoal para atingir um objetivo. Outra característica do empreendedor consiste no inconformismo com a situação presente, seguido de uma necessidade de moldar o mundo de acordo com a própria visão. Ainda segundo o

autor, o novo empreendedor obrigatoriamente assume alguns papéis, de acordo com a maturidade do negócio, conforme descritos no Quadro 1:

Quadro 1 – Papéis do empreendedor

Papéis do empreendedor	Atuação	Riscos
Empreendedor	Empreende (lidera) o desenvolvimento do negócio	Assume todos os riscos do negócio
Empresário	Empresaria (financia) o desenvolvimento do negócio	Assume (só) o risco financeiro do negócio
Executivo	Gerencia o trabalho para o desenvolvimento do negócio	Assume (só) o risco profissional do negócio
Empregado	Executa o trabalho para desenvolver o negócio	Assume (só) o risco do emprego do negócio

Fonte: Degen (2009).

Diante do exposto, cabe salientar que o empreendedor se diferencia do administrador por ter algumas características, além da própria administração do negócio. O empreendedor que consegue êxito, entendido como a manutenção das operações da empresa por mais de dois anos, necessita ter uma visão de futuro mais aguçada, pois o empreendedor é um gerente voltado à definição de contextos e de visão de longo prazo, enquanto o administrador é voltado à gestão de recursos e alocação destes (Dornelas, 2012).

Resumindo, o empreendedor possui, como características principais, a ânsia por mudança do *status quo* juntamente com a vontade de ser o ator dessa mudança, para a qual é necessária mencionada visão com uma propensão a correr riscos em troca da possibilidade de se obter êxito.

2.2.2 Marketing empreendedor

A gestão do marketing, em pequenas empresas, costuma ser mais simples, informal e casual, devido à própria estrutura, ao tamanho da organização e à forte influência do próprio empreendedor nas decisões (Coelho *et al.*, 2015). As pequenas empresas possuem dinâmica diferente das grandes, quando se trata do marketing, pois possui outras características. Como o empreendedor é o principal agente desse tipo de empresa, acaba por influenciar todas as tomadas de decisão, muitas vezes preferindo a ação ao invés da reflexão acerca das opções possíveis, utilizando a tentativa e erro como métrica para o sucesso ou insucesso de determinada ação.

Zosckche e Lima (2006) notaram que ter o empreendedor como agente do marketing empreendedor faz com que o marketing aconteça de forma avessa à sugerida por Kotler (2000) em suas obras. Ou seja, a definição das necessidades do mercado não é a primeira das métricas analisadas, e sim a criação de uma inovação para posterior definição dos mercados-alvo e alinhamento às necessidades destes.

O marketing empreendedor é menos pragmático que o tradicional e, portanto, menos pautado em processos e etapas definidas, mas possui como característica o fato de ser mais próximo do consumidor, tornando-o uma fortaleza para seu sucesso, ampliando o

relacionamento e ganhando agilidade para perceber rapidamente as oportunidades do mercado (Costa, 2015; Masrokan, Fathoni, & Minarsih, 2016).

O empreendedor preferirá se apropriar da capacidade de estar próximo do cliente, aproveitando-se da proximidade com seu público-alvo para criar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes maiores que, devido ao maior tamanho, limitam-se ao escopo do marketing tradicional. Em suma, o marketing empreendedor é realizado pelos gerentes-proprietários e, por isso, acaba utilizando-se de táticas sem literatura didática, como o marketing tradicional, executado em empresas de maior porte (Coelho *et al.*, 2015; Hale, 2016).

2.3 Competitividade

A competitividade traduz-se pela atratividade de uma empresa dentro de um ambiente de negócios em termos de rentabilidade em longo prazo, ainda que a vantagem competitiva esteja na capacidade de atingir bons níveis de produtividade. Assim, a competitividade pode ser entendida como a maneira como as organizações se mantêm no mercado, obtendo resultados superiores (Porter, 1989; Wei, Samiee, & Lee, 2014). Dessa maneira, especialmente para as pequenas empresas, a capacidade de inovar e se posicionar de forma a se diferenciar no mercado é um diferencial importante, que pode ser atingido pela criação de necessidades de consumo, inclusive da diferenciação dentro da própria categoria de produto ou serviço comercializado. Portanto, o principal objetivo é tornar a concorrência irrelevante e, por isso, é imprescindível inovar além da demanda e se diferenciar de forma sustentável (Wei, Samiee, & Lee, 2014).

Nesse caso, inovar reside em trazer o novo à tona, sobressaindo-se da concorrência e evitando que está se aproxime quanto à qualidade de produto ou serviço ofertado. Castor (2009, p.76) complementa que para pequena empresa ser competitiva é vital que “fuja da multidão”. Pequenas empresas, cada vez mais, adotam estratégias para se diferenciarem, não apenas das demais, evitando os nichos nos quais já exista acentuada competição, mas também com a oferta de personalização aos consumidores, desenvolvendo projetos específicos às necessidades de seus clientes, a fim de proporcionar um atendimento mais satisfatório. Logo, é possível concluir que as pequenas empresas devem trabalhar de modo a conseguir alguma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Para obter êxito, a pequena empresa necessita de uma visão sistemática que propicie um panorama holístico do mercado. A prática de se pensar no todo está na habilidade de visualizar todos os influenciadores do resultado de uma empresa: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Panagiotou, 2003).

2.4 Comércio eletrônico

Ao se observar o comércio eletrônico, ou *e-commerce*, vê-se que há uma relevante capacidade de contribuição deste modelo de vendas no que diz respeito à criação de mudanças e inovações na cadeia de distribuição, pois esta permite a retirada de intermediários e, assim, acarreta a redução de custos, além de trazer um novo diferencial às empresas que, ao adotá-lo, entram em contato direto com quem precisa: o consumidor. Além disso, é interessante verificar os impactos positivos da implementação deste modelo de negócio como,

por exemplo, o ganho em agilidade de atendimento, uma vez que tal moldetermina com a necessidade do cliente se dirigir a um local para concluir uma transação (Albertin, 2000; Fang *et al.*, 2014). Portanto, proporciona a comodidade ao cliente que pode ficar sem se locomover e comprar em tempo real. Diante disso, é vital pensar nesse canal de vendas como uma forma de trazer resultados incrementais, visto que, tornando o *e-commerce* um canal de vendas ativo, a empresa atinge outro tipo de público que antes não tinha a demanda por comodidade atendida pelo modelo de negócio de atendimento em loja física (Fang *et al.*, 2014; Wang, Wang, & Liu, 2016).

Ainda tratando da comodidade, convém notar o crescimento do *e-commerce* no mercado *mobile*, isto é, a realização ou início do processo de aquisição de serviço ou produto por meio de dispositivos móveis. No Brasil, segundo estudos do IBGE (2014), 54,9% dos domicílios possuem acesso à internet, sendo que 80,4% deles acessam a rede de internet via *smartphones*, ou seja, estar bem posicionado no *e-commerce mobile* torna-se fundamental para o pleno êxito de qualquer empresa que deseje iniciar as suas operações nesse canal de vendas.

2.4.1 Adesão ao comércio eletrônico no Brasil

Apesar do comércio eletrônico já ter se mostrado necessário para a ampliação da cartela de clientes, ainda há um grande número de empresas que não aderiu a este canal de vendas. De qualquer forma, durante a pesquisa anual acerca do assunto, o SEBRAE(2016) identificou que a intenção de ingressar no *e-commerce* é de 59% para empresas que ainda não tiveram operações neste canal de vendas e de 64% para as empresas que já possuíram *e-commerce*, mas tiveram que encerrá-lo, independente da motivação. Pode-se concluir, com isso, que as empresas que não obtiveram êxito na implementação desse canal de vendas no passado estão considerando a opção de retornar às operações nos próximos anos, mesmo que, em grande medida, os investimentos financeiros no pequeno negócio são realizados com recursos dos próprios empreendedores (Ferreira, Gimenez, & Augusto, 2014).

2.4.2. Ferramentas de relacionamento online

O contato com o cliente via internet é importante para a criação de valor percebido. Contudo, a internet, quanto ao seu envolvimento com o usuário, pode ser analisada por fases (Martins *et al.*, 2016). A primeira fase – denominada **presença** – é caracterizada pela oferta de conteúdo digital por parte das organizações. Tida como uma forma de comunicação institucionalizada, era por meio dessa ferramenta que as empresas disponibilizavam informações acerca de seus produtos, serviços e marcas. A segunda fase – intitulada **interação** – é determinada pela possibilidade do usuário interagir com o website, mesmo que de modo limitado. A terceira fase – chamada **transição** – é caracterizada pelos avanços da questão de segurança, principalmente por conta da criptografia, permitindo trocas mais consistentes e possibilitando o surgimento do comércio eletrônico. Por fim, a quarta fase – intitulada **processo** – foi determinada pela automatização dos processos administrativos e comerciais, por meio dos sistemas de reposição de pedidos e automação dos processos de pagamento entre empresas, seus fornecedores e seus clientes (Martins *et al.*, 2016)

Ainda há um expressivo número de empresas que não adotaram o *e-commerce* encontram-se nas fases anteriores à quarta, quanto ao seu grau de envolvimento com os

clientes, mas é possível notar que, conforme visto na seção anterior, há a perspectiva de algumas organizações optarem, nos próximos passos, para a evolução das suas vendas. Apesar dessa realidade, cabe ressaltar que algumas empresas, antes de iniciarem a operação de um *e-commerce*, já começam a se inserir no mercado eletrônico, utilizando-se de ferramentas como o endereço eletrônico, redes sociais e aplicativos de conversa eletrônicos, como é o caso da empresa analisada neste estudo. Após a revisão bibliográfica, o Quadro 2 demonstra as principais contribuições, a fim de se chegar ao correto entendimento do caso apresentado.

Quadro 2 – Principais contribuições dos autores

Principais pressupostos teóricos	Autor
Devido ao porte e às facilidades dadas pelo governo, é possível as pequenas empresas se reinventarem e mudarem suas estratégias	Castor (2009) e Souza <i>et. al.</i> (2015)
O empreendedor, por necessidade de se diferenciar e por ocupar diferentes funções dentro do pequeno negócio, assume mais riscos para obter resultados	Degen (2009) e Dornelas (2012)
A necessidade de se manter em posição vantajosa no mercado obriga as pequenas empresas a inovarem constantemente	Porter (1989), Castor (2009) e Panagiotou (2003)
As decisões de marketing são tomadas sem a necessidade de seguir processos formais de <i>marketing</i> e planejamento estratégico	Zoksche e Lima (2006), Costa (2015) e Coelho <i>et al.</i> (2015)

Fonte: os autores

3 MÉTODO

Essa seção apresenta as características metodológicas desse estudo.

3.1 Abordagem de Pesquisa

Esta pesquisa é classificada como exploratória, o que, em consonância com Revillion (2015), representa um estudo que tem como escopo primordial a elucidação de um problema enfrentado pelo pesquisador. Basicamente, é necessário ao pesquisador descobrir a causa de determinado fenômeno e, após isso, realizar a descrição das características de dada população ou fenômeno e, então, estabelecer relações entre as variáveis analisadas. Pesquisar sobre os impactos da utilização de ferramentas tecnológicas nas vendas de pequenas empresas é tentar descobrir a existência de associações entre variáveis que determinam o acontecimento.

A abordagem qualitativa deve ter sua utilização levada em consideração quando o objeto de estudo ou a realidade a ser estudada apresenta complexidade, de natureza social e de difícil quantificação. Ainda segundo esse autor, para se adotar a pesquisa qualitativa como método é necessária a possibilidade de se observar as relações interpessoais e as interações entre pessoas e o ambiente, sem que haja a interferência direta do pesquisador, evitando-se vieses desnecessários (Tramontini, 2013).

3.2 Método geral aplicado

Para este trabalho, optou-se pela utilização do método de estudo de caso, por se tratar de um procedimento no qual se busca analisar os fatores de uma realidade preexistente, com pouco controle do pesquisador sobre as variáveis, afim de se atingir a elucidação de questões dentro da realidade, sem a necessidade de simulação para a observação do fato (Yin, 2010).

Utilizou-se, como unidade de análise, uma farmácia de manipulação sediada na cidade de Osasco – São Paulo. A coleta dos dados deu-se por meio de observações *in loco* realizadas pelos autores, pela realização de entrevistas em profundidade com os dirigentes dessa pequena organização comercial e pela análise de documentos oficiais fornecidos pela própria empresa. Esse *corpus* serviu como alicerce para as deduções relacionadas aos motivadores do sucesso da empresa na inserção no meio digital. Tais motivadores devem ser observados também por quaisquer outras empresas que desejarem atingir melhor desempenho, com vida útil aumentada.

O método de estudo de caso baseia-se na abordagem empírica de investigação de um determinado objeto dentro de seu contexto de vida real. Além disso, o autor ainda ressalta que é difícil fazer a separação entre o contexto e o fenômeno propriamente dito (Yin, 2010). Devido a isto, é de responsabilidade do pesquisador a busca por uma delimitação do objeto de pesquisa, visando criar uma separação entre o objeto de estudo e o contexto, por meio da seleção de variáveis específicas e buscando, ao máximo, isolá-las de forma a entender seu comportamento.

3.3 Critérios de Escolha

A empresa analisada está há trinta anos no mercado e seus gestores são empreendedores, tomadores de decisão em todas as mudanças da empresa, desde os processos até a própria adoção de novo canal de vendas, o qual foi o principal objeto de estudo. Além disso, a decisão de incorporar um novo canal de vendas em uma farmácia de manipulação é acompanhada de maior complexidade devido ao fato da venda dos produtos manipulados exigir alto grau de personalização do produto a ser entregue, uma das características do *e-commerce*.

3.4 Estratégia de coleta

A coleta de dados para a presente pesquisa foi realizada de três modos: observação (sistemática e assistemática), entrevista e pesquisa documental do local de estudo. Para possibilitar a triangulação de dados, houve o tratamento destes para convertê-los em informações úteis aos objetivos de pesquisa e foram realizadas análises dentro dos campos de *e-commerce*, do empreendedorismo e da competitividade entre empresas.

Na realização da coleta de dados, houve a estruturação de roteiro de observação para as visitas do pesquisador à empresa estudada, de forma a garantir padronização das observações. Para as entrevistas, foram elaborados questionários semi estruturados em dois modelos diferentes, um para o sócios-gestores e outro voltado para os clientes da empresa analisada, ambos alinhados aos objetivos propostos no trabalho. Posteriormente, coube ao próprio pesquisador conduzir as entrevistas com os dois gestores e mais quatro clientes.

Como estratégia primária de coleta de dados foi utilizada a observação *in loco*. A

observação apropriada-se do duplo caráter na realização de uma pesquisa e serve como etapa preliminar, por criar embasamento para o pesquisador chegar às questões pertinentes à entrevista e aos seus objetivos, e possui o papel complementar de estratégia de coleta (Cooper & Schindler, 2016; Padgett, 2016). Para a realização das observações, foi confeccionado um roteiro com os principais tópicos de observação, além de terem sido registradas as observações que, apesar de não terem feito parte do planejamento inicial, estiveram relacionadas ao correto entendimento do objeto de pesquisa.

Um roteiro com estruturas de observação foi utilizado para realizar uma coleta de dados mais precisa dentro do que se desejou ter como embasamento e, também, para definir prioridades de observação, de forma a não se perder o foco durante a coleta de dados. Ademais, é função do pesquisador ter prévio conhecimento acerca do fenômeno que irá estudar, para conseguir estabelecer, de forma plausível, quais os principais pontos a serem observados.

A entrevista é uma maneira de estabelecer uma comunicação com outra pessoa, ou fonte de informação, cujo objetivo consiste em obter os dados necessários à correta investigação em uma pesquisa (Padgett, 2016; Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2016). Outro ponto considerado forte deste instrumento de pesquisa é a capacidade de garantir flexibilidade à obtenção de dados, pois não se limitam as respostas do entrevistado e essa característica permite captar as diferentes nuances de uma situação, inviável a outras formas de coleta de dados (Padgett, 2016).

Para o presente trabalho, dois roteiros de entrevistas semi estruturados foram elaborados. A entrevista semi estruturada traz alguns pontos de abordagem a serem utilizados durante os questionamentos e, ao longo da entrevista, o entrevistador e o entrevistado passam a abordar também outros tópicos que sejam pertinentes à investigação. O primeiro roteiro serviu como base para a coleta de dados com os gestores do estabelecimento escolhido. A entrevista foi realizada em caráter individual, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, comunicados previamente, bem como foi-lhes apresentado um documento certificando a confidencialidade e a finalidade acadêmica de qualquer dado fornecido por esses gestores.

O segundo roteiro serviu como guia para a coleta de dados junto aos clientes do estabelecimento que haviam feito uma compra via canal eletrônico. Os entrevistados foram escolhidos aleatoriamente conforme o histórico de atendimentos realizados, avisados pelo estabelecimento sobre o meu contato e, posteriormente, entrevistados na ocasião da retirada de seus produtos em dias diferentes e em ambientes distintos, ou seja, lojas distintas.

A terceira estratégia de coleta de dados (fonte de evidência) foi a pesquisa documental, que consiste na investigação de documentos localizados em acervos, nos próprios arquivos da empresa estudada, com pessoas, ou em regulamentos, anais, memorando, circulares registros, entre outros (Yin, 2010; Padgett, 2016).

3.5 Estratégia de Análise dos dados

Para obter a confiabilidade e assertividade das informações obtidas por meio das estratégias de coleta da triangulação de dados, é necessária a observação do roteiro, junto à entrevista e à pesquisa documental, fundamentais para fornecer uma base de dados com maior grau de confiança, visto que as informações obtidas por meio de cada fonte são confrontadas. A triangulação de dados ocorre como um estudo que reúne diversas fontes de

evidências, visando a análise dos dados de uma pesquisa, independente da natureza deste ser qualitativa ou quantitativa (Patton, 2002).

Após ordenação dos dados obtidos por meio das entrevistas, foi realizada uma comparação entre as perspectivas dos gestores e dos clientes para a obtenção de resultados mais assertivos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo é composto pela apresentação e análise dos dados coletados, relevantes para consecução do objetivo estipulado, utilizando-se as três fontes de evidência coletadas.

4.1 Apresentação da empresa estudada

A empresa analisada se trata de uma farmácia de manipulação, portanto, fabrica medicamentos de acordo com fórmulas receitadas por médicos e nutricionistas. Foi fundada em 1983 pela pessoa denominada aqui como Gestor 1, na cidade de Osasco, como parte de uma rede de franquias da região metropolitana de São Paulo. Naquele período, o Gestor 1 realizou diversas ações empreendedoras com o objetivo de se diferenciar em relação à concorrência e estar à frente em relação à tecnologia. Como admitido em entrevista:

“No fim dos anos 90, estava começando a ter fax aqui no Brasil, como ainda era muito caro o aparelho e só empresas de grande porte tinham esse aparelho, importei uma máquina. Foi a primeira empresa da região a receber as receitas via fax e, por isso, eu fazia fórmulas pra todas as regiões de São Paulo, fazendo a entrega depois, eu mesmo ou mandando um *boy*” (Trecho da entrevista com o Gestor 1).

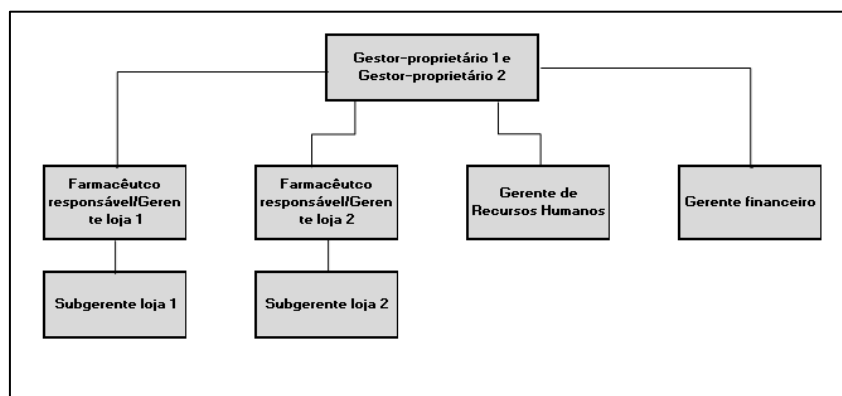
No ano de 1989, em virtude do crescimento do negócio, o Gestor 1 comprou parte da marca da qual era franqueado com o fito de não pagar mais os *royalties* pelo uso desta e, com a aquisição, passou também a ganhar um percentual sobre o pagamento das outras empresas que aderiam à franquia. Tal investimento permitiu ao Gestor 1 investir mais em uma ampliação do seu laboratório de manipulação de medicamentos e, com isso, aumentar a capacidade produtiva.

Apresentando viés empreendedor, após a adoção do fax, o Gestor 1 manteve seu foco na expansão de mercados, ao fechar parcerias com empresas como seguradoras e planos de saúde para conceder descontos a clientes, medida que, segundo seu depoimento, ainda não havia sido tomada por seus concorrentes. Passou, em 2011, a utilizar os endereços eletrônicos como meio de receber receitas para cotação de preços das fórmulas.

No ano de 2013, o Gestor 2, filho do Gestor 1, passou a cumprir funções operacionais dentro da empresa como auxiliar no atendimento a clientes, fechar o caixa da loja e controlar folhas de pagamento e horas trabalhadas dos funcionários. Recentemente, em 2015, o Gestor 1 passou a trabalhar na parte de estratégia, buscando reduzir custos de obtenção de matérias-primas e, principalmente, agindo na prospecção de novas oportunidades. Graças à iniciativa do Gestor 2, a empresa estudada adotou o atendimento via aplicativo de mensagens no ano de 2016 e passou a medir os resultados dessa mudança, visto que, até então, o Gestor 1 buscava a diferenciação, mas não realizava o controle da acurácia das ações que empreendia.

Atualmente, a empresa se organiza nos níveis gerenciais segundo o seguinte organograma:

Figura 1 – Organograma gerencial da empresa analisada



Fonte: dados da pesquisa

Convém salientar que as métricas utilizadas eram voltadas somente para o número de receitas vendidas e faturamento, sendo que nenhum outro tipo de métrica foi utilizado para a mensuração dos resultados.

4.2 Roteiro de observações

Para a utilização desta fonte de evidências, revelou-se imprescindível a criação de um roteiro semi estruturado de observações. Para este roteiro, foram elencados quatorze tópicos de observação padrão a serem observados a cada visita, incluindo um campo para as anotações pertinentes, de modo a garantir certa flexibilidade na coleta de dados dessa fonte. Esses dados provenientes da observação foram coletados por meio de quatro visitas realizadas ao estabelecimento, todas em dias úteis e com horários intercalados, a fim de buscar uma mitigação do viés causado por picos de movimentos em determinados horários.

4.2.1 Espera pelo atendimento

O Quadro 3 mostra a diferença verificada entre o tempo de espera para o primeiro atendimento de balcão *versus* o tempo médio de espera dos clientes que optavam pelo atendimento eletrônico, também para o primeiro atendimento. A opção por analisar o primeiro atendimento deveu-se ao fato de ser uma farmácia de manipulação o objeto de estudo, na qual há diferenças de tempo para novo atendimento devido à complexidade das receitas apresentadas.

Quadro 3 - Comparação do tempo de atendimento entre os canais de venda

Atendimento em loja física		Atendimento eletrônico	
Dia com pouco movimento	Dia muito movimentado	Dia com pouco movimento	Dia muito movimentado
Média inferior a 1 minuto para primeiro atendimento	Média de 5 minutos para primeiro atendimento	Média de 10 minutos para o primeiro atendimento	Entre 1 e 2 horas para o primeiro atendimento

Fonte: dados da pesquisa

No que diz respeito à análise dos dados apresentados, independente do canal (loja física ou *e-commerce*), há uma concentração de pedidos de orçamento às segundas e quintas-feiras. Além disso, é interessante observar que ainda há possibilidade de melhora quanto ao efetivo para o atendimento no canal de internet, visto que, num dia comum, sem pico de demanda, há uma espera média de dez minutos para o primeiro atendimento e, em dias de pico, o potencial cliente enfrenta uma espera de, no mínimo, uma hora. Isto permite que o consumidor tenha um tempo considerável para realizar cotações com empresas concorrentes e realizar a compra sem ter acesso ao orçamento pedido eletronicamente.

Quando se analisa o atendimento em loja física, a realidade é avessa ao observado no *e-commerce*. Por ter efetivo de cinco pessoas para atendimento no balcão, é raro que todas as atendentes estejam ocupadas e, por isso, mesmo em dias de pico de volume, toda a demanda costuma ser atendida com relativa agilidade.

4.2.2 Ociosidade das máquinas ou atendentes

O Quadro 6 demonstra a sistematização da observação da ociosidade da loja durante dias de pouco e muito movimento:

Quadro 4 - Comparação da observação de tempo ocioso das atendentes de cada canal de vendas

<i>Atendimento em loja física</i>		<i>Atendimento eletrônico</i>	
Dia com pouco movimento	Dia muito movimentado	Dia com pouco movimento	Dia muito movimentado
Grande ociosidade	Baixa ociosidade	Baixa ociosidade	Baixa ociosidade
Muito momentos com apenas uma atendente trabalhando	Alocação total das atendentes	Atendentes plenamente ocupadas, mas com tempo para conversar com o cliente e entender melhor as necessidades	Atendentes sobrecarregadas, procurando atender a todos com a maior velocidade possível

Fonte: dados da pesquisa

Durante as observações, foi possível compreender que o efetivo maior da loja física causa ociosidade durante a maior parte dos dias e, por isso, seria interessante alocar novas tarefas às atendentes, a fim de maximizar a produtividade do trabalho destas. Além disso, mesmo nos picos de movimento, são raras as vezes em que não existe a possibilidade de ser atendido com agilidade e, por isso, cria-se uma percepção positiva quanto ao atendimento da loja nos consumidores, que comparecem ao ponto de venda para realizarem seus orçamentos e a compra.

Quando se observa o *e-commerce* da empresa, a realidade que se configura é um pouco diferente, pois as operadoras da central estão sempre sobrecarregadas, inclusive devido ao fato de que estas também são as responsáveis pela destinação das mercadorias que devem ser entregues, desperdiçando um tempo que já é escasso e culminando numa maior média de tempo de espera para os clientes que optam por esse canal de vendas.

Portanto, apesar do cliente optar por uma central de atendimento eletrônico e de este canal contar com funcionários que o atendem exclusivamente, além de a empresa ter investido em computadores mais modernos, ainda é um fator limitante o tempo alocado dos funcionários na tarefa de absorver a demanda dos clientes por orçamentos e pedidos. Além disso, há uma grande capacidade subutilizada entre os funcionários dedicados ao atendimento

no ponto de venda, portanto, pode ser uma solução a realocação de tarefas do grupo de *e-commerce* para essa equipe que está ociosa.

4.2.3 Funcionários

No Quadro 5, são descritos os comportamentos, atividades e competências que chamaram atenção em relação aos funcionários envolvidos no atendimento.

Quadro 5 - Observações sobre o atendimento a clientes em ambos os canais

<i>Atendimento em loja física</i>		<i>Atendimento eletrônico</i>	
Dia com pouco movimento	Dia muito movimentado	Dia com pouco movimento	Dia muito movimentado
Há uma ordem de atendimento entre as atendentes que chamam os clientes assim que entram na loja	O atendimento passa a ser conforme a demanda e liberação de vaga. A atendente libera um cliente e chama outro em seguida	As atendentes dividem-se de acordo com o tipo de contato: aplicativo ou endereço eletrônico	Há certa desordenação na captura de pedidos, sendo que todos os atendentes cuidam das formas de contato para orçamento
O atendente é responsável por toda a parte de atendimento, desde a hora que o cliente adentra à loja até a apresentação do orçamento, sendo só o pagamento realizado com outra pessoa	Os atendentes dividem-se para realizar a captura das receitas e os clientes são chamados em um segundo momento para a entrega do orçamento e posterior aprovação. O processo de pagamento é feito com uma terceira pessoa	O atendimento é integralmente feito por uma pessoa, sendo que o cliente não possui essa percepção, visto que "conversa com a farmácia" não com um atendente especificamente. O pagamento é realizado na ocasião da coleta ou entrega do produto pedido	O atendimento pode ser realizado por mais de uma pessoa, pois os atendentes se intercalam conforme a demanda entre o balcão e o aplicativo eletrônico. De qualquer forma, o cliente não percebe isso.

Fonte: dados da pesquisa

É importante notar que há uma padronização do atendimento de acordo com o movimento de clientes na loja física. Desta forma, a captura de receitas para análise fica mais rápida quando o movimento é maior. Por sua vez, para o atendimento no *e-commerce*, há a alocação de pessoal, conforme o modo como o pedido chega à farmácia, cuja padronização se extingue quando há picos de movimento;isto pode ser um fato gerador da demora em responder às demandas dos clientes.Contudo, foi possível observar padronização no atendimento em ambos os canais quanto à saudação quando iniciado o contato, a educação no tratamento do cliente e a cortesia em sempre agradecer-lo por procurar a farmácia. Apesar disso, é notável a falta de padronização de vestimentas, visto que, em todas as visitas, pelo menos um dos funcionários não utilizava o uniforme.

Por fim, vale relatar que há padronização do atendimento, mas ainda há possibilidade de se criar homogeneidade deste. A capacidade adicional de funcionários para atender à demanda em horários de pico já foi tratada na discussão dos resultados do Quadro 1.

4.3 Visão de clientes e gestores

Para assegurar a homogeneidade na coleta de dados, foram elaborados roteiros semi estruturados de entrevistas distintos para clientes e gestores. Os dois roteiros foram formulados com o intuito de obter duas informações referentes a temas parecidos, para que,

em outro momento, fosse possível realizara comparação entre a opinião do funcionário e a dos clientes entrevistados. Entretanto, houve a inserção de perguntas específicas para cada um dos públicos, que não serão comparadas entre si, mas sim contrastadas entre as fontes de evidência utilizadas e o referencial bibliográfico.

Primeiramente, foi elaborado um roteiro de entrevistas com quinze perguntas direcionadas aos gestores da empresa estudada. Ambos os gestores foram abordados com a proposta de realização de uma entrevista, que serviria estritamente para fins acadêmicos e seria confidencial. Para que a realização das entrevistas tivesse a imparcialidade garantida, algumas medidas foram tomadas. Todas as perguntas foram feitas rigorosamente seguindo-s e um roteiro para evitar a influência do entrevistador sobre o entendimento das questões e o espaço para respostas foi dado sem nenhum fator limitante de tempo ou de qualquer outra natureza.

O segundo roteiro de entrevistas foi direcionado a clientes que realizaram compras por meios eletrônicos no estabelecimento estudado. Este roteiro era constituído por doze perguntas direcionadas exclusivamente à temática de atendimento ao cliente e *e-commerce*. O roteiro continha perguntas abertas e fechadas, com algumas alternativas. Para que fosse alcançado um melhor entendimento dos fatores que diferenciam a empresa estudada, foram entrevistados quatro clientes que já haviam realizado compras no estabelecimento pelo canal da internet.

Como critérios de seleção dos entrevistados, foram tomadas algumas precauções quanto ao grau de familiaridade do entrevistado com os outros eventuais respondentes, garantindo que não houvesse um contato pessoal significativo anteriormente à realização do presente estudo. Para escolha das pessoas a serem entrevistadas, conforme mencionado anteriormente, foi feita uma seleção aleatória dentro dos históricos de atendimento. A partir disso, a empresa estudada entrava em contato com os potenciais entrevistados e os questionava a respeito da possibilidade de ter uma conversa, ou entrevista, para fins estritamente acadêmicos. Em caso de resposta afirmativa, a entrevista era agendada e feita ou via telefone ou presencialmente, na ocasião da retirada do produto na loja física.

4.3.1 Fatores de diferenciação e críticas

O Quadro 6 apresenta a comparação entre as percepções dos clientes sobre a percepção da diferenciação do estabelecimento, além das principais críticas levantadas acerca do estabelecimento estudado.

Quadro 6 – análise da diferenciação do estabelecimento em relação à concorrência

<i>Gestores - proprietários</i>	<i>Clientes</i>
Gestor 1 - A qualidade é a principal fortaleza da empresa, sendo que eles primam pela boa aquisição de matéria-prima de forma a garantir que não seja só uma impressão, mas sim uma realidade do produto	Foi unânime a percepção de qualidade do produto fornecido como sendo o principal diferencial da empresa analisada para este caso
Gestor 2 - apresentou como diferenciação algo parecido, mas trouxe ainda que reforça essa qualidade vem de eles não cobrirem orçamentos, evidenciando que a qualidade é mais importante do que fechar pedidos a qualquer custo	<p>Tempo de entrega foi visto como diferencial por todos os clientes, não pela agilidade, mas pelo cumprimento dos prazos definidos</p> <p>Trouxe a variedade de produtos como diferencial, por ter sempre todos os itens que ela busca (trata-se de uma cliente recorrente)</p>

Fonte: dados da pesquisa

A partir deste quadro, pode-se notar que, de fato, a qualidade é um fator determinante nos produtos da empresa e que há alinhamento entre a percepção dos clientes e o que os gestores-proprietários querem passar a estes. Além disso, destaca-se a percepção de que os prazos de entrega são um diferencial, agregando qualidade ao serviço, como um todo. O Quadro 7 evidencia as principais críticas, tanto pela percepção dos gestores, quanto pelos clientes da empresa estudada.

Quadro 7 – comparação de percepções quanto à crítica

<i>Gestores - proprietários</i>	<i>Clientes</i>
Gestor 1 - A principal crítica recebida é o preço, mas afirma que é comum em pessoas que ainda não são clientes	Cliente 1 - Entende que a demora no atendimento eletrônico é um fator negativo
Gestor 2 - Acha que os atrasos na entrega e o fato de não atender por via eletrônica os clientes que possuem ingredientes controlados nas fórmulas pedidas	<p>Cliente 2 - Ausência de compra por aplicativo, onde pudesse orçar, vender e pagar</p> <p>Pagamento no aplicativo possibilitaria a entrega na portaria do prédio, sem necessidade de "ficar preso" em casa até que o motoboy chegue</p>

Fonte: dados da pesquisa

Ao se verificarem as críticas dos entrevistados, cabe destacar a dissonância entre o afirmado pelos gestores e a declaração dos clientes, como oportunidade de melhora ao estabelecimento. Provavelmente, a questão do preço seja menos importante para os entrevistados, pois, conforme dito anteriormente, há uma percepção positiva de qualidade e, por isso, a sensibilidade ao preço torna-se reduzida.

Diante do exposto, é possível deduzir que os gestores da empresa são muito eficientes nos seus objetivos de evidenciar a qualidade, mas possuem pouca percepção das possíveis demandas a serem melhoradas, de modo que o serviço possa ser ainda mais bem percebido

pelos clientes.

4.3.2 Fatores criadores de diferencial para uma farmácia de manipulação

No Quadro 8, é evidenciada a percepção de clientes e gestores sobre os fatores que garantem a diferenciação de uma farmácia em relação a outras.

Quadro 8 – Fatores de diferenciação em uma farmácia de manipulação

<i>Gestores - proprietários</i>	<i>Clientes</i>	
(5) Atendimento prestado (2) Instalações (4) Tempo de espera para entrega do remédio/cosmético (3) Propaganda (1) Preço (7) Qualidade do produto (6) Comodidade na entrega	Cliente 1: (5) Atendimento prestado (2) Instalações (4) Tempo de espera para entrega do remédio/cosmético (1) Propaganda (6) Preço (7) Qualidade do produto (3) Comodidade na entrega	Cliente 2: (4) Atendimento prestado (3) Instalações (7) Tempo de espera para entrega do remédio/cosmético (1) Propaganda (5) Preço (6) Qualidade do produto (2) Comodidade na entrega
(1) Atendimento prestado (3) Instalações (4) Tempo de espera para entrega do remédio/cosmético (2) Propaganda (5) Preço (7) Qualidade do produto (6) Comodidade na entrega	Cliente 3: (4) Atendimento prestado (2) Instalações (5) Tempo de espera para entrega do remédio/cosmético (3) Propaganda (1) Preço (7) Qualidade do produto (6) Comodidade na entrega	Cliente 4: (6) Atendimento prestado (3) Instalações (5) Tempo de espera para entrega do remédio/cosmético (1) Propaganda (4) Preço (7) Qualidade do produto (2) Comodidade na entrega

Fonte: dados da pesquisa

Diante deste panorama, convém notar que, embora os proprietários enxerguem a comodidade na entrega como o segundo atributo mais importante na diferenciação de uma farmácia de manipulação, somente uma cliente colocou isso entre os principais fatores, enquanto os outros três clientes a colocaram como um dos últimos fatores. Excetuando esse fator de divergências entre o que os gestores e o que os clientes consideram, há um alinhamento quanto ao grau de importância de cada fator, demonstrando consonância dos gestores-proprietários quanto à necessidade de priorização dos itens a se aprimorar para atender melhor o cliente.

4.3.3 Percepção sobre o atendimento eletrônico

O Quadro 9 traz as principais respostas para se discutir os resultados acerca da percepção quanto ao sucesso e as principais oportunidades do atendimento eletrônico, sob as óticas dos gestores-proprietários e dos clientes do canal eletrônico.

Quadro 9 – Fortalezas e oportunidades do atendimento eletrônico

<i>Gestores - proprietários</i>	<i>Clientes</i>
Fortalezas	
A comodidade de se atender o cliente sem que este precise deixar de trabalhar ou sair de casa é a maior fortaleza	Cliente 1 - A praticidade é importante, mas a maior fortaleza vem do fato de atender a clientes que não podem se locomover muito
Criação de um banco de dados e plataforma de clientes, com seus contatos	Cliente 2 - Atendimento com comodidade e confiável
Oportunidades	
Ambos os gestores acreditam que a principal oportunidade é de se adotar um <i>e-commerce</i> de fato. Uma plataforma (aplicativo) onde o orçamento, pedido e pagamento possam ser realizados, ganhando agilidade e melhorando a qualidade do serviço	Cliente 3 - A justiça brasileira pode bloquear o aplicativo de conversas, como ocorreu, e acabar parando o atendimento eletrônico
	Cliente 2 - A Falta de possibilidade de pagamento <i>online</i> , dificultando o recebimento do produto
	Cliente 4 - demora no primeiro atendimento

Fonte: dados da pesquisa

Do exposto, pode-se depreender que sanar a principal colocação exposta pelos gestores de forma eficiente sanaria as principais oportunidades expostas pelos clientes, pois um aplicativo de *e-commerce* evitaria a dependência de um aplicativo voltado à comunicação, como o *Whatsapp*, e traria a possibilidade de pagamento *online*. Entretanto, a agilidade no atendimento é um fator que, no caso do modelo de negócio de uma farmácia, depende do fator humano para a realização dos orçamentos, pois, segundo transcrição da conversa com o Gestor 2 “[...]há uma dificuldade grande de responder com agilidade no atendimento eletrônico, pois a receita é escrita à mão e não conheço software que leia a receita, dependendo de pessoas para esta parte”.

4.4 Análise dos documentos

Finalmente, foi adotada uma terceira fonte de evidência para possibilitar a triangulação dos dados: a fonte documental. A coleta teve início com o acesso a algumas informações de vendas fornecidas pelo próprio cliente. Após o início do trabalho, notou-se a necessidade de entender os dados que mostravam como o percentual de orçamentos se convertia em vendas e outras informações e, novamente, foi fornecido pela empresa mais alguns dados que trouxeram riqueza à análise.

4.4.1 Indicadores de vendas antes e após adoção de ferramenta eletrônica

O Gráfico 1 traz uma análise dos dados oferecidos pela empresa estudada quanto ao faturamento por trimestre, antes e após a adoção do *e-commerce*. No gráfico se vê que a adoção do novo canal de vendas, a partir de janeiro de 2016, impactou as vendas dos clientes, reduzindo a demanda na loja física, mas agregando valor em relação ao patamar anterior, sendo que, no segundo trimestre de 2016, o número de clientes cresceu 28,1% no total *versus* mesmo trimestre de 2015.

No Gráfico 2 é possível ver a evolução quando à divisão de participação, ou, dos

canais de venda no período analisado.

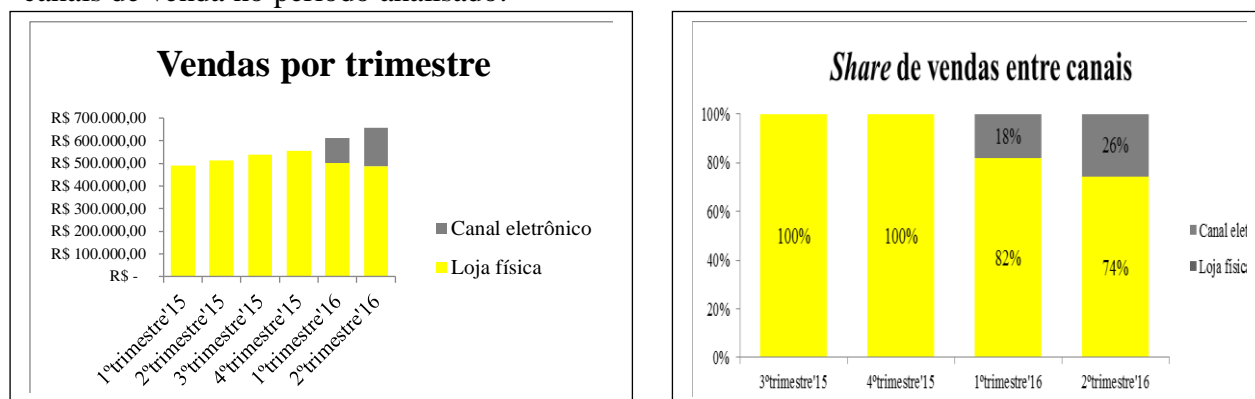


Gráfico 1 - Vendas da loja por canal de vendas
Gráfico 2 - Participação dos canais de vendas

No Gráfico 2, também é possível notar que o *e-commerce* apresentou um aumento representativo no primeiro semestre, após sua implementação, sendo que, no segundo trimestre de 2016, já representava 26% do total de vendas da farmácia analisada. Convém destacar que, devido a restrições legais, os medicamentos controlados não podem ser feitos via aplicativo, pois as receitas médicas devem ser retidas pelo estabelecimento, a fim de garantir que todas as matérias-primas tenham sido corretamente distribuídas, conforme a necessidade dos clientes e somente para a confecção das fórmulas. Por isso, todas as fórmulas controladas são encaminhadas para o atendimento em loja física e, como consequência, é esperado que o percentual de conversão seja muito inferior no canal eletrônico.

Das análises realizadas, foi interessante notar que a adoção do canal de vendas eletrônicas, embora diminua as vendas na loja física, incrementou o resultado da empresa, talvez por atingir consumidores que preferem esse canal por causa da comodidade para realizar o orçamento do pedido.

4.4.2 Indicadores de positividade e movimento

Outra análise comparativa entre a loja física e o canal de vendas eletrônicas foi em relação aos horários mais movimentados de ambos os canais. Para a análise, foram escolhidas, aleatoriamente, duas semanas do último trimestre analisado, ou seja, o segundo trimestre de 2016. Observou-se a condição de não haver feriados no período analisado, a fim de contemplar os cinco dias úteis no estrato retirado. No Gráfico 3, é possível ver o fluxo de orçamentos e pedidos da loja física e, no Gráfico 4, informações referentes ao canal de *e-commerce*.

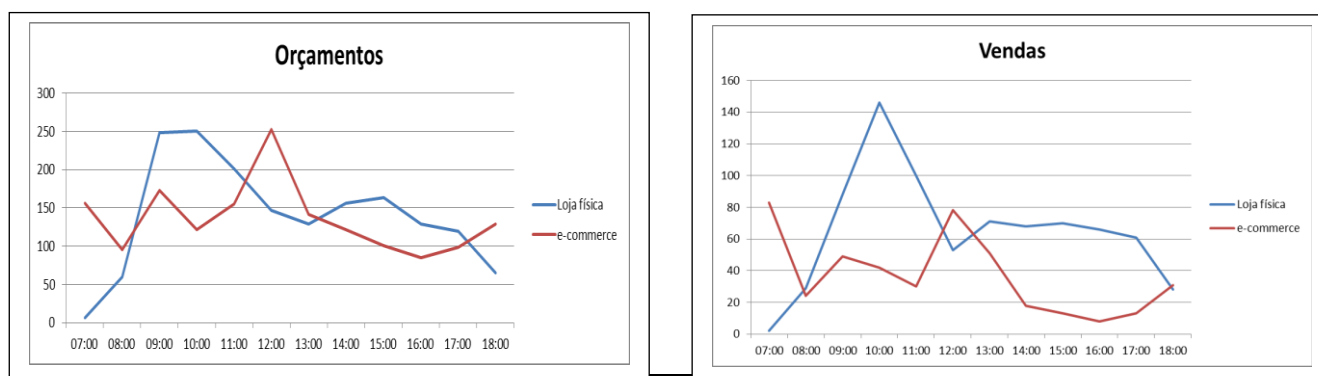


Gráfico 3 –Orçamentos realizados por canal Gráfico 4–Vendas realizadas por canal

A partir dos gráficos, conclui-se que há certa diferença no comportamento dos consumidores dos diferentes canais, sendo que os da loja física costumam fazer orçamentos e pedidos no horário da manhã até o horário do almoço. É importante apontar que há um número considerável de aposentados atendidos pela farmácia, o que lhes confere disponibilidade de tempo para ir à farmácia nesses horários. No canal de vendas eletrônicas, os pedidos concentram-se na parte da manhã, como reflexo das mensagens mandadas à noite para a empresa e possuem picos no horário de almoço, no qual os potenciais clientes provavelmente param o trabalho e aproveitam o tempo para realizar orçamentos ou aprová-los.

Outra informação refere-se ao perfil do cliente do *e-commerce*. Devido à existência de cadastro, conseguiu-se rastrear há quanto tempo esse consumidor compra na empresa em questão.

Quadro 10 – Tempo médio de cadastro – clientes do canal eletrônico

Cliente com cadastrado a:	Número de clientes	Representatividade no total de clientes
até 30 dias	35	15%
31 a 60 dias	3	1%
61 a 90 dias	27	11%
91 a 180 dias	9	4%
181 a 365 dias	54	23%
Mais de 365 dias	108	46%
Média clientes/dia	236	100%

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 10, é possível notar a concentração nos extremos quanto ao tempo de cadastro. Existe uma significativa quantidade de clientes novos para a empresa que passaram a comprar lá após a adoção deste sistema de *e-commerce* e há ainda um número considerável destes que já compravam neste estabelecimento e migraram para o novo canal, evidenciando a preferência por comprar sem deslocamento físico ao local de venda.

4.4.3 Discussão dos resultados

Após a observação de todos os pontos e análises anteriores a este capítulo, obteve-se a resposta para a pergunta de pesquisa de forma satisfatória, pois, utilizando-se os dados coletados por meio de diversas fontes, encontrou-se evidência de que há, de fato, impactos positivos diretos nos resultados e na percepção do consumidor sobre uma pequena empresa quando é adotada uma ferramenta tecnológica voltada a vendas, inclusive em um comércio com alto grau de especificidade, como uma farmácia de manipulação.

Na análise do presente estudo, não só foi possível entender quais os impactos gerados pela adoção de ferramenta de vendas eletrônicas num pequeno negócio, como também se chegou à compreensão da percepção destes impactos pelos gestores-proprietários. Além disso, este estudo possibilitou o entendimento de que, independentemente do tipo de atendimento, a qualidade é o fator mais importante para o sucesso de um estabelecimento de manipulação de

fórmulas.

Quanto ao objetivo geral, chegou-se aos resultados obtidos pela implementação de ferramenta eletrônica voltada a vendas nessa pequena empresa, apoiados, principalmente, pela fonte documental, na qual foi possível notar o crescimento e o ganho de representatividade das vendas mediadas eletronicamente. Além disso, houve captação de novos clientes com o canal eletrônico, métrica muito importante para um negócio como o analisado, que já possuía uma carteira de clientes consolidada, pois funcionar há mais de trinta anos.

Em relação aos objetivos específicos, pode-se dizer que houve cumprimento pleno de dois, enquanto outro foi atendido parcialmente. O primeiro objetivo era entender quais eram os fatores considerados de sucesso pela rede de farmácias estudada na adoção desta ferramenta. Foi possível inferir que, após o cruzamento das observações realizadas na loja e no atendimento eletrônico com as entrevistas conduzidas com os clientes a comodidade, a qualidade e o cumprimento dos prazos acertados durante o atendimento podem ser considerados os fatores geradores do sucesso da nova ferramenta de vendas nesta empresa.

O segundo objetivo específico, ou seja, identificar as estratégias adotadas por uma empresa do ramo de farmácia de manipulação já consolidada dentro de seu mercado regional, a fim de gerar resultados incrementais com a adoção de ferramenta de atendimento eletrônico, foi cumprido integralmente. Pelo cruzamento do referencial teórico na parte de *e-commerce* com as entrevistas concedidas e os resultados obtidos por meio dos documentos fornecidos, obteve-se que a diferenciação pela comodidade do atendimento eletrônico, somado à entrega em domicílio e ao oferecimento de toda a variedade de produtos disponíveis para o atendimento eletrônico (exceto fórmulas controladas), foram as estratégias adotadas para que os impactos nas vendas fossem positivos e, com isso, houve crescimento nas vendas comparado ao mesmo período do ano anterior. Tal resultado, sob a ótica dos gestores-proprietários, foi favorável para a empresa e atribuiu-se esse sucesso à adoção do atendimento eletrônico na organização no primeiro semestre do ano de 2016.

Finalmente, quanto ao terceiro objetivo específico, quanto a entender as características do público-alvo do canal de *e-commerce*, foi possível inferir que o cliente é atraído pela praticidade do atendimento eletrônico e a ação dos empreendedores de iniciar essa ação, independente da certeza ou de um estudo apropriado sobre o público-alvo, mostrou-se uma implementação bem-sucedida no âmbito dos resultados. Apesar disso, só seria possível afirmar com segurança que este objetivo específico foi atendido após uma amostragem maior de entrevistas com consumidores, que pudesse garantir a extrapolação dos resultados obtidos com a amostra a todo o universo de consumidores do estabelecimento, critério este que não pôde ser atendido, devido ao caráter ainda exploratório do presente estudo. Dessa forma, devido à quantidade de informação angariada, não é possível dizer que houve preenchimento dos requisitos necessários ao atendimento pleno deste objetivo.

Analisando os resultados, e considerando a revisão bibliográfica, pode-se confirmar que, de acordo com as entrevistas e observações, as proposições de Degen (2009) e Dornelas (2012) sobre a tendência de se assumir riscos maiores entre os empreendedores para se manter em uma posição vantajosa no mercado estão alinhadas a este estudo, pois ambos os gestores demonstraram interesse de manter investimentos, inclusive num contexto de crise, para ganhar novos mercados e evitar a queda nas vendas. Este posicionamento, além de reforçar a tendência de se assumir riscos, demonstra a necessidade do empreendedor inovar constantemente, conforme aludido por Porter (1989), Castor (2009) e Panagiotou (2003), sendo que, nesta pesquisa, ambos os gestores consideram que se diferenciar é a única opção para se manterem vivos no mercado e não serem prejudicados pela concorrência de outras empresas de porte parecido ou redes de farmácia de manipulação.

Além dos pontos citados, a adoção do atendimento eletrônico e o plano para adotar uma plataforma de vendas *e-commerce* esbarram na questão do planejamento informal das ações estratégicas nas pequenas empresas, assunto abordado por Zosckche e Lima (2006), Costa (2015) e Coelho *et al.* (2015). Quando questionados sobre os planos para a adoção do *e-commerce*, um dos gestores entrevista do sin formou que planejava apenas contratar um desenvolvedor de sítio eletrônico e pagar uma operadora de transações financeiras pela internet para iniciar as vendas. Esta resposta mostra que não há um estudo do mercado, de público-alvo, sobre as limitações ou o alcance da adoção desse tipo de canal de vendas dentro do mercado de farmácias de manipulação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme abordado na discussão dos resultados, a pergunta de pesquisa pôde ser respondida de forma embasada. Além disso, o objetivo geral e dois dos três objetivos específicos puderam ser elucidados de forma objetiva, por intermédio do cruzamento dos dados e análises com os autores trazidos na revisão teórica. As análises de todas as fontes, conjuntamente à revisão, revelaram-se de suma importância para que os objetivos e a pergunta fossem respondidos apropriadamente, porém, trouxeram à tona alguns questionamentos que serão expostos ao longo desta conclusão de pesquisa.

Os resultados deste trabalho podem ser considerados relevantes a diversos setores da sociedade. Quando se tratam das implicações e contribuições para a comunidade acadêmica, pode-se dizer que o autor Albertin (2001), ao abordar o comércio eletrônico, focou no canal de vendas que se utiliza da forma pura de *e-commerce*, mas não considerou a capacidade de impactar consumidores com comunicações por meio de aplicativos de conversas eletrônicas ou mesmo por e-mail.

5.1 Contribuições acadêmicas

Após diversas buscas em vários sítios eletrônicos de periódicos acadêmicos, bibliotecas e acervos eletrônicos, não se encontrou material voltado a esse tipo de contato eletrônico com o cliente e sobre como isso se torna um potencial criador de resultados de vendas. Além disso, outra contribuição gerada neste trabalho para a academia vem do fato de ter-se pautado este estudo no contexto de um estabelecimento com alta especificidade de produto dentro do contexto tecnológico. Alguns estudos analisados durante a revisão teórica trouxeram a questão do *e-commerce*, mas não foi encontrado estudo acadêmico específico sobre *e-commerce* em pequenas empresas, material este que só foi possível localizar quando acessado o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, serviço social autônomo, voltado ao fomento do empreendedorismo em pequenas e médias empresas no Brasil.

5.2 Contribuições para a prática

Tratando das contribuições proporcionadas por este estudo, é possível dizer que houve

aprendizados quanto aos métodos de observação, criação de pesquisa exploratória e maneira como observar um fenômeno, procurando-se evitar a interferência ou viés pessoal. A estruturação da observação pautada em um roteiro semi estruturado permitiu chegar ao entendimento de que é necessária uma prévia elaboração de modelo de observação para garantir que todas as observações tragam informações acerca destes pontos, assegurando certa linearidade na coleta de dados e que haja mais de uma observação acerca do mesmo ponto.

Quanto às contribuições para o meio empresarial, ou mercado, pode-se deduzir que o próprio objetivo de pesquisa contribui por trazer a dimensão dos impactos reais da adoção da ferramenta eletrônica na empresa de pequeno porte, visão esta que não estava nítida para a própria empresa analisada neste caso. O empreendedor pratica ações baseado na tentativa e erro, em sua opinião acerca de determinada realidade, testando-a e validando-a de acordo com o que considera do resultado. Desta forma, trazer um embasamento técnico-acadêmico para a crítica dos resultados foi uma contribuição que pode ser extrapolada para o mercado para proporcionar melhor a curácia na medição dos resultados, ao se adotar ferramenta tecnológica ou qualquer outro tipo de fomento às vendas.

Ainda tratando das contribuições ao mercado, pode-se afirmar que houve contribuição específica ao estabelecimento estudado, pois, após a realização dos estudos e posterior apresentação dos resultados, este planeja expandir suas operações ao *e-commerce* propriamente dito, visto que a sistematização da informação colhida dos clientes criou a visão de que este passo poderia gerar grande percepção de qualidade e, possivelmente, uma fidelização maior dos clientes.

Outra contribuição do presente trabalho consistiu na criação de novas métricas para mensuração dos resultados das ações da empresa estudada e a percepção de buscar o ganho de produtividade dos funcionários. Depois da apresentação dos resultados, os gestores-proprietários da empresa adotaram métricas, como a conversão de orçamentos em pedidos e atentaram para o tempo ocioso dos funcionários para alocá-los no atendimento entre os canais, dependendo da demanda e, também, colocando-os em funções como a designação de *motoboys* para as entregas, tirando essa responsabilidade das atendentes do canal eletrônico.

Em referência às limitações encontradas no presente trabalho, a principal residiu na dificuldade de acesso a estudos relacionados ao *e-commerce* em pequenas empresas, o que motivou a condução da pesquisa como exploratória e em formato de estudo de caso. Ademais, o sistema eletrônico gerencial da empresa não permitia a obtenção, com dificuldade aceitável, de informações fundamentais como a idade média dos consumidores que aderem ao canal eletrônico de vendas ou mesmo se em relação à predominância de clientes de determinada região.

Pode-se classificar como principal limitação encontrada nesta pesquisa a inviabilidade de extrapolação dos resultados colhidos para todo o universo de pequenas empresas. Devido ao fato de se ter estudado um caso de uma empresa com modelo negócio de alta especificidade sem ter ocorrido comparação com outros estabelecimentos, inviabilizou-se a afirmação de que os dados colhidos serviriam para todas as pequenas empresas com grande grau de aplicabilidade.

Sobre a possibilidade de se desenvolver ainda mais o tema de *e-commerce* em pequenas empresas, cabe esclarecer que o presente trabalho trouxe alguns questionamentos capazes de gerar novos estudos. A título de exemplo, estudar de forma quantitativa os impactos da adoção de ferramentas eletrônicas de vendas em pequenas empresas poderia gerar dados mais robustos para a explicação dos fatores de sucesso no ingresso de uma pequena empresa no *e-commerce*. Estudos voltados à efetividade da adoção de ferramentas como redes sociais e aplicativos de mensagens eletrônicas para as vendas e como são

impactados os resultados de vendas ao adotar este tipo de estratégia podem ser ações importantes, pois ainda é escasso o conteúdo acadêmico voltado a este assunto. Finalmente, estudar a implementação de um *e-commerce* em uma ou algumas pequenas empresas seria importante para a academia para entender como este processo liga-se a conceitos como *marketing* empreendedor e às próprias características do empreendedor brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L. (2000). O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 94-102.
- Bastos, H. M., & de Araújo, G. C. (2016). Cidadania, empreendedorismo social e economia solidária no contexto dos catadores cooperados de materiais recicláveis. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, 13(4), 62-79.
- Burton, M. D., Sørensen, J. B., & Dobrev, S. D. (2016). A careers perspective on entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(2), 237-247.
- Castor, B. V. J. (2009). *Estratégias para a pequena e média empresa*. Atlas.
- Coelho, R. L. F., de Miranda, J. R., Camargo Filho, A., Freitag, M. S. B., & de Almeida, M. I. S. (2015). Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(2).
- Leão, A. L. M. D. S., Nascimento de Oliveira, H. C., Matozo Franco, S., & Zimmerle da Nóbrega Costa, F. (2015). “Menos” é mais: A construção empreendedora da maior rede de farmácias do Brasil. *Gestão & Planejamento-G&P*, 16(3).
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição*. McGraw Hill Brasil.
- Degen, R. J. (2009). *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. Prentice-Hall do Brasil.
- Díaz, M., Martín, C., & Rubio, B. (2016). State-of-the-art, challenges, and open issues in the integration of Internet of things and cloud computing. *Journal of Network and Computer Applications*, 67, 99-117.
- Dornelas, J. (2011). *Empreendedorismo, 4e*. Elsevier Brasil.
- Fang, Y., Qureshi, I., Sun, H., McCole, P., Ramsey, E., & Lim, K. H. (2014). Trust, Satisfaction, and Online Repurchase Intention: The Moderating Role of Perceived Effectiveness of E-Commerce Institutional Mechanisms. *Mis Quarterly*, 38(2), 407-427.

Ferreira, F. L. A., Gimenez, F. A. P., & Augusto, P. O. M. (2014). Empreendedorismo e o Processo de Criação de uma Nova Organização. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(2).

Hale, D. H. (2016). Pilot to Profit: Navigating Modern Business Entrepreneurship to Build Your Own Business Using Online Marketing, Social Media, Content Marketing and Sales. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 21(3), 131.

Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, DA (2009). Empreendedorismo. 7. Ed. Bookman.

IBGE. (2016)Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?indicador=1&id_pesquisa=38> Acesso em: 27 out. 2016.

Kim, H., & Huh, J. (2017). Perceived Relevance and Privacy Concern Regarding Online Behavioral Advertising (OBA) and Their Role in Consumer Responses. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 38(1), 92-105.

Masrokan, M., Fathoni, A., & Minarsih, M. M. (2016). Orientation effect of entrepreneurship, marketing knowledge capacity and marketing performance of marketing (study case at cv. rajawali mas semarang). *Journal of Management*, 2(2).

McKeown, T. (2017). From entrepreneurship to small-to-medium enterprises: Exploring the challenge and the opportunities. *Journal of Management and Organization*, 23(2), 165.

Moriguchi, S. N., Barbon Jr, S., Andrade, D. F., & Murakami, L. C. (2016). Relacionamento de qualidade no comércio eletrônico. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(1), 83-106.

Nassif, V. M. J., Nassif, W., Piscopo, M. R., & Lima, E. O. (2015). E o que dizem os empreendedores sobre a criação, sobrevivência e desenvolvimento de suas empresas? um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(2).

Neto, J. P.B. (2015). As Vantagens do Empreendedorismo Versus a Dependência do Assistencialismo Filantropia: Por que Estimular o Empreendedor e Evitar o Assistido?. *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec-Osasco*, 1(1), 78-94.

Padgett, D. K. (2016). *Qualitative methods in social work research* (Vol. 36). Sage Publications.

Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business strategy review*, 14(2), 8-10.

Pahnila, S., & Warsta, J. (2010). Online shopping viewed from a habit and value perspective. *Behaviour & Information Technology*, 29(6), 621-632.

Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry a personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159-203.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Révillion, A. S. P. (2015). A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 2(2), 21-37.
- Saffu, K., Walker, J. H., & Mazurek, M. (2012). Perceived strategic value and e-commerce adoption among SMEs in Slovakia. *Journal of Internet commerce*, 11(1), 1-23.
- SEBRAE. (2016). Terceira pesquisa nacional de varejo online. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-%20VERSA%CC%82O%20FINAL%20SEBRAE%20\(1\).pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-%20VERSA%CC%82O%20FINAL%20SEBRAE%20(1).pdf)> Acesso em: 25 out. 2016.
- Souza, G. H. S., Lima, N. C., de Miranda Coelho, J. A. P., de Oliveira, S. V. W. B., & Milito, C. M. (2015). A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). *Desenvolvimento em Questão*, 13(31), 259-294.
- Tramontini, M. D. C. (2013). O saber antropológico e a prática pedagógica. *REVISTA INTERSABERES*, 8(15), 35-53.
- Wang, W. T., Wang, Y. S., & Liu, E. R. (2016). The stickiness intention of group-buying websites: The integration of the commitment-trust theory and e-commerce success model. *Information & Management*, 53(5), 625-642.
- Wei, Y. S., Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49-70.
- Whitmore, A., Agarwal, A., & Da Xu, L. (2015). The Internet of Things—A survey of topics and trends. *Information Systems Frontiers*, 17(2), 261-274.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.
- Zittei, M. V. M., Lugoboni, L. F., & de Souza, R. C. (2016). A percepção dos Micro-Empresários da cidade de São Paulo quanto ao Sistema Tributário Brasileiro. *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec-Osasco*, 2(1), 33-54.
- Zoschke, A. C. K., & Lima, E. D. O. (2008). Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo sobre micro, pequenas e médias empresas. *Gestão & Planejamento-G&P*, 1(14).]