

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**MOACIR CROZETA JUNIOR**

**O IMPACTO DO CRESCIMENTO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO E AS  
ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
(PMES): ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ORLEANS/SC.**

**CRICIÚMA**

**2024**

**MOACIR CROZETA JUNIOR**

**O IMPACTO DO CRESCIMENTO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO E AS  
ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
(PMES): ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ORLEANS/SC.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Econômicas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Volmar Madeira

**CRICIÚMA**

**2024**

**MOACIR CROZETA JUNIOR**

**O IMPACTO DO CRESCIMENTO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO E AS  
ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
(PMES): ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ORLEANS/SC.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela  
Banca Examinadora para obtenção do Grau de  
bacharel no Curso de Ciências Econômicas da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense,  
UNESC.....

Criciúma, 25 de junho de 2024. (data da defesa)

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Volmar Madeira - Doutor - (UNESC) – Ricardo Pieri

Prof. Msc Ricardo Pieri - Mestre - (UNESC)

Prof. Msc Adriano Dinomar Barp - Mestre - (UNESC)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, cuja presença em minha vida tem sido uma fonte constante de força, inspiração e sabedoria. Sem Sua orientação e bênçãos, este trabalho não teria sido possível. A Ele, dedico todas as minhas conquistas.

Aos meus familiares, que sempre me apoiaram incondicionalmente em todas as etapas da minha jornada acadêmica. Agradeço aos meus pais, por seu amor, incentivo e pela educação que me proporcionaram, fundamentando minha base para o sucesso. Aos meus irmãos, por sempre estarem ao meu lado, oferecendo palavras de encorajamento e apoio nos momentos mais desafiadores.

Agradeço de forma especial ao meu professor orientador, cuja orientação, paciência e conhecimento foram fundamentais para a realização deste trabalho. Sua dedicação e compromisso com minha formação acadêmica foram essenciais para o desenvolvimento deste TCC. Sou grato por todas as suas valiosas sugestões e correções, que enriqueceram significativamente este estudo.

À minha instituição de ensino, por proporcionar um ambiente acadêmico de excelência e recursos que possibilitaram minha formação. Agradeço a todos os professores e colegas de curso, que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, seja através de aulas, discussões enriquecedoras ou simples momentos de convivência.

A todos que, de alguma forma, participaram e contribuíram para a realização deste trabalho, meu sincero e profundo agradecimento.

“A Internet não é apenas uma ferramenta. Ela transforma a forma como você pensa e trabalha e lhe oferece um poder alavancado pela rede de forma exponencial.”

**John Chambers, ex-CEO da Cisco.**

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar o impacto do crescimento do comércio eletrônico e as estratégias de adaptação adotadas pela empresa no município de Orleans, Santa Catarina. O estudo enfoca uma empresa específica, fabricante de capotas de fibra de vidro para veículos, que atua desde 1984. O crescimento acelerado do comércio eletrônico, intensificado pela pandemia de COVID-19, apresentou um cenário competitivo desafiador para as PMEs, exigindo adaptações rápidas e estratégicas. Os resultados indicam que a adoção do e-commerce proporcionou uma série de vantagens competitivas, incluindo a ampliação do mercado consumidor, aumento das vendas e melhoria na eficiência operacional. No entanto, a empresa também enfrentou desafios significativos, como a necessidade de investimentos em tecnologia, mudanças nos processos logísticos e a gestão de riscos associados à segurança digital. Este estudo contribui para a compreensão dos fatores críticos de sucesso na adoção do comércio eletrônico pelas PMEs, oferecendo insights valiosos para outras empresas que buscam se adaptar ao ambiente digital. Além disso, destaca a importância do e-commerce como uma ferramenta estratégica essencial para o crescimento e desenvolvimento sustentável das PMEs no contexto econômico atual.

Palavras-chaves: comércio eletrônico, PMEs, estratégias de adaptação, E-commerce, competitividade, pandemia.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução dos ecommerce no período de 2011 a 2019 .....	21
Figura 2 - Quantidade de novos usuários no e-commerce.....	23
Figura 3 -Segmentos de destaque no primeiro semestre de 2021. Números de pedidos e faturamento por loja no Brasil.....	24
Figura 4 - Forças competitivas de Porter.....	28
Figura 5 - Três estratégias genéricas .....	30

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Custos fixos da empresa antes e depois da implementação do e-commerce .....	43
Tabela 2 – Custo de produção da mercadoria .....	44
Tabela 3 – Custo da implementação da plataforma .....	45
Tabela 4 - Investimento em marketing .....	46
Tabela 5 – Marketing e conversão de vendas .....	46
Tabela 6 – Produção de mercadoria da empresa antes e após a plataforma. ....	48
Tabela 7 – Vendas e receita total da empresa, antes do e-commerce .....	48
Tabela 8 - Vendas e receita total da empresa, depois do e-commerce.....	48
Tabela 9 – Receita, Custos e Margem de lucro antes do e-commerce.....	49
Tabela 10 - Receita, Custos e Margem de Lucro depois do e-commerce.....	49

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 TEMA .....	11
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	12
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 SURGIMENTO DO E-COMMERCE .....	15
2.2 E-COMMERCE NA ATUALIDADE .....	16
2.3 E-COMMERCE E LOJAS FÍSICAS .....	17
<b>2.3.1 E-commerce no contexto brasileiro</b> .....	<b>19</b>
2.4 CRESCIMENTO NO MERCADO DIGITAL .....	20
2.5 EXPANSÃO DOS USUÁRIOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO .....	23
<b>2.5.1 Segmentos que mais vendem no e-commerce</b> .....	<b>24</b>
2.6 TIPOS DE E-COMMERCE .....	25
2.7 ESTRATÉGIA COMPETITIVA COMO ADOÇÃO NAS PMES .....	26
<b>2.7.1 Vantagem competitiva</b> .....	<b>27</b>
<b>2.7.2 Tipos de vantagens: preços e liderança no mercado</b> .....	<b>28</b>
2.8 DESAFIOS ÀS EMPRESAS QUE ADOTAM E ENTRAM NO MERCADO DIGITAL .....	30
<b>2.8.1 Desafio: concorrência no mercado</b> .....	<b>32</b>
<b>2.8.2 Impacto do e-commerce nas pmes</b> .....	<b>34</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO .....	39
<b>4. ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>41</b>
4.1 ENTREVISTA COM O GESTOR .....	41
4.2 DADOS DA EMPRESA .....	43
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente expansão da tecnologia e o meio online está redefinindo a maneira como as empresas conduzem seus negócios em todo o mundo. Atualmente os consumidores têm acesso a um grande catálogo de serviços e produtos na internet (RONDINELLI, 2020).

Nesse contexto, o comércio eletrônico, ou e-commerce, surge como uma força fundamental do comércio global sendo umas das formas que os consumidores preferem fazer a suas compras (KOTLER, 2012)

Uma das cenas mais marcantes dessa transformação é o crescimento do comércio eletrônico que a cada ano está maior, e que tem mudado o panorama do varejo global, redefinindo as dinâmicas comerciais em todos os setores da economia. Neste cenário de alta competição, as pequenas e médias empresas (PMEs) e as empresas tradicionais enfrentam desafios e oportunidades sem precedentes ao tentarem adaptar-se ao ambiente digital e competir com os gigantes do comércio eletrônico. (VILELA, 2021)

No ano de 2021, 46% dos brasileiros aumentaram as compras on-line, e 7% compraram na internet pela primeira vez, tudo isso em decorrência do isolamento social. A pandemia mudou o comportamento do consumidor, que dificilmente voltará “ao normal”, pois as compras online possibilitaram maior praticidade às pessoas em suas rotinas diárias (RONDINELLI, 2020).

A pandemia global acelerou a adoção do comércio eletrônico, tornando crucial compreender a dinâmica financeira por trás dessas transações online. O objetivo da pesquisa é oferecer contribuições ao novo mercado e propor inovações que possam beneficiar as empresas, promovendo assim o crescimento empresarial (VÁZQUEZ, 2022).

Segundo o 39º Relatório Web Shoppers publicado semestralmente pela E-Bit (2019), em 2018 o faturamento do e-commerce brasileiro atingiu 53,2 bilhões de reais, um crescimento de 12% em relação a 2017, estimativa essa que tende a permanecer aumentando nos próximos anos. Atualmente o Brasil apresenta cerca de 58 milhões de consumidores, o equivalente a 27% da população do país.

Com a nova dinâmica do e-commerce acompanhada de maior aquisição de computadores e dispositivos móveis, os avanços na segurança em operações de

pagamento, as melhorias de logística de entrega, o aumento da experiência e confiança do consumidor, o baixo custo operacional do processo e, por fim, o maior alcance de mercado, são alguns dos fatores que proporcionam esse aumento gradativo de receita e número de vendas do comércio eletrônico. A internet proporciona muitas opções de compras, fazendo com que o cliente tenha controle de sua transação e da venda. Por consequência, onde havia escassez de escolhas, agora há um excesso de opções (FIORE, 2001).

O desafio enfrentado pelas empresas em um mercado altamente competitivo como o atual não é apenas crescer, mas principalmente sobreviver. A concorrência surge não apenas de empresas locais que oferecem produtos ou serviços semelhantes, mas também da globalização que trouxe uma vasta gama de opções para os consumidores, acessíveis com apenas um clique no computador. (RONDINELLI, 2020).

Para os empreendedores, as opções são limitadas: ou fecham suas portas ou buscam alternativas para oferecer produtos/serviços de forma conveniente e com preços competitivos. Nesse contexto, o comércio eletrônico (e-commerce) emerge como uma das melhores opções. No entanto, resta a questão de qual modalidade dentro do e-commerce seria mais adequada, considerando a saturação do mercado online por milhares de empresas estabelecidas e bem conhecidas. (VÁZQUEZ, 2022).

E com a integração de um e-commerce (comércio eletrônico) em uma determinada pequena empresa ou média, seja ela uma fábrica ou uma loja física, não dependerá não só do comércio local e sim ter uma vitrine maior, buscando mais consumidores e atingindo o público-alvo, conseqüentemente deixando a empresa viva e aumentando seu faturamento. (VILELA, 2021)

## 1.1 TEMA

Esse tema engloba a análise do crescimento da empresa escolhida para este estudo, e como as PMEs estão se adaptando a esse cenário competitivo. O estudo explora os desafios enfrentados por essa empresa ao ingressar no ambiente digital, as estratégias adotadas para competir com grandes players do mercado online e o impacto das tecnologias emergentes no comércio eletrônico brasileiro. Este estudo

busca investigar a empresa e como ela se beneficiou com a entrada no comércio eletrônico.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam uma série de desafios ao adotarem estratégias de comércio eletrônico. Entre esses desafios, destacam-se a falta de recursos financeiros e tecnológicos, a competição acirrada com grandes empresas online e a necessidade de se adaptarem rapidamente às mudanças nas preferências e comportamentos dos consumidores (LINS, 2013).

No município de Orleans/SC, a fabricante de capotas de fibra de vidro para veículos, enfrenta um mercado cada vez mais competitivo, onde a adoção de estratégias digitais tornou-se imperativa para a sobrevivência e crescimento empresarial. Diante deste cenário, o presente estudo busca compreender os desafios enfrentados por esta empresa ao ingressar no ambiente digital e as estratégias adotadas para competir eficazmente no mercado online. (SALVADOR, 2013)

O problema de pesquisa centra-se na investigação de como a Capotas Universal está se adaptando ao comércio eletrônico e quais estratégias estão sendo implementadas para superar os desafios inerentes a essa transformação digital. Especificamente, busca-se responder às seguintes questões: Quais foram os principais obstáculos enfrentados durante a entrada dentro do comércio eletrônico e a implementação do e-commerce? Qual o impacto do crescimento do comércio eletrônico e as estratégias de adaptação em uma empresa de Orleans/SC?

## 1.3 OBJETIVOS

Para a realização desta pesquisa foram propostos objetivo geral e específicos.

### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar o impacto do comércio eletrônico (e-commerce) na empresa analisada do município de Orleans/SC, com foco na sua capacidade de impulsionar o crescimento e a competitividade no mercado.

### 1.3.2 Objetivos específicos

O trabalho se limita a analisar a importância do e-commerce no desenvolvimento e implementação na empresa escolhida como se tornou um diferencial decisivo para a empresa. Assim como dos demais elementos que permitem uma gestão eficiente para a alavancagem de vendas.

- Analisar os Desafios e Oportunidades da Implementação do E-commerce para PMEs;
- Análise de faturamento.
- Análise de produção.
- Mensurar o Tráfego no site.
- Explorar a Importância Estratégica do E-commerce;
- Destacar a importância do e-commerce como uma ferramenta estratégica para o crescimento e o desenvolvimento das PMEs e da empresa estudada com base para o trabalho na cidade de Orleans/SC.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O e-commerce e o impacto do comércio eletrônico nas pequenas e médias empresas (PMEs) é fundamental devido ao seu papel crucial na economia e à crescente prevalência do comércio eletrônico no cenário empresarial atual. Permitindo analisar a intersecção entre a noção de "vantagem competitiva" no contexto das pequenas empresas e o ambiente do comércio eletrônico. Dessa forma, estabeleceu-se um ponto de convergência para compreender como o comércio eletrônico é empregado por pequenas empresas com o intuito de aprimorar seu desempenho, considerando que outras empresas também utilizam essa estratégia.

Nesse sentido, surge o campo de discussão, centralizando a pesquisa e articulando o tema deste trabalho à discussão proposta pelos teóricos. Serão exploradas as considerações preliminares da pesquisa, observando a coerência entre a teoria, a metodologia e a análise interpretativa dos conteúdos estudados. Isso visa à perspectiva de operacionalização da pesquisa e consolidação do conhecimento, reforçando a justificativa plausível para a abordagem selecionada.

Assim, esta pesquisa pode servir como um guia para os pequenos empresários avaliarem se devem ou não aderir ao comércio eletrônico. O e-commerce é essencial, pois proporciona uma ferramenta para que as pequenas empresas alcancem públicos diversos, se posicionem no mercado e se projetem em diferentes ambientes. Isso ocorre ao explorar as possibilidades de desenvolvimento por meio de vantagens oferecidas pelos fatores relevantes para o desempenho positivo da organização empresarial.

Embora seja um tema pouco discutido, a bibliografia disponível é acessível e suficiente para a elaboração de um referencial teórico consistente e atual, especialmente com o uso de artigos e materiais disponíveis na Internet.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O comércio eletrônico, definido como a compra e venda de bens e serviços através da internet, tem transformado significativamente a maneira como as empresas operam (Albertin 2010). Segundo Laudon e Traver (2021), o comércio eletrônico oferece às empresas a oportunidade de alcançar um mercado global, reduzir custos operacionais e melhorar a eficiência dos processos de negócios. No entanto, também apresenta desafios, como a necessidade de investimentos em tecnologia, segurança cibernética e a adaptação a novas formas de marketing digital.

### 2.1 SURGIMENTO DO E-COMMERCE

No início da década de 1970, o comércio eletrônico era uma prática limitada a poucas empresas, que empregavam tecnologias de informação e comunicação (TICs) principalmente para conduzir as transações financeiras. No entanto, foi apenas a partir dos anos 2000 que as empresas começaram a reconhecer a oportunidade de informar e comercializar seus produtos de maneira prática por meio de canais eletrônicos, possibilitando a expansão de suas relações com clientes em todo o mundo e com outras empresas (ALBERTIN, 2010).

Com o avanço da internet, o comércio eletrônico emergiu como uma consequência inevitável. Sua história remonta a 1995 nos Estados Unidos, quando a Amazon.com foi fundada, e apenas cinco anos depois começou a se consolidar no Brasil. Desde então, as vendas online têm experimentado um crescimento contínuo, proporcionando aos clientes acesso rápido a uma variedade de produtos e serviços em todo o mundo (TOREZANI, 2008).

Para Guerreiro (2006), o comércio eletrônico representa uma revolução comercial, aproveitando a inovação tecnológica para oferecer às empresas maior flexibilidade e eficiência em suas operações ao comercializar produtos e serviços pela internet.

De acordo com Albarello et al. (2012), o comércio eletrônico é atualmente uma das atividades econômicas de crescimento mais rápido em todo o mundo, atraindo o interesse de investidores em busca de retornos cada vez mais significativos. Como observado por Fagundes:

O comércio eletrônico através da internet é o ramo de atividade econômica que mais cresce no mundo. As jovens empresas que ingressam no comércio on-line têm atraído o maior número de investidores do mercado de ações, aumentando o valor de mercado de forma alucinante” (FAGUNDES, 2009, p. 29).

## 2.2 E-COMMERCE NA ATUALIDADE

Conforme Albertin (2000), o comércio eletrônico abrange toda a cadeia de processos de negócio em um ambiente online, utilizando intensivamente tecnologias de comunicação e informação para atender aos objetivos comerciais. Esses processos englobam desde transações entre empresas (B2B) até transações entre empresas e consumidores.

No ambiente online, é importante compreender o conceito de cadeia de valor, pois, conforme definido por Albertin (2000), o comércio eletrônico não se limita apenas à compra e venda de produtos, mas envolve uma série de atividades que agregam valor tanto para o cliente quanto para o negócio. Essas atividades incluem a distribuição de informações, produtos e serviços, além da interação ativa com o público-alvo, por meio de tecnologias e canais de comunicação.

Para Salvador (2013), existem diversos canais de vendas no comércio eletrônico, sendo a loja virtual o mais popular. No entanto, também há outros, como marketplaces, vendas por redes sociais, e-mail marketing e anúncios no Google. Esses múltiplos canais de vendas eliminaram a barreira de acesso aos produtos, permitindo que os consumidores comprem a qualquer hora e de qualquer lugar, os consumidores são atraídos pela conveniência, facilidade de acesso e preços competitivos oferecidos pelo comércio eletrônico.

O e-commerce tornou-se crucial não apenas para os consumidores, mas também para as empresas, que reconheceram a necessidade de se adaptar ao cenário tecnológico e às demandas dos clientes. Essa mudança no paradigma comercial exigiu a reformulação de estratégias, reengenharia de processos e foco na experiência do cliente (Castro Neto et al., 2010).

Ao se adotar o e-commerce, segundo Diniz et al. (2011), as empresas podem fazer uso deste ambiente para fortalecer o relacionamento com os clientes, reduzir custos operacionais e obter um diferencial competitivo, resultando em aumento de vendas e lucros.

Laudon e Traver (2019) ressaltam que o e-commerce oferece uma ampla gama de benefícios tanto para os consumidores quanto para as empresas. Para os consumidores, proporciona conveniência, permitindo que realizem compras a qualquer hora e de qualquer lugar, sem a necessidade de deslocamento físico até uma loja tradicional. Além disso, tem acesso a uma variedade maior de produtos e a possibilidade de comparar preços facilmente.

Para as empresas, o e-commerce representa uma oportunidade de expandir seu alcance geográfico, atingindo clientes em diferentes regiões e até mesmo em nível global (CHAFFEY, 2019). Além disso, reduz os custos operacionais associados a uma loja física, como aluguel de espaço, custos de manutenção e despesas com funcionários (WINSTON, 2016). Também oferece a possibilidade de coletar e analisar dados dos clientes, permitindo uma personalização mais eficaz das ofertas e uma melhor compreensão do comportamento do consumidor (TURBAM *et al.*, 2016).

No entanto, o e-commerce também apresenta desafios. De acordo com Traver (2019), a segurança das transações online é uma preocupação constante, tanto para os consumidores quanto para as empresas. Além disso, a concorrência é acirrada, com milhares de empresas disputando a atenção dos consumidores no ambiente digital. Portanto, é essencial que as empresas adotem estratégias eficazes de marketing digital, ofereçam uma experiência de compra superior e garantam a segurança das transações para que, possam assim, se destacar no mercado relacionado aos seus produtos ou serviços.

### 2.3 E-COMMERCE E LOJAS FISICAS

A presença física de um ponto de venda continua a ser essencial para clientes que valorizam a experiência tátil e visual de examinar produtos antes de efetuar uma compra. Por outro lado, o comércio eletrônico está ganhando terreno devido à sua praticidade e conveniência, oferecendo aos empreendedores a oportunidade de expandir rapidamente seus negócios e alcançar um público mais amplo e diversificado. Embora ambos os modelos desempenhem papéis significativos no mercado, cada um oferece uma experiência única ao cliente, devido às diferentes operações e considerações envolvidas, (MENDES, 2020)

De acordo com Silva (2007), as lojas físicas oferecem a presença de vendedores que estão disponíveis para demonstrar os produtos, fornece detalhes e auxiliar na tomada de decisão de compra. Por outro lado, no ambiente virtual, essa função é desempenhada pela interface da loja, pela qualidade das descrições e imagens dos produtos.

Outra distinção entre os dois modelos, conforme destacado pelo E-commerce Brasil (2014), é a questão da localização e alcance dos clientes. Nas lojas físicas, a localização é crucial, considerando fatores como acessibilidade e fluxo de pessoas na região. Já no comércio eletrônico, a estratégia de alcançar o público-alvo se concentra na escolha da plataforma adequada e no marketing nas redes sociais.

No ambiente virtual, por meio da tecnologia, é possível rastrear o comportamento dos visitantes, identificando suas preferências de produtos e categorias. Essas informações podem ser utilizadas para criar campanhas de remarketing, uma vantagem que não é facilmente replicada nas lojas físicas, segundo o E-commerce Brasil (2014).

Além disso, como mencionado por Guimarães (2020), as lojas físicas enfrentam desafios relacionados à segurança, como fraudes. No entanto, no ambiente digital, os vendedores estão sujeitos a um risco maior de fraudes, exigindo medidas adicionais de segurança e vigilância. Além da segurança, as PMEs enfrentam desafios relacionados à logística e ao atendimento ao cliente no ambiente digital. A eficiência logística é crucial para garantir a entrega rápida e confiável dos produtos, o que é essencial para a satisfação do cliente. Entretanto, as PMEs muitas vezes enfrentam limitações em sua capacidade logística, necessitando de soluções inovadoras, como a terceirização de serviços de entrega e a utilização de plataformas de logística compartilhada (Oliveira, 2021).

A competição com grandes players do mercado online é outro desafio significativo. Grandes empresas possuem recursos e infraestrutura que permitem oferecer preços mais competitivos, uma variedade maior de produtos e um serviço ao cliente mais robusto. Para competir, as PMEs precisam diferenciar-se através de nichos de mercado, personalização de produtos e serviços, e um foco maior na experiência do cliente. Estratégias como marketing digital direcionado, utilização de redes sociais para engajamento com o cliente e a criação de programas de fidelidade podem ajudar a construir uma base de clientes leal (Kotler e Keller, 2016).

Por fim, a constante evolução das tecnologias digitais exige que as PMEs se mantenham atualizadas e flexíveis. A adoção de novas tecnologias, como inteligência artificial para análise de dados e chatbots para atendimento ao cliente, pode ser um diferencial competitivo, mas também representa um desafio em termos de custos e capacitação (McAfee, 2014). A capacidade de inovar e adaptar-se rapidamente às mudanças tecnológicas e de mercado é crucial para o sucesso das PMEs no ambiente do comércio eletrônico. Embora ambos os modelos apresentem desafios, é importante reconhecer suas semelhanças e diferenças e otimizar suas operações para garantir um retorno positivo sobre o investimento. De acordo com o E-commerce Brasil (2014), muitos comerciantes no Brasil estão adotando ambos os modelos, pois o comércio eletrônico tem demonstrado impacto positivo, aumentando as vendas e o tráfego nas lojas físicas.

### **2.3.1 E-commerce no contexto brasileiro**

Segundo a ComSchool (2018) após cinco anos, desde o surgimento do comércio eletrônico nos Estados Unidos, o Brasil testemunhou sua chegada em 2000, prometendo uma revolução no cenário varejista. A Booknet em 1999, inicialmente uma loja virtual de livros bem-sucedida, foi adquirida e rebatizada como Submarino, marcando o início do e-commerce no país.

As primeiras empresas a ingressarem nessa atividade no Brasil, conforme relatado pela jornalista Joice Viana (2014), incluíram o Submarino, as Lojas Americanas e o Grupo Pão-de-Açúcar, que se tornaram líderes no mercado digital.

De acordo com Teixeira (2015), o crescimento exponencial da internet foi fundamental para o avanço do comércio eletrônico no país e no mundo. Entre 2000 e 2012, o número de usuários da internet no Brasil aumentou em aproximadamente 1.500%, esse crescimento significativo impulsionou os Correios a lançarem o serviço exclusivo de transporte de encomendas expressas, o Sedex, para atender às demandas do mercado digital, conforme destacado por Teixeira (2015)

O ano de 2006 foi marcante para o e-commerce no Brasil, com um crescimento de faturamento que superou as expectativas, atingindo 76% de crescimento do ano anterior. Grandes marcas como Pernambucanas, Marabraz, O Boticário e Sony iniciaram suas operações de vendas online.

Com a descentralização do e-commerce, o aumento dos comparadores de preços e o crescimento dos links patrocinados do Google, a partir de 2007, facilitaram para as micro e pequenas empresas ingressarem no mercado digital com custos acessíveis, conforme destacado pela ComSchool (2018).

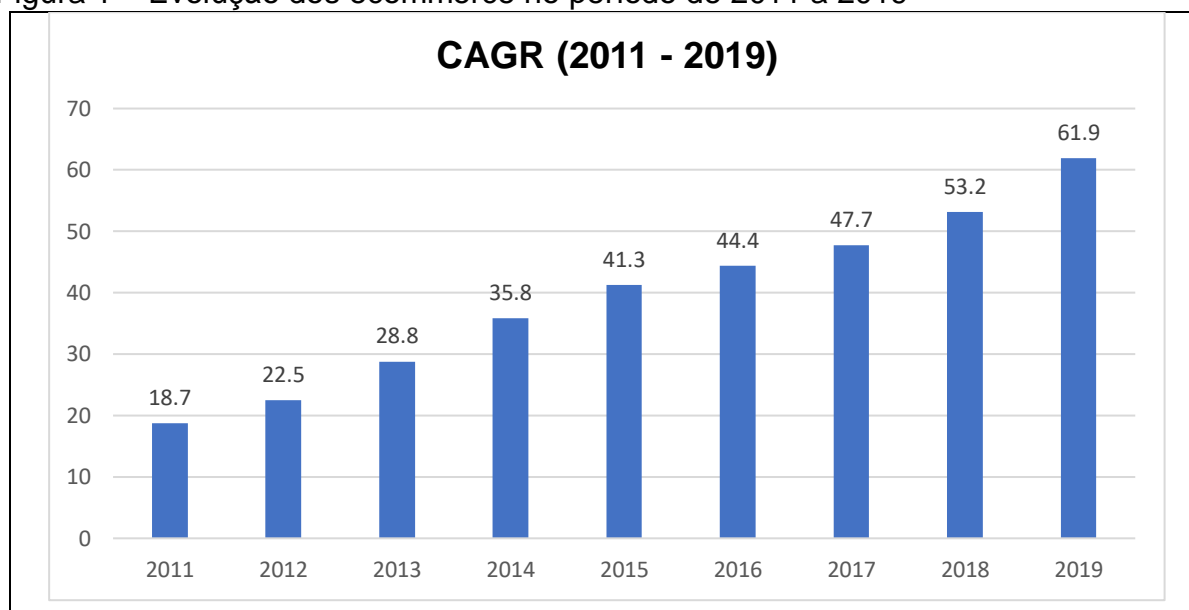
Apesar das dificuldades econômicas, o número de e-consumidores ativos no Brasil aumentou de 17,6 milhões para 23,1 milhões no primeiro semestre de 2016, conforme relatório Web shoppers da EBIT, citado por Cruz et al. (2018). Isso demonstra o interesse crescente dos consumidores em encontrar vantagens no comércio eletrônico ao comparar com o varejo tradicional.

Com o crescimento do acesso à internet e a adesão dos usuários ao comércio digital, torna-se essencial para as empresas investirem no e-commerce como um novo canal de vendas, pois as pessoas buscam cada vez mais a conveniência e oportunidades de negócios no formato online, como observado por Cruz et al. (2018).

## 2.4 CRESCIMENTO NO MERCADO DIGITAL

Conforme Sarraf (2020) relata, a empresa Ebit divulgou o estudo Webshoppers edição 41, que analisou os resultados de 2019 e fez projeções para 2020. O estudo revelou um crescimento de 16% no e-commerce, superando as expectativas do mercado e alcançando um aumento de 10 vezes em comparação com 2010. O principal impulsionador desse crescimento foi o aumento significativo no número de pedidos e compras, chegando perto da marca de 150 milhões de pedidos. No entanto, o valor médio por pedido não teve uma mudança significativa, permanecendo em torno de R\$ 434,00 para R\$ 417,00. A figura a seguir ilustra o crescimento do e-commerce ao longo dos anos.

Figura 1 – Evolução dos ecommerce no período de 2011 a 2019



Fonte: Sarraf (2020)

O número de novos consumidores continua a crescer, aproximando-se da marca de 62 milhões. Este crescimento contínuo é acompanhado por uma ampla variedade de opções em termos de preços e produtos oferecidos pelas plataformas de e-commerce no Brasil, tanto para consumidores quanto para as empresas. Segundo Castro (2021), o estudo "The Global Payments Report 2021", realizado pela empresa de tecnologia financeira FIS, prevê um crescimento de 57% no mercado digital até 2024 no país. Em 2020, os gastos com comércio eletrônico aumentaram 22%, representando o crescimento mais rápido dos últimos cinco anos. O uso de smartphones para compras online também está em ascensão, com uma projeção de aumento de 17% ao ano nos próximos quatro anos.

De acordo com o estudo realizado pela Worldpay from FIS, o cartão de crédito foi o método de pagamento online mais popular em 2020, representando 43% das compras, e deve permanecer como líder até 2024. As carteiras digitais ocupam o segundo lugar, com 17% das transações (CASTRO, 2021).

O mercado brasileiro sempre foi um dos mais avançados em termos de comércio eletrônico. Historicamente, foi o maior mercado e o investimento de empresas nacionais, internacionais e da indústria tem acelerado ainda mais a presença do consumidor. Juan D'Antiochia, Gerente Geral da Worldpay from FIS para

a América Latina, observa que o comércio eletrônico continuou crescendo, mesmo durante crises financeiras (CASTRO, 2021).

Segundo dados da Synapcom, uma organização que gerencia operações de e-commerce no Brasil e na América Latina, o número de transações de comércio eletrônico cresceu significativamente em todas as regiões do Brasil no primeiro trimestre de 2021 em comparação com o ano anterior. O crescimento foi de 672% no Norte, 671% no Nordeste, uma média de 611% no Centro-Oeste, 513% no Sudeste e 372% no Sul (EXAME, 2021).

O crescimento do comércio eletrônico no Brasil já estava em ascensão nos últimos anos, mas acelerou ainda mais em 2020 devido à pandemia da COVID-19. A região Sudeste concentrou o maior número de pedidos, representando 64% do volume do comércio eletrônico (VILELA, 2021).

Eduardo Fregonesi, CEO (Direto Executivo) da Synapcom, destaca que esses números de crescimento demonstram que os consumidores estão cada vez mais confiantes no comércio digital como parte integrante de seu cotidiano, não apenas nos grandes centros urbanos, mas em todas as regiões do país. Para garantir uma experiência online eficiente e excelente para os consumidores, as operações de comércio eletrônico precisam estar bem estruturadas e abranger uma ampla área de atuação (EXAME, 2021).

Laudon e Traver (2021) afirmam que o mercado digital oferece às PMEs uma série de benefícios significativos. Um dos principais é a ampliação do alcance geográfico. Empresas que antes eram restritas ao mercado local agora podem atingir consumidores em diversas regiões e até mesmo em outros países. Laudon e Traver (2021) ressaltam que o e-commerce permite às PMEs superar limitações físicas e oferecer seus produtos e serviços em uma escala global. Este fator é crucial para a sobrevivência e o crescimento das PMEs, especialmente em mercados altamente competitivos.

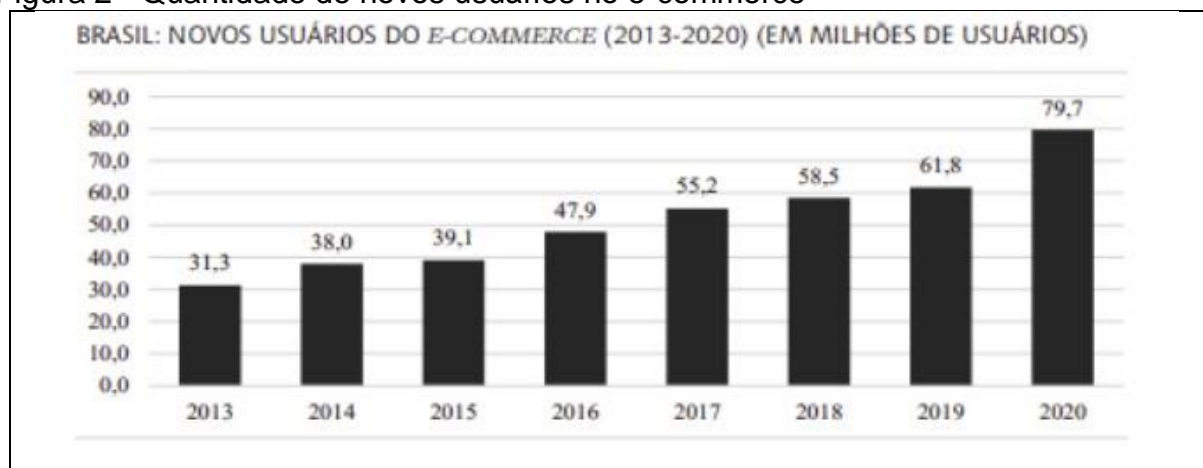
Além da expansão do alcance, o mercado digital permite uma interação mais direta e personalizada com os clientes. As plataformas de e-commerce e as redes sociais possibilitam que as PMEs coletem dados valiosos sobre as preferências e comportamentos dos consumidores, permitindo a personalização de ofertas e a criação de estratégias de marketing mais eficazes (KOTLER; KELLER, 2016).

Em resumo, o mercado digital representa uma oportunidade vital para as PMEs. A capacidade de alcançar novos mercados, personalizar a experiência do cliente e otimizar operações são benefícios que podem levar a um crescimento sustentável e competitivo. No entanto, para maximizar esses benefícios, as PMEs devem estar preparadas para enfrentar os desafios da transformação digital, investindo em tecnologia. (OLIVEIRA, 2021)

## 2.5 EXPANSÃO DOS USUÁRIOS DO COMERCIO ELETRÔNICO

A popularização dos smartphones, o aumento do acesso à internet por meio de dispositivos móveis e o aprimoramento das tecnologias associadas ao comércio eletrônico foram os principais impulsionadores da expansão do e-commerce brasileiro na segunda década do século XXI. De acordo com estudos, observa-se que o número de novos usuários de e-commerce no país registrou um crescimento de 154,6% no período entre os anos de 2013 e 2020 (SANTOS, 2018).

Figura 2 - Quantidade de novos usuários no e-commerce



Fonte: Webshoppers (2021)

É perceptível que o crescimento do número de usuários de e-commerce no Brasil aumenta significativamente após a segunda metade da década de 2010, coincidindo com a popularização dos smartphones no país.

Ao mesmo tempo, o valor do faturamento e o número de usuários cresceram, os volumes de encomendas por e-commerce também aumentaram consideravelmente na década de 2010. Em 2011, por exemplo, foram registradas 54

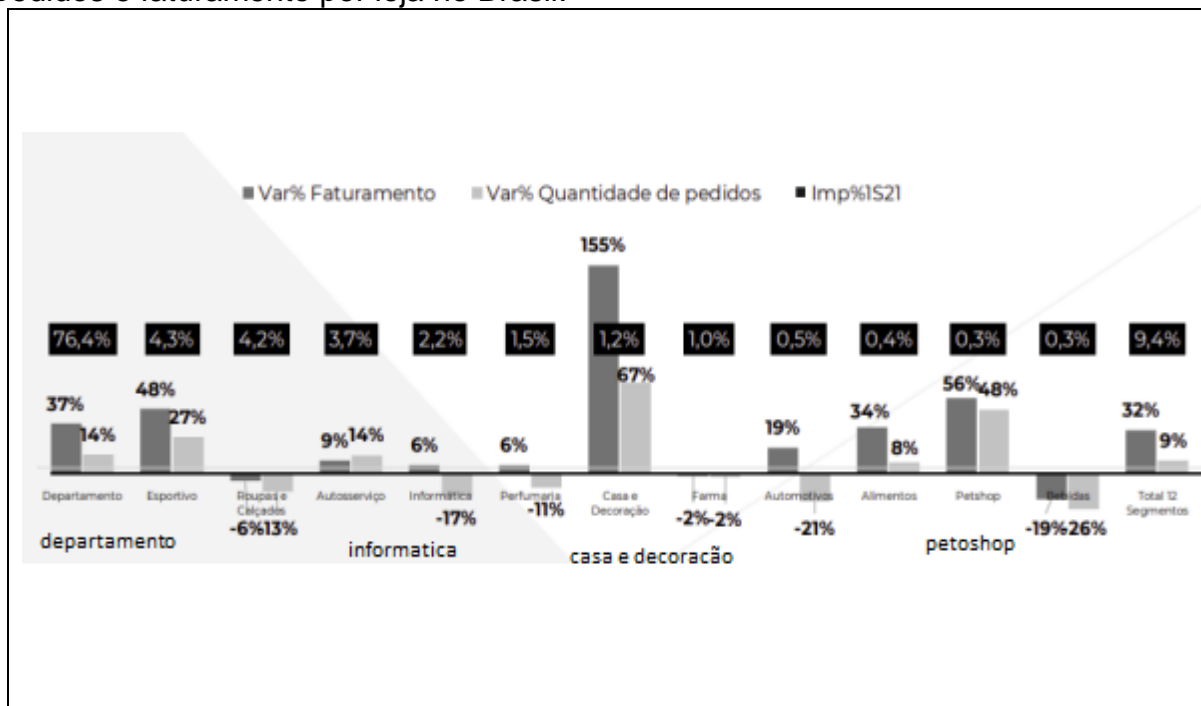
milhões de encomendas no Brasil, enquanto em 2020 esse número saltou para 194 milhões, representando um crescimento de 259,2% ao longo do período. É importante destacar que o ano de 2020 se destacou com um aumento de 30% no número de encomendas em relação a 2019.

### 2.5.1 Segmentos que mais vendem no e-commerce

Para se destacar no e-commerce, é essencial analisar as categorias que mais convertem em vendas para as lojas virtuais e compreender o comportamento do consumidor no momento da compra. As vendas estão em constante crescimento no mercado brasileiro, encerrando o primeiro semestre em R\$ 53,4 bilhões, o que representa um avanço de 31% em relação ao mesmo período de 2020.

No entanto, mesmo com esse crescimento expressivo, houve uma desaceleração em comparação ao ano anterior, quando as vendas aumentaram em 55%, segundo dados do 44º Webshoppers (E-COMMERCE BRASIL, 2021). O gráfico a seguir revela os segmentos que mais se destacaram no primeiro semestre de 2021.

Figura 3 -Segmentos de destaque no primeiro semestre de 2021. Números de pedidos e faturamento por loja no Brasil.



Fonte: EBIT/NIELSEN/ Data (2021)

As compras realizadas por meio de dispositivos móveis, como celulares, representam mais da metade do faturamento total do e-commerce e do número de pedidos. No primeiro semestre, as vendas por esse meio atingiram R\$ 28,2 bilhões, registrando um crescimento de 28,4%.

Durante o primeiro semestre, os segmentos de Departamento e Esportivo se destacaram, com expansões de 37% e 48% no volume de vendas, e 14% e 27% no número de pedidos, respectivamente. O segmento de Pet Shop registrou um aumento de 56% no faturamento e 48% nos pedidos, enquanto o setor de Alimentos teve altas de 34% e 8%. Já o segmento de Casa e Decoração apresentou um crescimento expressivo, com aumento de 155% nas vendas e 67% nos pedidos.

De acordo com o levantamento, a região Sudeste do Brasil representou 51% do faturamento total. No entanto, as regiões Sul e Norte foram as que mais cresceram durante o primeiro semestre, com aumentos de 57% e 52%, respectivamente. Esses dados demonstram que o e-commerce é uma realidade em todo o país e deixou de ser algo restrito. Esse fenômeno pode ser atribuído, em parte, às restrições da pandemia da COVID-19, que aceleraram o processo de interiorização do e-commerce devido à nova realidade imposta em todo o mundo neste período (EXAME, 2021).

## 2.6 TIPOS DE E-COMMERCE

Cruz *et al* (2018), destacam que existem diversos tipos de comércio eletrônico os quais têm como objetivo facilitar transações comerciais entre pessoas, empresas e órgãos governamentais. São eles:

- **B2B** (Business-to-Business): são as transações que ocorrem de “empresa para empresa”, ou seja, entre pessoas jurídicas. Neste modelo de negócio, distribuidores, revendedores e importadores, costumam comprar grandes volumes de uma só vez para comercializar, com maior regularidade, aumentando a preocupação com qualidade e prazo de entrega.

- **B2C** (Business-to-Consumer): são as transações de venda de produtos e/ou serviços que ocorrem entre uma pessoa jurídica e uma pessoa física, ou seja, entre a empresa e o seu consumidor final. Os negócios no modelo B2C costumam ter um ciclo mais curto e simples, pois o volume de compra é menor. O consumidor entra no site, navega, escolhe o seu produto, a empresa leva

- **B2G** (Business-to-Government): é expressão que descreve as relações comerciais entre empresas e o governo (municipal, estadual ou federal), na qual, essas empresas prestam serviços ou fornecem materiais aos órgãos, como por exemplo, editais, pregões eletrônicos, licitações e tomadas de preço.
- **C2C** (consumer-to-consumer): É a relação de consumidor entre consumidor sem o intermédio de uma empresa, feito por meio de sites de compras e vendas, de produtos novos e usados

## 2.7 ESTRATEGIA COMPETITIVA COMO ADOÇÃO NAS PMES

Diversos fatores contribuem para as vantagens do comércio eletrônico, destacando-se a possibilidade de vendas de produtos de diversos fabricantes, até mesmo concorrentes entre si, nas lojas virtuais. Além disso, essas plataformas oferecem uma ampla diversidade de produtos e serviços disponíveis aos clientes, eliminando a necessidade de visitar diversos pontos de venda de varejo geograficamente dispersos, além de fornecerem informações detalhadas sobre os produtos (RONDINELLI, 2020).

Neste sentido, o comércio eletrônico, ao viabilizar a entrada de novos concorrentes e novas formas de vendas, pode reconfigurar o mercado, resultando no surgimento de novas empresas e na diminuição ou desaparecimento das atuais (PRADO; SOUZA, 2014).

Um relatório anual da Nuvemshop, uma das principais plataformas de e-commerce da América Latina, revelou que o Brasil alcançou 87 milhões de consumidores digitais em 2019, representando um aumento de 19% em relação a 2018. Nesse mesmo período, o número de vendas online quase dobrou, passando de R\$ 275 milhões em 2018 para mais de R\$ 450 milhões em 2019, um aumento de 79,5% (DIÁRIO DO E-COMMERCE, 2020).

Com o surgimento da pandemia do novo coronavírus, as pequenas e médias empresas precisaram se reinventar para enfrentar a crise. As restrições de deslocamento de consumidores, trabalhadores e bens de consumo impactaram diretamente na logística dos negócios, levando a mudanças nos hábitos e padrões de comportamento. A digitalização dos negócios e o aumento do uso de canais digitais

de interação com os consumidores aceleraram-se significativamente em questão de meses (VEJA, 2020).

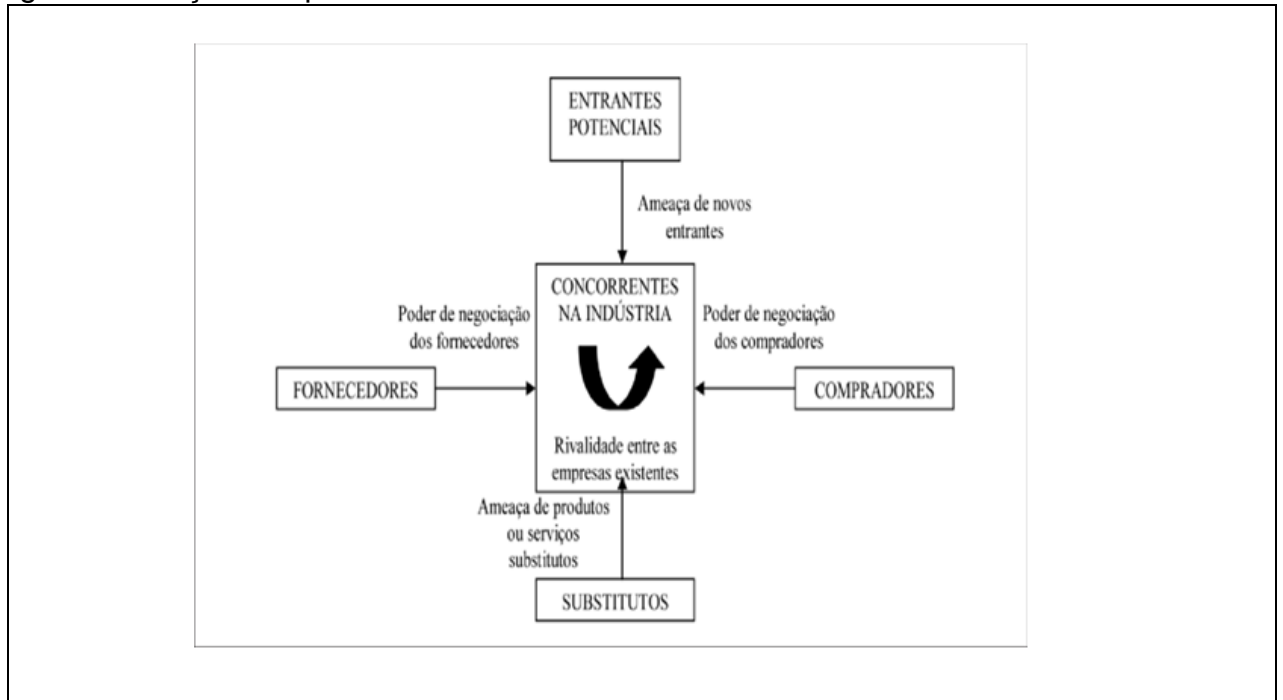
Nesse contexto, as PMEs perceberam o comércio eletrônico como uma oportunidade para complementar as vendas de suas lojas físicas, migrar para o ambiente online e até mesmo iniciar novos empreendimentos. De acordo com um levantamento da Nuvemshop, as PMEs brasileiras faturaram mais de 1 bilhão de reais no e-commerce nos primeiros seis meses de 2021, mais do que o dobro do valor alcançado no mesmo período de 2020, quando as PMEs faturaram cerca de 428 milhões de reais (EXAME, 2021).

### **2.7.1 Vantagem competitiva**

Segundo Porter (1989, p. 4) as forças competitivas delineadas têm um papel fundamental na orientação das estratégias adotadas pelas empresas, uma vez que é essencial intervir no ambiente competitivo para alcançar um desempenho superior. Além disso, a intensidade de cada uma dessas forças varia de acordo com as características individuais de cada empresa e seu nível de desenvolvimento no ambiente em que operam. Consequentemente, essas forças competitivas têm um impacto direto sobre o retorno sobre o investimento, pois influenciam os preços, custos e os investimentos realizados pela empresa em diversos setores da economia.

É evidente que tanto os preços quanto os custos são fortemente influenciados pelos clientes e pelo poder de negociação que exercem. Os compradores desempenham um papel crucial ao determinar os preços cobrados pelas empresas, e também podem impactar os custos e os investimentos com base em suas exigências e capacidade de barganhas (Turban 2005)

Figura 4 - Forças competitivas de Porter.



Fonte: Bortolin (2022, p. 1).

É evidente que tanto os preços quanto os custos são fortemente influenciados pelos clientes e pelo poder de negociação que exercem. Os compradores desempenham um papel crucial ao determinar os preços cobrados pelas empresas, e também podem impactar os custos e os investimentos com base em suas exigências e capacidade de barganha (ARAÚJO, 2013)

Ainda, segundo Araujo (2013), outro fator que pode afetar os preços é a possibilidade de um produto ou serviço específico ser substituído pela oferta de concorrentes. Quanto à ameaça de novos entrantes, essa força limita os preços e modula os investimentos necessários para evitar que novas empresas ganhem terreno no mercado. Além disso, os custos das matérias-primas e outros insumos são influenciados pelo poder de negociação dos fornecedores e ressalta que a intensidade da rivalidade também impacta os preços e os custos da concorrência em áreas como produção, desenvolvimento de produtos, publicidade e força de vendas.

### 2.7.2 Tipos de vantagens: preços e liderança no mercado

O posicionamento estratégico adotado por uma empresa em relação aos concorrentes, seja focado em custos ou diferenciação, pode aumentar seus

rendimentos mesmo em mercados pouco atrativos. A escolha do tipo de vantagem competitiva, juntamente com a definição do alvo onde ela deve ser alcançada, é essencial para obter melhores resultados em comparação com os rivais (BARNEY 1991)

Para Porter (1986, p. 50), "o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda estratégia". A liderança em custos busca reduzir ao mínimo possível os custos de produção de produtos ou prestação de serviços entre as empresas concorrentes, considerando a necessidade de a empresa conhecer e aproveitar todas as possibilidades da vantagem de custo, foi destacada as seguintes políticas essenciais para a liderança em custos: "a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais", bem como a não permissão da formação de contas marginais dos clientes e a minimização dos custos em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc.

Dessa forma, a posição de liderança em custos significa um retorno acima da média das empresas que competem no mesmo segmento. No entanto, o líder em custos deve estar atento à aceitação do seu produto, que precisa ser compatível com os produtos ofertados pela concorrência e atender à demanda dos clientes (BARNEY 1991)

Outra forma de obter vantagem competitiva é através da estratégia de diferenciação. Nesta perspectiva, a empresa procura ser única em aspectos valorizados pelos clientes, centrando seu posicionamento na seleção de atributos importantes para os consumidores, na tentativa de satisfazê-los e na percepção de que esses atributos sejam diferentes dos oferecidos pelos concorrentes (PORTER, 1989). A empresa que busca a vantagem de diferenciação, segundo Porter (1989, p. 12), "é recompensada pela singularidade com um preço-prêmio", o qual deve ser maior que o custo de diferenciação para que se obtenha um desempenho superior à média da concorrência. No entanto, a prática da diferenciação varia de acordo com cada empresa, podendo ser aplicada diretamente ao produto/serviço, à logística de entrega ao cliente final, ao método de marketing utilizado para criar uma imagem do que está sendo oferecido, entre outros fatores (MINTZBERG 1998).

Quanto a estratégia de liderança em custos quanto a de diferenciação fazem parte de um alvo estratégico amplo que abrange toda a empresa em prol do objetivo

escolhido. Entretanto, a terceira estratégia de vantagem competitiva, chamada de enfoque, está voltada para um ambiente de competição mais estreito, onde a empresa focaliza em um determinado público-alvo ou grupo de segmentos e desenvolve adequações em suas estratégias para atendê-los (THOMPSON 2003).

Figura 5 - Três estratégias genéricas

<b>Estratégias Competitivas Genéricas</b>			
		<b>Vantagem Competitiva</b>	
		<b>Custo Mais Baixo</b>	<b>Diferenciação</b>
<b>Escopo Competitivo</b>	<b>Alvo Amplo</b>	<b>1. Liderança de Custo</b>	<b>2. Diferenciação</b>
	<b>Alvo Estreito</b>	<b>3A. Enfoque no Custo</b>	<b>3B. Enfoque na Diferenciação</b>

Fonte: PORTER, 1989, p . 10

## 2.8 DESAFIOS ÀS EMPRESAS QUE ADOTAM E ENTRAM NO MERCADO DIGITAL

A adoção e entrada no mercado digital representam uma transformação significativa para as empresas, especialmente para as pequenas e médias empresas (PMEs). Apesar das inúmeras oportunidades, essa transição também apresenta uma série de desafios que precisam ser abordados estrategicamente para garantir sucesso e sustentabilidade no ambiente online

Um dos principais desafios é a infraestrutura tecnológica. Para competir no mercado digital, as empresas precisam investir em plataformas de e-commerce robustas, seguras e eficientes. Segundo Laudon e Traver (2021), "a infraestrutura de tecnologia da informação (TI) é crucial para o sucesso do e-commerce, pois afeta diretamente a experiência do usuário e a capacidade de atender à demanda do cliente". Empresas que subestimam a importância de uma infraestrutura tecnológica

adequada podem enfrentar problemas como tempos de carregamento lentos, falhas de segurança e dificuldades na gestão de inventário.

A segurança cibernética também é um desafio significativo. O aumento do comércio eletrônico tem levado a um crescimento proporcional nas ameaças cibernéticas, incluindo fraudes e violações de dados. Albertin (2010) destaca que "a segurança no e-commerce é uma das principais preocupações dos consumidores, e a falta de confiança nas transações online pode resultar em perdas significativas de clientes". As empresas precisam implementar medidas rigorosas de segurança, como criptografia de dados e autenticação multifatorial, para proteger as informações dos clientes e manter sua confiança.

Outro desafio crítico é a logística e gestão de cadeia de suprimentos. O comércio eletrônico requer um sistema logístico eficiente para garantir a entrega rápida e confiável dos produtos. Oliveira (2021) menciona que "as PMEs enfrentam dificuldades significativas na gestão logística, pois muitas vezes carecem dos recursos e expertise necessários para competir com grandes players que possuem sistemas logísticos avançados". A otimização de processos logísticos e a parceria com provedores de logística podem ser essenciais para superar esse obstáculo.

A concorrência intensa no mercado digital é outro desafio que não pode ser subestimado. Empresas que entram no comércio eletrônico enfrentam a competição não apenas de negócios locais, mas também de grandes corporações globais. Porter (1989) argumenta que "as empresas devem desenvolver uma estratégia clara de vantagem competitiva, seja por meio de liderança em custos ou diferenciação, para se destacar no mercado digital". Sem uma proposta de valor única e atraente, as PMEs podem achar difícil atrair e reter clientes em um mercado saturado

O marketing digital e a visibilidade online são outros desafios essenciais. A capacidade de atrair tráfego para o site e converter visitantes em clientes é crucial para o sucesso no comércio eletrônico. Kotler e Keller (2016) enfatizam que "uma estratégia eficaz de marketing digital deve integrar SEO, mídia social, publicidade paga e marketing de conteúdo para criar uma presença online forte e engajadora". PMEs muitas vezes enfrentam dificuldades em alocar recursos adequados para campanhas de marketing digital, o que pode limitar sua capacidade de competir com empresas maiores que possuem orçamentos de marketing substanciais.

Além disso, a experiência do cliente no ambiente digital é fundamental. Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que "a co-criação de valor com o cliente através de uma experiência de compra personalizada e interativa é essencial para o sucesso no mercado digital". As empresas devem investir em interfaces de usuário intuitivas, suporte ao cliente eficiente e personalização de ofertas para garantir uma experiência positiva que incentive a fidelização.

Finalmente, o conhecimento e capacitação da equipe são desafios que precisam ser abordados. A transição para o mercado digital requer habilidades específicas em TI, marketing digital, análise de dados e atendimento ao cliente online. Segundo Barney (1991), "a obtenção e retenção de talentos com as competências necessárias são fundamentais para implementar e sustentar estratégias de e-commerce". As empresas devem investir em treinamento contínuo e desenvolvimento profissional para garantir que sua equipe esteja preparada para enfrentar os desafios do comércio eletrônico.

Em suma, a entrada no mercado digital apresenta diversos desafios para as empresas, que vão desde a infraestrutura tecnológica e segurança cibernética até a logística, concorrência, marketing digital e experiência do cliente. Superar esses obstáculos exige uma abordagem estratégica e integrada, combinando investimentos em tecnologia, segurança, marketing e capacitação da equipe para garantir sucesso e crescimento sustentável no ambiente digital.

### **2.8.1 Desafio: concorrência no mercado**

A concorrência no mercado digital é intensa e multifacetada, representando um dos maiores desafios para as empresas que decidem adotar essa modalidade de negócios. Este ambiente é caracterizado pela presença de competidores locais e globais, todos lutando pela atenção e lealdade dos consumidores. A natureza dinâmica e de rápida evolução do mercado digital exige que as empresas desenvolvam estratégias claras e inovadoras para se destacar.

Porter (1989) afirma que "as empresas devem desenvolver uma estratégia clara de vantagem competitiva, seja por meio de liderança em custos ou diferenciação, para se destacar no mercado digital". Esta afirmação sublinha a necessidade de as empresas identificarem e explorarem suas forças para criar uma proposição de valor

única. Sem uma vantagem competitiva clara, as empresas correm o risco de serem ofuscadas por concorrentes mais estabelecidos e inovadores.

A liderança em custos é uma das estratégias que podem ser adotadas para enfrentar a concorrência. Essa abordagem envolve a redução de custos operacionais e de produção para oferecer preços mais baixos aos consumidores. No entanto, como destacado por Barney (1991), "a obtenção de uma vantagem de custo sustentável exige investimentos significativos em tecnologia e processos eficientes". Empresas que conseguem operar com baixos custos têm a capacidade de atrair um segmento maior do mercado sensível a preços, mas devem constantemente inovar para manter essa vantagem.

Por outro lado, a diferenciação permite que as empresas se destaquem pela qualidade, inovação ou exclusividade de seus produtos e serviços. Kotler e Keller (2016) argumentam que "a diferenciação bem-sucedida cria lealdade à marca e reduz a sensibilidade ao preço, permitindo que as empresas cobrem um prêmio por seus produtos". No entanto, essa estratégia requer um profundo entendimento das necessidades e desejos dos consumidores, além de um investimento contínuo em inovação e marketing.

A concorrência no mercado digital também é acirrada devido à globalização. Empresas de qualquer parte do mundo podem competir diretamente com negócios locais, aumentando a pressão competitiva. Segundo Laudon e Traver (2021), "a globalização do e-commerce amplifica a concorrência, uma vez que consumidores têm acesso a uma gama mais ampla de produtos e serviços, muitas vezes a preços mais competitivos". Para se manter competitivas, as empresas devem adotar práticas globais e estar cientes das tendências e inovações internacionais.

Além disso, a presença digital e o marketing online são fundamentais para competir eficazmente no mercado digital. As empresas precisam investir em estratégias de SEO, marketing de conteúdo, mídia social e publicidade paga para aumentar sua visibilidade e atrair clientes. De acordo com Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), "o marketing digital eficaz envolve a integração de múltiplos canais e ferramentas para criar uma presença online coesa e atraente". Empresas que dominam essas técnicas são capazes de atrair e reter clientes com mais eficiência do que aquelas que não o fazem.

Finalmente, a agilidade e adaptabilidade são essenciais para sobreviver à concorrência no mercado digital. O ambiente online muda rapidamente, com novas tendências, tecnologias e comportamentos de consumo emergindo constantemente. Barney (1991) sugere que "a capacidade de uma empresa de adaptar-se rapidamente às mudanças no mercado é uma vantagem competitiva significativa". As empresas devem estar prontas para ajustar suas estratégias e operações com base em novos dados e insights, garantindo assim sua relevância e competitividade.

Em resumo, a concorrência no mercado digital é complexa e desafiadora, exigindo que as empresas adotem estratégias claras de vantagem competitiva, invistam em tecnologia, mantenham uma forte presença digital e sejam ágeis e adaptáveis às mudanças. Superar esses desafios é crucial para garantir o sucesso e a sustentabilidade no ambiente digital em constante evolução.

### **2.8.2 Impacto do e-commerce nas pmes**

Segundo (TURBAN et al., 2015). integração do e-commerce nas operações das pequenas e médias empresas (PMEs) tem se revelado um fator determinante para a sua sobrevivência e crescimento no mercado contemporâneo. O comércio eletrônico proporciona uma plataforma que transcende as limitações geográficas, permitindo que as PMEs alcancem uma base de clientes significativamente maior e diversificada. Esta expansão potencial de mercado é crucial, especialmente em um ambiente de negócios marcado pela intensa competitividade e pela rápida evolução tecnológica.

Um dos impactos mais evidentes do e-commerce é a ampliação do alcance de mercado. Segundo Laudon e Traver (2021), as PMEs que adotam o comércio eletrônico têm a oportunidade de vender seus produtos e serviços globalmente, eliminando barreiras físicas e temporais. Esse aspecto é particularmente relevante para empresas localizadas em áreas remotas ou com acesso limitado a grandes centros urbanos, como é o caso da Capotas Universal, localizada em Orleans/SC.

Além do alcance de mercado, o e-commerce também influencia significativamente a eficiência operacional das PMEs. Albertin (2004) destaca que a digitalização dos processos de venda e a automação de tarefas rotineiras reduzem custos operacionais e aumentam a produtividade. A Capotas Universal, por exemplo,

ao implementar sua plataforma de e-commerce, pôde otimizar a gestão de inventário, melhorar a logística de entrega e oferecer um atendimento ao cliente mais ágil e eficiente.

Outro impacto relevante é a melhoria na experiência do cliente a personalização de ofertas, a facilidade de acesso a informações detalhadas sobre produtos e a conveniência das transações online são fatores que aumentam a satisfação e a fidelidade dos clientes (KELLER, 2016). Estudos indicam que clientes satisfeitos são mais propensos a realizar compras repetidas e a recomendar a empresa a outros consumidores, criando um ciclo virtuoso de crescimento (PORTER, 1985).

No entanto, a transição para o e-commerce não é isenta de desafios. As PMEs enfrentam dificuldades relacionadas à segurança da informação, à integração de sistemas tecnológicos e à necessidade de desenvolver competências digitais (OLIVEIRA, 2021). A Capotas Universal, por exemplo, teve que superar barreiras significativas,

## 2.9 MARKETING NAS PMES

O marketing digital tem se tornado uma ferramenta essencial para o sucesso das PMEs no ambiente do e-commerce. Através de estratégias bem definidas, as PMEs podem não apenas aumentar sua visibilidade e alcançar um público mais amplo, mas também fortalecer sua marca, melhorar o relacionamento com os clientes e, conseqüentemente, aumentar suas vendas (KELLER, 2016).

O marketing digital oferece uma variedade de técnicas e ferramentas que são acessíveis e e para as PMEs, e algumas métricas apresentadas aqui, foram utilizadas pela empresa base neste trabalho. Entre as estratégias mais utilizadas estão o marketing de conteúdo, a otimização para motores de busca (SEO), o marketing nas redes sociais, e-mail marketing e campanhas pagas como Google Ads e Facebook Ads. Segundo Kotler e Keller (2016), o marketing de conteúdo é crucial para atrair e engajar consumidores, oferecendo informações valiosas e relevantes que podem educar e influenciar as decisões de compra.

De acordo com Laudon (2021) A otimização para motores de busca (SEO) é uma técnica fundamental para garantir que a loja virtual da PME apareça nas primeiras

posições dos resultados de busca, o SEO é essencial para aumentar o tráfego orgânico e melhorar a visibilidade da empresa na internet. As PMEs que investem em SEO têm maiores chances de serem encontradas pelos consumidores que estão ativamente buscando por produtos ou serviços similares.

As redes sociais desempenham um papel significativo no marketing digital das PMEs. Plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter permitem que as empresas interajam diretamente com os consumidores, promovam produtos e construam uma comunidade em torno da marca. Estudos indicam que a presença ativa nas redes sociais pode aumentar significativamente a lealdade do cliente e a percepção da marca (CHAFER; SMITH, 2017).

As campanhas pagas, como Google Ads e Facebook Ads, permitem às PMEs alcançar um público altamente segmentado com anúncios direcionados. Essas plataformas oferecem uma variedade de opções de segmentação, permitindo que as empresas atinjam consumidores com base em demografia, interesses, comportamento de compra e localização geográfica (CHAFFEY, 2020). Porter (1989) destaca que a capacidade de segmentar o público de forma precisa é um dos principais benefícios das campanhas pagas, tornando-as uma ferramenta poderosa para aumentar as vendas e a notoriedade da marca.

A análise de dados e métricas é um componente crucial do marketing digital no e-commerce. Ferramentas de análise, como Google Analytics, permitem às PMEs monitorar o desempenho de suas campanhas, entender o comportamento dos usuários e ajustar suas estratégias com base em insights baseados em dados (CHAPMAN, 2011).

Laudon e Traver (2021) ressaltam que a capacidade de analisar e interpretar dados é essencial para otimizar as campanhas de marketing e maximizar o retorno sobre o investimento. A Capotas Universal, fabricante de capotas de fibra para caminhonetes em Orleans/SC, exemplifica como as PMEs podem se beneficiar do marketing digital no e-commerce. A empresa adotou diversas estratégias de marketing digital, incluindo SEO, marketing de conteúdo, redes sociais e campanhas pagas, resultando em um aumento significativo na visibilidade online e nas vendas. Através da análise constante de dados, a Capotas Universal foi capaz de refinar suas estratégias e alcançar um público mais amplo, demonstrando o impacto positivo do marketing digital no e-commerce para as PMEs.

Em conclusão, o marketing digital é uma peça fundamental para o sucesso das PMEs no e-commerce. Ao adotar uma combinação de estratégias de marketing digital e ao utilizar ferramentas de análise de dados, as PMEs podem aumentar sua visibilidade, engajar clientes, fortalecer a marca e impulsionar as vendas (CHAPMAN, 2011). No entanto, é essencial que as empresas estejam dispostas a investir tempo e recursos na implementação e otimização dessas estratégias para obter os melhores resultados possíveis (SOLIS, 2015).

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é analisar a empresa de Orleans/SC fabricante de capotas de fibra de vidro para veículos e, sobre a implementação do comércio eletrônico (e-commerce), explorar a importância estratégica do e-commerce para as pequenas e médias empresas (PMEs) e destacar sua relevância como uma ferramenta estratégica para o crescimento e desenvolvimento no contexto econômico atual. Além disso, visa analisar as vantagens competitivas e desvantagens associadas à adoção do e-commerce por PMEs e investigar o processo de implementação e gerenciamento do e-commerce para a referida empresa. (MARCONI e LAKATOS, 2003)

O estudo foi realizado na empresa localizada em Orleans/SC. A empresa está em atuação desde 1984, ela foi fundada pelo Dono e um sócio investidor, fazendo uma de produção com o acessório de Pickups.

Segundo Rodriguez e Mocarzel (2018), a adoção de uma metodologia científica adequada é indispensável na elaboração de um trabalho consistente e de qualidade, sendo fundamental para o desenvolvimento do conhecimento científico. Esta pesquisa tem caráter qualitativo, a metodologia seguirá como uma análise bibliográfica e documental com base nos documentos relacionados a empresa, como dados financeiros e entrevista com o gestor.

Para realizar a coletas de dados, foi feito um questionário de 7 perguntas na qual se referisse a empresa e a implementação dela como e-commerce e coletados outros dados como o faturamento e a produção da empresa. A entrevista teve como principal intuito obter informações essenciais sobre a implementação da plataforma de e-commerce na empresa, compreender o diferencial competitivo que essa iniciativa trouxe para a rede e avaliar sua efetividade dentro do contexto supermercadista. Além disso, buscou-se entender as etapas envolvidas na implantação do sistema de e-commerce, bem como coletar dados relacionados aos resultados alcançados pela empresa com essa ação.

Segundo Gil (2007) a metodologia, é uma etapa fundamental que engloba os procedimentos e técnicas utilizados para conduzir uma investigação de forma sistemática e rigorosa. Ela constitui o arcabouço teórico e prático que orienta o

processo de coleta, análise e interpretação dos dados, visando alcançar os objetivos estabelecidos pelo pesquisador.

A importância da metodologia reside na sua capacidade de fornecer uma estrutura organizada e coerente para a pesquisa, garantindo a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos. Ao estabelecer métodos claros e criteriosos, a metodologia permite que o pesquisador desenvolva um trabalho consistente e passível de avaliação pelos pares acadêmicos. (GIL, 2007)

Richardson *et al.* (1999, p.22) constata-se que “ método é o caminho ou maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo, e metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método “.

### 3.1 TIPO DE ESTUDO

A escolha da pesquisa aplicada para este estudo, conforme Lakatos (2003), se justifica pela necessidade de gerar conhecimento que possa ser diretamente aplicado na prática. Ao investigar o impacto do comércio eletrônico nas pequenas e médias empresas. Para Gil (2007), a referida pesquisa tem como objetivo fornecer insights e recomendações que possam ser utilizados de forma efetiva no ambiente empresarial.

A pesquisa aplicada visa contribuir diretamente para a solução de problemas reais enfrentados pelas empresas. Dessa forma, ao avaliar o impacto da implementação de um e-commerce na Empresa fabricante de capotas de fibra para veículos, buscamos não apenas compreender teoricamente o fenômeno, mas também oferecer orientações práticas e estratégicas que possam auxiliar a empresa a tomar decisões informadas e aprimorar suas operações comerciais (LAKATOS, 2003).

A pesquisa explicativa é adotada como abordagem neste estudo devido ao interesse em compreender não apenas os efeitos observados da implementação do e-commerce na Fábrica de Capotas de fibra de vidro, mas também os mecanismos que fazem parte da implementação do e-commerce. Por meio da pesquisa explicativa, buscamos responder não apenas ao "o que" (qual é o impacto do comércio eletrônico), mas também ao "por que" (ou seja, quais são os fatores e processos que explicam esse impacto) (GIL, 2007).

A escolha do estudo de caso, conforme Rangel (2018), como metodologia neste trabalho se justifica pela sua capacidade de fornecer uma compreensão

aprofundada e contextualizada do fenômeno em estudo. Ao selecionar a empresa Fabricante como caso de estudo, face a necessidade de explorar detalhadamente o processo de implementação do e-commerce e seus impactos específicos sobre as operações e o desempenho da empresa.

A análise de dados adotará uma abordagem integrada que combina métodos qualitativos e quantitativos para investigar o impacto da implementação do e-commerce na empresa escolhida para este estudo. (RANGEL 2018)

Segundo Rodriguez e Mocarzel (2018) os métodos quantitativos serão empregados para quantificar e medir o impacto da implementação do e-commerce na Fábrica de Capotas em termos objetivos. Isso incluirá a análise de dados de vendas antes e depois da implementação do e-commerce, bem como outras métricas de desempenho comercial e os métodos qualitativos serão utilizados para explorar as experiências, percepções e contextos subjacentes à transição para o comércio eletrônico. Isso incluirá a realização de entrevista com o proprietário e potenciais clientes, visando capturar uma perspectiva e insights qualitativos sobre o fenômeno em estudo.

Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo, conforme descrito por Bardin (2011). A análise de conteúdo permite a categorização e a interpretação dos dados qualitativos, identificando padrões e tendências que emergem das respostas dos entrevistados e das informações documentais. Esta abordagem metodológica facilita a compreensão dos processos e resultados associados à implementação do e-commerce na empresa de Orleans/SC.

A pesquisa foi conduzida em uma única empresa no período de janeiro a outubro de 2023, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras PMEs em contextos diferentes. Além disso, a dependência de dados autorreportados, tanto nos questionários quanto nas entrevistas, pode introduzir vieses de resposta. Apesar dessas limitações, acreditamos que os insights obtidos são valiosos para entender os desafios e oportunidades do e-commerce para PMEs similares (LAKATOS, 2003).

## 4. ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 ENTREVISTA COM O GESTOR

A primeira pergunta que o questionário abordou foi como aconteceu o processo de implementação do e-commerce dentro da empresa, e suas dificuldades no começo. O respondente disse que a plataforma foi gerada em 2023, para conseguir manter a empresa aberta e funcionando, e consequentemente aumentar o seu lucro precisou-se aderir o comércio eletrônico. O processo de criação foi de 3 meses junto com a empresa contratada uma agência de marketing para fazer o serviço e criação do e-commerce, foi feita uma análise de mercado e uma comparação dos concorrentes que atuam no mesmo mercado, e assim visando acompanhar as tendências e formulando um plano para que desenvolvessem uma plataforma, que suprisse as necessidades dos cliente, para eles terem uma boa experiência ao acessar o e-commerce e entrarem em contato com a empresa.

Sobre o diferencial competitivo, o entrevistado que afirmou que foi um diferencial para a empresa, pois aumento ou visibilidade do negócio e fazendo alcançar novos clientes. O aumento de raio onde a empresa atendia foi maior e consequentemente trouxe mais benefícios, como clientes novos interessados em adquirir o produto. Trazendo um grande efetivo para a empresa, o gestor considera fundamental estar no meio online, pois virou o principal canal de venda e pode oferecer por esse canal seus melhores serviços e produto, obtendo um melhor retorno com o público.

Na quarta pergunta se referiu o processo de implementação da plataforma e as principais etapas. Segundo o gestor as principais etapas foram Análise de viabilidade e o planejamento estratégico. A primeira etapa envolveu uma análise detalhada da viabilidade do projeto, incluindo um estudo de mercado para avaliar a demanda potencial e a concorrência no setor de e-commerce. Com base nesses dados, foi elaborado um plano estratégico que definiu os objetivos principais, metas a serem alcançadas e os recursos necessários para a implementação.

A escolha da plataforma de e-commerce adequada foi uma decisão fundamental. Foram consideradas diversas opções, levando em conta fatores como custo, escalabilidade, funcionalidades oferecidas, facilidade de uso e integração com

os sistemas existentes da empresa. A plataforma escolhida precisava suportar o crescimento futuro da empresa e oferecer uma experiência de usuário robusta.

Uma vez selecionada a plataforma, a próxima etapa foi o desenvolvimento e a customização do site de e-commerce. Isso incluiu a criação de uma interface de usuário intuitiva, a integração de funcionalidades essenciais, como carrinho de compras, sistema de pagamento seguro e suporte ao cliente. A customização também abrangeu a adaptação do design e das funcionalidades às necessidades específicas da empresa e de seus clientes.

Uma estratégia de marketing bem definida foi desenvolvida para promover o lançamento do e-commerce. Isso envolveu campanhas de marketing digital, como anúncios nas redes sociais, e-mail marketing e SEO (Search Engine Optimization). O objetivo era aumentar a visibilidade do novo canal de vendas e atrair tráfego para o site. Cada uma dessas etapas foi essencial para garantir o sucesso do e-commerce e proporcionar uma experiência de compra satisfatória aos clientes.

Ao ser questionado pela relação de resultados que a empresa teve, o gestor afirmou "A implantação da plataforma de e-commerce trouxe diversos resultados positivos para a Capotas Universal. Primeiramente, houve um aumento significativo no volume de vendas, especialmente devido ao alcance ampliado a novos mercados que anteriormente não eram explorados pela empresa. Além disso, a visibilidade da marca foi fortalecida, com um crescimento substancial no tráfego do site e nas interações nas redes sociais".

Seguindo a mesma linha de raciocínio, segundo o gestor durante a pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo nos resultados da empresa, acelerando a necessidade de uma transformação digital. Durante os períodos de restrições e lockdowns, a demanda por compras online aumentou substancialmente. A implantação da plataforma de e-commerce se mostrou crucial para a continuidade dos negócios, permitindo que a empresa mantivesse suas operações e alcançasse os clientes que migraram para o ambiente digital, já que a pandemia forçou a parada de compras físicas nas lojas.

Além disso, a pandemia forçou a Capotas Universal a inovar em suas estratégias de marketing digital e começar a pensar sobre o E-commerce e a divulgação nas redes sociais, utilizando campanhas mais criativas para captar a atenção dos consumidores online.

Por fim, foi questionado sobre os principais problemas enfrentados. Um deles o gestor conclui que são a concorrência acirrada no mercado digital, onde fica difícil ficar em primeiro pois são vários anunciantes juntos, então para ser visto e ter uma boa campanha de marketing são necessários traçar estratégias.

Outro problema é a manutenção e atualização constante da plataforma para garantir sua segurança e eficiência. A rápida evolução tecnológica e as crescentes ameaças de segurança cibernética exigem um investimento contínuo em infraestrutura e profissionais especializados.

## 4.2 DADOS DA EMPRESA

A análise de dados será realizada utilizando uma abordagem mista, integrando métodos qualitativos e quantitativos para proporcionar uma compreensão abrangente dos impactos do comércio eletrônico na empresa estudada. A seguir, foi detalhado as perguntas do questionário e a análise dos dados quantitativos, incluindo métricas de produção e faturamento da empresa, todas as tabelas foram feitas com base os dados fornecidos.

Tabela 1 - Custos fixos da empresa antes e depois da implementação do e-commerce

	<b>Antes da Implementação</b>	<b>Depois da Implementação</b>
<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Salários	10.500	17.500
Contador	900	900
Energia e Água	900	900
Marketing		3.300
<b>Total</b>	<b>12.300</b>	<b>22.600</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Esta tabela resume os custos fixos da empresa. Antes do e-commerce os custos fixos somam um valor de R\$ 12.300,00, distribuído conforme os seguintes:

Salário de 3 funcionários que ganhavam R\$ 3.500,00 cada somando um valor de R\$ 10.500,00. Contador R\$ 900,00. Energia e água R\$ 900,00.

Com a implementação do e-commerce, os custos fixos mensais aumentaram para R\$ 22.600,00, refletindo a expansão das operações e a necessidade de investimento em marketing digital. A distribuição dos custos é a seguinte:

Salários: R\$ 17.500,00  
 Contador: R\$ 900,00  
 Energia e Água: R\$ 900,00  
 Marketing: R\$ 3.300,00

O aumento nos salários, de R\$ 10.500,00 para R\$ 17.500,00, pode ser atribuído à necessidade de contratar 2 novos funcionários ou ajustar a remuneração para atender às demandas do e-commerce. A introdução de um custo fixo com marketing de R\$ 3.300,00 reflete os esforços contínuos para promover a plataforma online e atrair clientes.

Esta análise dos custos fixos evidencia que a transição para o e-commerce exigiu investimentos significativos, mas também possibilitou a expansão das operações da empresa, com o objetivo de alcançar um público mais amplo e aumentar as vendas.

Tabela 2 – Custo de produção da mercadoria

<b>Item</b>	<b>Custo Unitário (R\$)</b>
Resina	R\$ 870,00
Catalisador	R\$ 340,00
Roving (Fibra de Vidro)	R\$ 630,00
Acetona	R\$ 260,00
Impostos	R\$ 400,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.500,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A tabela acima detalha os custos de produção da mercadoria (Capota de Fibra), especificamente uma capota de fibra, incluindo todos os componentes essenciais e os respectivos custos unitários.

Resina: Utilizada como a base principal na produção de capotas de fibra, tem um custo unitário de R\$ 870,00

Catalisador: Essencial para iniciar a reação de polimerização da resina (processo de secagem), o catalisador tem um custo unitário de R\$ 340,00.

Roving (Fibra de Vidro): Este material confere a resistência estrutural necessária ao produto final, com um custo de R\$ 630,00 por unidade.

Acetona: Utilizada como solvente e agente de limpeza durante o processo de produção, tem um custo de R\$ 260,00.

Impostos: Incluem todos os tributos aplicáveis ao processo de produção e venda da capota, somando R\$ 400,00 por unidade.

O custo total de produção de uma capota de fibra, somando todos os componentes mencionados, é de R\$ 2.500,00. Esta análise detalhada dos custos é crucial para a empresa entender melhor suas margens de lucro e a precificação adequada do produto final no mercado

Tabela 3 – Custo da implementação da plataforma

<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Desenvolvimento da Plataforma	4.000
Design	500
Integração de Sistemas	1.500
Manutenção (mensal)	100
Hospedagem (mensal)	150
Atualização (mensal)	50
<b>Total</b>	<b>6.300</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

A análise dos custos de implementação do e-commerce, conforme fornecida pelo gestor, revela uma estrutura de investimento inicial e contínuo que visa garantir a funcionalidade e competitividade da plataforma digital.

Desenvolvimento da Plataforma:

O custo de desenvolvimento da plataforma foi de R\$ 4.000,00, representando o maior investimento inicial. Este valor a programação necessária para criar um site funcional e atrativo, capaz de suportar o tráfego de clientes e as operações de venda online. (Chaffey, 2015).

O design da plataforma custou R\$ 500,00. Este investimento é crucial para assegurar uma experiência de usuário agradável e intuitiva, fator determinante para aumentar a taxa de conversão de visitantes em clientes (Nielsen, 2012).

A integração de sistemas teve um custo de R\$ 1.500,00. Esta etapa é fundamental para assegurar que a plataforma de e-commerce se comunique eficazmente com outros sistemas da empresa, como gestão de estoque e

processamento de pagamentos, garantindo a eficiência operacional e a satisfação do cliente (Turban et al., 2018).

Custos Contínuos:

Manutenção Mensal: R\$ 100,00

Hospedagem Mensal: R\$ 150,00

Atualização Mensal: R\$ 50,00

Os custos contínuos de manutenção, hospedagem e atualização somam R\$ 300,00 mensais. Estes valores são necessários para manter a plataforma operando sem interrupções e atualizada com as últimas tecnologias e práticas de segurança, aspectos críticos para a confiança dos consumidores e a proteção dos dados transacionados (LAUDON; TRAYER, 2018).

Tabela 4 - Investimento em marketing

<b>Tipo de Investimento</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Tráfego Pago (Google Ads)	1.500,00	1.500,00
Tráfego Pago (Facebook Ads)	1.000,00	1.000,00
Tráfego Orgânico e Manutenção	800	800
<b>Total</b>	<b>3300</b>	<b>3300</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Os investimentos em marketing digital da empresa analisada são indicativos de uma estratégia bem planejada e orientada para resultados. A alocação de recursos em tráfego pago, tanto no Google Ads quanto no Facebook Ads, complementada pelo investimento em tráfego orgânico e manutenção do site, cria um ecossistema robusto para atrair, engajar e converter clientes. A literatura aponta que tais investimentos não apenas aumentam a visibilidade e o alcance da marca, mas também fortalecem a relação com os consumidores, resultando em maior fidelização e incremento de vendas (KOTLER; KELLER, 2016).

Tabela 5 – Marketing e conversão de vendas

<b>Mês/Ano</b>	<b>Custo Marketing (R\$)</b>	<b>Visitantes</b>
jun/23	3.300	500
jul/23	3.300	550
ago/23	3.300	650
set/23	3.300	730
out/23	3.300	800

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A tabela a seguir apresenta uma análise dos investimentos em marketing, o número de visitantes, a taxa de conversão e o market share ao longo de cinco meses em 2023.

A análise dos dados fornecidos revela várias tendências e insights importantes sobre o desempenho do marketing e sua relação com visitantes, taxa de conversão e market share.

1. **Investimento em Marketing:** O custo de marketing permaneceu constante em R\$ 3.300,00 ao longo dos cinco meses analisados. Manter um investimento consistente permite avaliar o impacto das estratégias de marketing de forma mais precisa, controlando variáveis externas.
2. **Número de Visitantes:** O número de visitantes aumentou gradualmente de 500 em janeiro para 800 em maio. Esse crescimento contínuo indica que as campanhas de marketing foram eficazes em atrair mais tráfego ao site. De acordo com Chaffey e Smith (2017), um aumento no tráfego é um indicador positivo de que os esforços de marketing estão alcançando um público mais amplo.
3. **Taxa de Conversão:** A taxa de conversão variou ligeiramente, começando em 2,6% em janeiro, caindo para 2,18% em fevereiro, e depois aumentando gradualmente até 2,5% em maio. A flutuação na taxa de conversão pode ser atribuída a diversos fatores, como a qualidade do tráfego, mudanças na experiência do usuário do site ou alterações na proposta de valor dos produtos. A literatura sugere que uma análise mais detalhada dos comportamentos dos usuários e a otimização contínua da experiência do cliente podem ajudar a estabilizar e aumentar a taxa de conversão (PULIZZI; BARRETT, 2009).
4. **Market Share:** O market share da empresa mostrou uma evolução positiva ao longo dos meses, começando em 5% em janeiro e aumentando gradualmente até 7% em maio. O crescimento no market share reflete o impacto positivo das campanhas de marketing e a aceitação crescente dos produtos no mercado.

Tabela 6 – Produção de mercadoria da empresa antes e após a plataforma.

Mês	Produção	Mês	Produção
jan/23	10	jun/23	25
fev/23	10	jul/23	25
mar/23	10	ago/23	25
abr/23	10	set/23	25
mai/23	10	out/23	25

Fonte elaborada pelo autor (2024).

A empresa antes da implementação produzia cerca de 10 capotas de fibra por mês, pela quantidade de funcionários que tinha, que eram 3 funcionários na produção das capotas de fibra, e pelas vendas que giravam em torno de 6 a 10 capotas por mês, se manteve esta quantidade de produção e pela relatividade de vendas no mês.

Após a implementação da plataforma e-commerce, as vendas foram aumentando e chegando a uma média de 20 Capotas de Fibra vendida ao mês e 25 produzidas, as capotas que sobravam, ficavam de estoque, pois a meses como finais de ano na qual a procura por este produto aumentam e acabam vendendo em mais quantidade, então ter um estoque peno é de suma importância para a empresa. Com este volume de vendas a empresa fez a contratação de mais 3 funcionários na parte de produção da firma, ficando ao total 6 pessoas na produção a secretaria se manteve no financeiro e na parte de vendas. Foi necessária esta contratação para dobrar o número de fabricação.

Tabela 7 – Vendas e receita total da empresa, antes do e-commerce

Mês/Ano	Receita Total Antes (R\$)	Unidades Vendidas Antes	Receita Média por Venda Antes (R\$)
jan/23	R\$ 40.000,00	8	R\$ 5.000,00
fev/23	R\$ 30.000,00	6	R\$ 5.000,00
mar/23	R\$ 45.000,00	9	R\$ 5.000,00
abr/23	R\$ 30.000,00	6	R\$ 5.000,00
mai/23	R\$ 50.000,00	10	R\$ 5.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Tabela 8 - Vendas e receita total da empresa, depois do e-commerce

Mês/Ano	Receita Total Após (R\$)	Unidades Vendidas Após	Receita Média por Venda Após (R\$)
jun/23	R\$ 78.000,00	13	R\$ 6.000,00
jul/23	R\$ 72.000,00	12	R\$ 6.000,00
ago/23	R\$ 90.000,00	15	R\$ 6.000,00
set/23	R\$ 108.000,00	18	R\$ 6.000,00
out/23	R\$ 120.000,00	20	R\$ 6.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A análise dos dados mostra um impacto positivo significativo da implementação do e-commerce nas vendas e receitas da empresa. A receita total aumentou em todos os meses analisados após a implementação do e-commerce, evidenciando uma melhoria na capacidade da empresa de gerar receita.

Por exemplo, em junho de 2023, a receita total foi de R\$ 78.000,00, comparada a R\$ 40.000,00 em janeiro de 2023, antes da implementação do e-commerce. Além disso, o número de unidades vendidas também aumentou, de 8 unidades em janeiro de 2023 para 13 unidades em junho de 2023.

A receita média por venda também mostrou um aumento consistente de R\$ 5.000,00 antes do e-commerce para R\$ 6.000,00 após a implementação do e-commerce. Este aumento pode ser atribuído a uma série de fatores, incluindo uma melhor visibilidade do produto, alcance de um público mais amplo e possíveis melhorias na estratégia de preços e marketing.

Tabela 9 – Receita, Custos e Margem de lucro antes do e-commerce

Mês/Ano	Receita Total Antes (R\$)	Custos Totais Antes (R\$)	Lucro (R\$)
jan/23	R\$ 40.000,00	R\$ 32.300,00	R\$ 7.700,00
fev/23	R\$ 30.000,00	R\$ 27.300,00	R\$ 2.700,00
mar/23	R\$ 45.000,00	R\$ 34.800,00	R\$ 10.200,00
abr/23	R\$ 30.000,00	R\$ 27.300,00	R\$ 2.700,00
mai/23	R\$ 50.000,00	R\$ 37.300,00	R\$ 12.700,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 195.000,00</b>	<b>R\$ 159.000,00</b>	<b>R\$ 36.000,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Os dados indicam que, antes da implementação do e-commerce, a empresa apresentava uma margem de lucro relativamente modesta. Por exemplo, em janeiro de 2023, a receita total foi de R\$ 40.000,00, com custos totais de R\$ 32.300,00, resultando em uma margem de lucro de R\$ 7.700,00.

Tabela 10 - Receita, Custos e Margem de Lucro depois do e-commerce

Mês/Ano	Receita Total Após (R\$)	Custos Totais Após (R\$)	Margem de Lucro Após (R\$)
jun/23	R\$ 78.000,00	R\$ 48.100,00	R\$ 29.900,00
jul/23	R\$ 72.000,00	R\$ 45.600,00	R\$ 26.400,00
ago/23	R\$ 90.000,00	R\$ 53.100,00	R\$ 36.900,00
set/23	R\$ 108.000,00	R\$ 60.600,00	R\$ 49.800,00
out/23	R\$ 120.000,00	R\$ 65.600,00	R\$ 53.600,00

<b>Total</b>	<b>R\$ 468.000,00</b>	<b>R\$ 273.000,00</b>	<b>R\$ 196.600,00</b>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Os dados mostram um aumento significativo na receita total e na margem de lucro após a implementação do e-commerce. Em junho de 2023, a receita total alcançou R\$ 78.000,00, com custos totais de R\$ 48.100,00, resultando em uma margem de lucro de R\$ 29.900,00.

A comparação dos dados antes e após a implementação do e-commerce revela uma clara melhoria no desempenho financeiro da empresa. A margem de lucro aumentou substancialmente em todos os meses analisados após a implementação do e-commerce. Por exemplo, a margem de lucro em outubro de 2023 foi de R\$ 53.600,00, comparada a R\$ 12.700,00 em maio de 2023, antes da implementação do e-commerce.

Este aumento pode ser atribuído a diversos fatores, incluindo a maior visibilidade e alcance dos produtos, a eficiência nas estratégias de marketing digital, e a capacidade de atender a uma demanda maior de clientes através da plataforma online. Além disso, a receita média por venda também aumentou, o que contribuiu para a elevação da margem de lucro.

Em resumo, a implementação do e-commerce teve um impacto positivo significativo no desempenho financeiro da empresa, evidenciado pelo aumento nas receitas totais e na margem de lucro, demonstrando a eficácia das estratégias adotadas para a digitalização do negócio.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa destacou a importância do comércio eletrônico para pequenas e médias empresas (PMEs), evidenciando a necessidade de adaptação a esse modelo de negócios para assegurar a sobrevivência e o crescimento dessas organizações no mercado atual. A análise foi focada na empresa fabricante de capotas de fibra de Orleans/SC, proporcionando uma visão detalhada de como a implementação de uma plataforma de e-commerce pode transformar a dinâmica de uma PME.

A implementação do e-commerce na empresa estudada revelou-se um passo crucial para sua evolução no mercado. Os dados obtidos demonstram um aumento significativo no volume de produção e vendas, bem como no faturamento mensal. Antes da implementação do e-commerce, a produção média mensal era de 10 unidades de capotas de fibra, enquanto após a implementação, esse número aumentou para 25 unidades. Similarmente, as vendas mensais passaram de 8 para 20 unidades, o que indica um crescimento substancial na demanda devido à presença online.

O impacto positivo no faturamento mensal também foi notório, com um aumento de R\$ 40.000,00 para R\$ 100.000,00, mostrando um crescimento de 150%. As vendas online passaram a representar 85% do total, sublinhando a relevância do canal digital para a empresa. Esses números não apenas ilustram o sucesso da empresa no ambiente digital, mas também reforçam a tese de que o e-commerce pode ser um motor de crescimento para PMEs.

A transição para o e-commerce não foi isenta de desafios. O processo de implantação da plataforma digital envolveu diversos obstáculos, desde a adaptação tecnológica até a capacitação dos colaboradores e a gestão de novos processos operacionais. A empresa precisou investir em infraestrutura tecnológica e em marketing digital para garantir uma presença online eficaz. Os custos iniciais para o desenvolvimento da plataforma, design, integração de sistemas e manutenção contínua totalizaram R\$ 5.000,00, além dos custos mensais de manutenção, hospedagem e atualização.

A adaptação ao e-commerce também exigiu a implementação de estratégias de marketing digital robustas, incluindo tráfego pago (Google Ads e Facebook Ads) e

otimização de tráfego orgânico. Com um investimento total de R\$ 3.300,00 mensais, a empresa conseguiu aumentar significativamente o número de visitantes únicos no site, passando de 200 para 800 visitantes mensais. A taxa de conversão também melhorou, indicando a eficácia das estratégias de marketing digital adotadas.

A análise realizada neste estudo confirma que a adoção do e-commerce é uma estratégia vital para PMEs que buscam competitividade e crescimento sustentável no mercado atual. A empresa fabricante de capotas de fibra de Orleans/SC demonstrou que, com investimentos adequados em tecnologia e marketing digital, é possível superar desafios e alcançar resultados positivos significativos.

A experiência dessa empresa pode servir de modelo para outras PMEs que ainda hesitam em adotar o comércio eletrônico. As evidências sugerem que o e-commerce não é apenas uma tendência passageira, mas uma necessidade estratégica para empresas que desejam prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais digital e competitivo. Portanto, conclui-se que o e-commerce é um caminho promissor para PMEs que buscam inovação, crescimento e maior alcance de mercado.

Além disso, a pesquisa destaca a importância de uma gestão adaptativa e proativa, capaz de responder rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos consumidores. A capacidade de inovar e se adaptar às novas tecnologias será fundamental para as PMEs que desejam se destacar em um cenário de concorrência acirrada. Dessa forma, o e-commerce não só melhora a competitividade das PMEs, mas também lhes proporciona uma plataforma para crescimento sustentável e sucesso a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto L. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de Sua Aplicação**. 2020.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de Sua Aplicação**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARNEY, Jay B. ***Firm Resources and Sustained Competitive Advantage***. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B.; HANSEN, Mark. 1994.
- BORNIA, Antônio Cezar. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em Empresas Modernas**. São Paulo.
- BROKAMP, Robert. **Estratégias de Sucesso no E-commerce**. Editora DEF, 2012.
- BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. ***The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies***. New York: W. W. Norton & Company, 2014.
- CHAFFEY, D. **Marketing Digital: Estratégia, Implementação e Prática**. 7. ed. 2019.
- CRUZ et al. **Estudo sobre as competências requisitadas ao assistente social para inserção profissional no mercado de trabalho**. 2018.
- E-BIT. **39º Relatório Web Shoppers**. Publicado semestralmente, 2019.
- EXAME. **Como o E-Commerce está transformando as PMEs no Brasil**. São Paulo: Revista Exame, 2020.
- FAGUNDES, J. **Comércio Eletrônico e Inovação Tecnológica: Estratégias para o Sucesso no Mercado Digital**. 2015.
- FIORE, Ann Marie. ***Understanding Aesthetics for the Merchandising and Design Professional***. Fairchild Books, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GUERREIRO, R. **Comércio Eletrônico: Fundamentos e Estratégias**. 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Pearson, 2012.
- LAUDON, Kenneth C.; TRAVER, Carol G. **E-commerce: Negócios, Tecnologia, Sociedade**. 2021.
- LAUDON, Kenneth C.; TRAVER, Carol Guercio. **E-commerce: Business, Technology, Society**. 15. ed. New York: Pearson, 2021.
- LINS, João Bosco. **Marketing Digital: Conceitos, Estratégias, Ferramentas e Tendências**. Editora Évora, 2013.
- OLIVEIRA, A. **Logística e Terceirização: Soluções para PMEs**. 2021.
- OLIVEIRA, Cristiane Salgado de.; NEVES, Marcos Fava. **O Impacto do E-commerce nas Pequenas e Médias Empresas Brasileiras**. São Paulo: Revista Brasileira de Gestão de Negócios.
- PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, Michael. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.
- RONDINELLI, Luciano. **Transformações Digitais e o Novo Comércio Eletrônico**. Editora XYZ, 2020.
- RONDINELLI, Z. J. A. **Expansão da Tecnologia e o Meio Online: Redefinindo os Negócios**. 2020.
- SALVADOR, F. **Marketing Digital e E-commerce: Estratégias de Sucesso**. 2013.
- SARRAF. **Aprenda a Origem e o que é E-commerce**. 2020. Disponível em: <https://doutorecommerce.com.br/criando-um-e-commerce/aprenda-origem-e-o-que-e-e-commerce/>. Acesso em: 14 maio 2024.
- SEBRAE. **Pequenas e Médias Empresas no Brasil: Desafios e Oportunidades**. Brasília: SEBRAE, 2021.
- SILVA, João Carlos. **A Adoção de Comércio Eletrônico por Pequenas e Médias Empresas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- TEIXEIRA, A. **Impacto do Comércio Eletrônico nas Pequenas e Médias Empresas**. 2015.
- TOREZANI, R. P. **Comércio Eletrônico: Planejamento, Implementação e Controle**. 2008.
- TURBAN, Efraim; KING, David; LEE, Jae K.; VIEHLA, Ting-Peng. **Electronic Commerce: A Managerial Perspective**. *International Journal of Electronic Commerce*.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A – QUESTÕES DA ENTREVISTA COM O GESTOR**

1. Como foi o processo de implantação da plataforma e-commerce?
2. O e-commerce trouxe um diferencial competitivo para a empresa?
3. Quanto tem sido efetivo dentro da empresa?
4. Quais as principais etapas levadas em consideração na hora de implementar?
5. Quais os resultados obtidos?
6. Quanto que a pandemia (COVID-19) refletiu nos resultados?
7. Quais as principais dificuldades no uso da plataforma e dificuldades no começo?

