

MAYSA MIHO OHASHI

Estudo para implantação de comércio eletrônico em uma empresa de pequeno porte
de descartáveis

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo
2022

MAYSA MIHO OHASHI

Estudo para implantação de comércio eletrônico em uma empresa de pequeno porte
de descartáveis

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

Orientador: Professor Davi Noboru
Nakano

São Paulo
2022

Ficha catalográfica

Ohashi, Maysa Miho

Estudo para implantação de comércio eletrônico em uma empresa de pequeno porte de descartáveis / M. M. Ohashi – São Paulo, 2022

100 p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Comércio eletrônico 2. B2B 3. Estudo de implementação I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção.

À minha mãe e ao meu pai, por sempre
me apoiarem a seguir os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Cristina e Fernando, que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões. Agradeço por todo o amor, carinho e paciência, e por me incentivarem a ser uma pessoa cada vez melhor. Eu não seria a pessoa que sou hoje se não tivesse vocês ao meu lado. Aos meus avós Toshi, Kiyoshi, Kimika e Shigeo por sempre acreditarem em mim e me receberem sempre com tanto amor. Sou eternamente grata à minha família.

Um agradecimento especial ao Cursinho Popular da Poli, à Coordenação de 2019 e seus alunos. O Cursinho me mostrou a importância do acesso à educação gratuita e de qualidade. Eu ensinei, mas aprendi muito mais com cada um que faz parte desse incrível projeto. A educação é um direito de todos e os cursinhos populares lutam por isso.

Às minhas amigas Emi e Leticia que estão ao meu lado desde o ensino fundamental, crescemos juntas e continuamos juntas, não importa onde cada uma esteja.

Aos meus amigos Isabella, Daniel, Helena, Tamy, Carlos e Frederico, que compartilham comigo tantos momentos na Escola Politécnica. Obrigada por tornarem essa jornada única e inesquecível.

Ao Parham, que mesmo de longe sempre se fez presente no meu dia a dia. Obrigada pela parceria e por sempre acreditar no meu melhor.

Por fim, agradeço ao meu orientador Prof^o. Dani Nakano, pelos conselhos, pela paciência e por me acompanhar durante o desenvolvimento deste trabalho.

“Educação não transforma o mundo.
Educação muda as pessoas.
Pessoas transformam o mundo.”

Paulo Freire

RESUMO

O comércio eletrônico, ou *e-commerce*, tem apresentado constante crescimento nos últimos anos, tornando cada vez mais atrativa a adoção desta modalidade de negócio. Este Trabalho de Formatura foi realizado em parceria com uma empresa de pequeno porte que fabrica produtos descartáveis de papel e papelão e realiza suas vendas no modelo B2B. A empresa não possui presença no meio digital e as vendas são realizadas diretamente para o cliente ou por meio de representantes comerciais, com o processamento de pedidos realizado manualmente, resultando em maior tempo despendido nessa atividade e em maior propensão ao erro humano. Foi realizada uma análise da forma como as vendas acontecem atualmente na empresa com uma coleta de dados realizada por meio de entrevistas com a empresa, seus representantes e seus clientes. As entrevistas foram realizadas com diferentes perfis de representantes e clientes e os fatores favoráveis e desfavoráveis à adoção de uma plataforma digital de vendas foram encontrados. Assim, uma proposta de solução foi elaborada: a criação de uma loja virtual própria da empresa para a realização dos pedidos de seus clientes, que dá à empresa maior flexibilidade no desenvolvimento de funcionalidades e soluções na plataforma e possibilita a automação no processamento dos pedidos recebidos.

Palavras-chave: comércio eletrônico, B2B, estudo de implantação.

ABSTRACT

Electronic commerce, or e-commerce, has shown constant growth in recent years, making the adoption of this business modality increasingly attractive. This Graduation Project was carried out in partnership with a small disposable paper and cardboard products manufacturing company that conducts its sales in the B2B model. The company is not present in the digital world and its sales are made directly to their clients or through sales representatives, with its ordering processing made manually, resulting in more time spent on this activity and a higher propensity for human error. It was made an analysis of how sales are currently carried out in the company and the data collection was through interviews with the company, its representatives and its customers. The interviews were conducted with different profiles of sales representatives and customers and the favorable and unfavorable factors to the adoption of a digital sales platform were found. Thus, a proposed solution was designed: the creation of a company's own virtual store to receive orders from its customers, which gives the company greater flexibility in the development of the platform's functionalities and solutions and enables automation in the processing of orders received.

Keywords: e-commerce, B2B, implementation study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - participação do comércio eletrônico sobre o total de vendas do varejo	45
Figura 2 - participação de empresas B2B vendendo por e-commerce	46
Figura 3 - participação do e-commerce na receita em pequenas e médias empresas B2B	46
Figura 4 - organograma da empresa Papel Co.	47
Figura 5 - catálogo digital presente no site da Papel Co.	71
Figura 6 - produto e sua descrição no site da Papel Co.	71
Figura 7 - inclusão da opção de adicionar ao carrinho	72
Figura 8 - página de cadastro da empresa	73
Figura 9 - carrinho de compras	74
Figura 10 - histórico de pedidos	75
Figura 11 - lista de clientes na visão do representante	76
Figura 12 - fluxograma de vendas atual dos clientes diretos	77
Figura 13 - fluxograma de vendas atual dos representantes	77
Figura 14 - novo fluxograma de vendas dos clientes diretos	78
Figura 15 - novo fluxograma de vendas dos representantes	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - fatores favoráveis na visão do gerente	60
Tabela 2 - fatores favoráveis na visão dos representantes	61
Tabela 3 - fatores favoráveis na visão dos clientes diretos	62
Tabela 4 - fatores favoráveis na visão dos clientes de representantes	62
Tabela 5 - Visão geral dos fatores favoráveis	63
Tabela 6 - fatores desfavoráveis na visão do gerente	63
Tabela 7 - fatores desfavoráveis na visão dos representantes	64
Tabela 8 - fatores desfavoráveis na visão dos clientes diretos	64
Tabela 9 - fatores desfavoráveis na visão dos clientes de representantes	65
Tabela 10 - visão geral dos fatores desfavoráveis	66

LISTA DE ABREVIATURAS

B2B - *Business-to-Business*
B2C - *Business-to-Consumer*
B2G - *Business-to-Government*
C2B - *Consumer-to-Business*
C2C - *Consumer-to-Consumer*
DTI - *Department of Trade and Industry*
EFT - *Electronic Funds Transfers*
EDI - *Electronic Data Interchange*
ERP - *Enterprise Resource Planning*
ICT - *Information and Communications Technologies*
MPE - Micro e Pequenas Empresas
NFC - *Near-Field Communication*
P2P - *Peer-to-Peer*
PIB - Produto Interno Bruto
TAM - *Technology Acceptance Model*
TRAM - *Technology Readiness and Acceptance Model*
TRI - *Technology Readiness Index*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	23
1.1. EMPRESA	23
1.2. PROBLEMA	23
1.3. MOTIVAÇÃO	24
1.4. OBJETIVO	24
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
2.1. HISTÓRICO DO E-COMMERCE	27
2.1.1. Transferência Eletrônica de Fundos e Intercâmbio Eletrônico de Dados	27
2.1.2. <i>Boom</i> das pontocom	28
2.1.3. Segunda onda	28
2.1.4. Terceira onda	29
2.2. DEFINIÇÕES E CONCEITOS	30
2.2.1. <i>E-commerce</i>	30
2.2.2. <i>E-business</i>	31
2.3. TIPOS DE E-COMMERCE	32
2.3.1. Classificação pela natureza dos agentes	32
2.3.1.1. <i>Business-to-Business (B2B)</i>	32
2.3.1.2. <i>Business-to-Consumer (B2C)</i>	34
2.3.1.3. <i>Business-to-Government (B2G)</i>	37
2.3.1.4. <i>Consumer-to-Business (C2B)</i>	38
2.3.1.5. <i>Consumer-to-Consumer (C2C)</i>	39
2.3.2. Classificação pelo canal de vendas	40
2.3.2.1. Loja virtual	41
2.3.2.2. <i>Marketplace</i> digital	41
2.3.2.3. <i>Social commerce (s-commerce)</i>	42

2.3.3.	Classificação pelo meio técnico	43
2.3.3.1.	<i>Mobile commerce (m-commerce)</i>	43
2.3.3.2.	<i>TV commerce (t-commerce)</i>	44
2.4.	PANDEMIA DO COVID-19 E SEU IMPACTO NO E-COMMERCE	44
3.	DIAGNÓSTICO	47
3.1.	ESTRUTURA DA EMPRESA	47
3.1.1.	Processo de vendas	48
3.2.	ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS	50
3.3.	ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	50
3.3.1.	Modelo de Aceitação de Prontidão Tecnológica	51
3.3.2.	Criação das perguntas	52
3.4.	ENTREVISTAS	53
3.4.1.	Gerente comercial	53
3.4.2.	Representantes comerciais	55
3.4.3.	Clientes	57
3.5.	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	60
3.5.1.	Fatores favoráveis	60
3.5.2.	Fatores desfavoráveis	63
4.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	67
4.1.	ANÁLISE DE INTERESSE	67
4.2.	ESCOLHA DO CANAL DE VENDAS	68
4.3.	DETALHAMENTO DA SOLUÇÃO	69
4.3.1.	Catálogo	70
4.3.2.	Cadastro	72
4.3.3.	Realização de pedidos	73
4.3.4.	Integração e controle	76
4.4.	IMPACTO NO FLUXO DE PROCESSOS	77

4.5. IMPLEMENTAÇÃO	78
4.5.1. Contratação do serviço	78
4.5.2. Desenvolvimento do <i>site</i>	79
4.5.3. Integração	79
4.5.4. Testes	79
4.5.5. Inserção de clientes existentes	80
4.5.6. Treinamento e capacitação	80
4.5.7. Acompanhamento	81
4.6. VALIDAÇÃO DA PROPOSTA	81
5. CONCLUSÃO	85
5.1. RESULTADOS OBTIDOS	85
5.2. PRÓXIMOS PASSOS	86
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com o gerente comercial	93
APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas com representantes	95
APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas com clientes	97

1. INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Formatura para a graduação de engenharia de produção tem como tema o estudo para a implantação de um comércio eletrônico em uma empresa de pequeno porte do setor de produtos descartáveis.

1.1. EMPRESA

A empresa foco deste Trabalho de Formatura terá seu nome real guardado e será chamada no decorrer deste trabalho de Papel Co.

A Papel Co. é uma empresa que desenvolve produtos descartáveis feitos à base de papel e papelão, como pratos, bandejas, copos e forminhas, que foi fundada em 1953 em São Paulo, local onde suas operações estão localizadas até hoje. É uma empresa de pequeno porte, que conta com 32 funcionários no seu quadro, divididos entre os setores produtivos e administrativos. Desses funcionários, somente cinco estão alocados na administração da empresa, divididos entre os setores comercial e financeiro. Por possuir uma equipe reduzida na parte administrativa, a Papel Co. conta com representantes comerciais para auxiliar na divulgação e na venda de seus produtos, localizados majoritariamente em São Paulo, mas com presença também em alguns outros estados do Brasil.

Os clientes da Papel Co. incluem restaurantes, lojas, distribuidoras e fábricas, ou seja, as vendas são de negócio para negócio, ou B2B, e eles realizam seus pedidos diretamente com a empresa ou por meio dos representantes.

1.2. PROBLEMA

Desde o início de suas operações até hoje, a Papel Co. passou por diferentes maneiras de coletar os pedidos de seus clientes. Das anotações em cadernetas, passando pelo fax e chegando ao uso de e-mail, a empresa passou por algumas adaptações em seus processos. Atualmente, os pedidos são enviados para a empresa

por meio de e-mails e telefonemas majoritariamente, mas recebem alguns pedidos feitos à mão de alguns de seus representantes quando visitam o escritório da Papel Co. A empresa conta com um sistema interno de controle de pedidos, mas todos os dados dos pedidos e dos clientes são incluídos manualmente por um funcionário.

O maior problema da empresa hoje é a maneira como as vendas são realizadas, que utiliza processos manuais que estão sujeitos ao erro humano, além de consumir tempo e atenção que poderiam estar voltados a outras atividades.

1.3. MOTIVAÇÃO

A Papel Co. é uma empresa de pequeno porte que realiza as suas vendas de uma maneira mais tradicional e isso acontece principalmente pela natureza do seu produto. Não somente a Papel Co., mas também outras empresas fornecedoras de produtos desse segmento no modelo B2B não utilizam plataformas digitais para a realização de suas vendas, uma vez que já existe um conhecimento sobre o mercado e seus clientes e a forma como as vendas são realizadas não são prejudiciais à empresa.

De acordo com o Ministério da Economia (2022), as micro e pequenas empresas (MPEs) representam 99% das empresas no Brasil, sendo responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, e são as empresas que mais apresentam dificuldades em operar um *e-commerce* (INGIZZA, 2020). Sabendo disso, a realização de um estudo de implantação de uma plataforma de comércio eletrônico para a Papel Co. se torna relevante devido às características da empresa, podendo ser replicado em diversas outras empresas com o mesmo perfil, além de apresentar vantagens para os processos internos da empresa.

1.4. OBJETIVO

O objetivo deste Trabalho de Formatura é realizar uma análise do método atual de vendas da Papel Co. com base em entrevistas com os agentes envolvidos no

processo de vendas e propor uma nova estratégia de comercialização de produtos descartáveis que combine as vendas físicas e o comércio eletrônico.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este Trabalho de Formatura está estruturado em cinco capítulos:

- I. Introdução: apresentação inicial da temática presente neste trabalho, estabelecendo as motivações e os objetivos para a realização do mesmo.
- II. Revisão bibliográfica: estudo teórico realizado a partir da revisão da literatura acerca do histórico, das conceituações e características do comércio digital e os impactos da pandemia do Coronavírus no desenvolvimento do *e-commerce*.
- III. Diagnóstico: apresenta de maneira mais detalhada a empresa foco deste trabalho e como suas vendas são realizadas atualmente. A metodologia utilizada para a coleta de dados, as informações obtidas nas entrevistas e suas análises finalizam o conteúdo deste capítulo.
- IV. Proposta de Solução: detalha a proposta de solução desenvolvida para o problema identificado e apresenta a validação realizada com os agentes envolvidos.
- V. Conclusão: apresenta os principais resultados obtidos no estudo realizado e discute os próximos passos que podem ser adotados.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo aborda a história, definições e conceituações do *e-commerce* e as diferentes formas de caracterizar o comércio digital, com base na relação entre os agentes envolvidos, no canal de vendas ou no meio técnico utilizado. Além disso, os impactos da pandemia do Covid-19 no desenvolvimento do *e-commerce* também são analisados.

2.1. HISTÓRICO DO E-COMMERCE

Desde os primórdios as pessoas estão envolvidas em atividades comerciais, sempre se adaptando às novas tecnologias e ferramentas que lhes eram apresentadas, como as navegações, as máquinas a vapor, o telefone e a internet. Esta última sendo responsável pelas maiores e mais rápidas mudanças na história dos negócios (SCHNEIDER, 2010).

2.1.1. Transferência Eletrônica de Fundos e Intercâmbio Eletrônico de Dados

É possível dizer que o comércio eletrônico existe há muitos anos, uma vez que, há mais de 40 anos, as Transferências Eletrônicas de Fundos, ou *Electronic Funds Transfers* (EFTs), são usados por bancos, para a troca de informações por meio de redes de comunicação privadas (SCHNEIDER, 2010). Entretanto, não só os bancos já estavam envolvidos com transações no mercado eletrônico, mas também os negócios, por meio do Intercâmbio Eletrônico de Dados, ou *Electronic Data Interchange* (EDIs), permitindo a troca de informações e documentos e a realização de transações comerciais digitais por meio de redes privadas (LAUDON; TRAVER, 2017).

Segundo Schneider (2010), com a criação de formatos padrões para a transferência de dados, o número de erros reduziu, evitando custos extras relacionados à correção de tais erros. Os EDIs apresentavam alto custo de manutenção e uso, dando vantagens para grandes empresas mas, com a

intensificação do uso da internet e a transferência de informações sendo feitas por meio dela, pequenos negócios passaram a também poderem participar dos EDIs.

2.1.2. Boom das pontocom

Durante a segunda metade da década de 1990, bilhões foram investidos em empresas com atividades relacionadas à internet, com investidores extremamente animados e não querendo perder a oportunidade de se envolverem com este novo tipo de negócio. Por isso, muitos desses investimentos foram feitos independentemente dos custos e da qualidade dos modelos de negócio propostos (SCHNEIDER, 2010). Isso levou muitas dessas empresas, que não possuíam sequer receita, a verem suas ações subirem durante esta época (MORRIS; ALAM, 2012). Este período chegou ao fim nos anos 2000, com uma grande queda nos valores de suas ações na bolsa de valores, com milhares de empresas interrompendo as suas atividades (LAUDON; TRAVER, 2017). Este período ficou conhecido como a bolha da internet (GOODNIGHT; GREEN, 2010).

Investimentos continuaram ocorrendo nos anos seguintes, dando uma nova chance para algumas empresas. Desse modo, é possível dizer que aquilo que foi chamado de estouro da bolha foi, na realidade, um momento de desaceleração no crescimento, e não um grande colapso (SCHNEIDER, 2010).

Esses primeiros anos do *e-commerce* foram caracterizados pela busca de visibilidade no mercado, pelo capital de risco como a principal fonte de investimentos (LAUDON; TRAVER, 2017), e a crença de que ser o primeiro *website* para certo produto ou serviço seria a chave para o sucesso (SCHNEIDER, 2010). Além disso, os jovens empreendedores eram vistos como a força por trás do crescimento do comércio digital, uma vez que grandes empresas tradicionais eram vistas como devagar e burocráticas para adotar uma nova maneira de realizar suas vendas (LAUDON; TRAVER, 2017).

2.1.3. Segunda onda

Durante o segundo período do que hoje é conhecido como *e-commerce*, movimentos mais moderados estavam acontecendo neste meio, com muitos críticos duvidando das perspectivas a longo prazo do comércio eletrônico. A abordagem

passou a ser mais focada no negócio, ao invés da tecnologia, onde as empresas mais tradicionais começaram a aprender e entrar no meio digital, fortalecendo as suas marcas (LAUDON; TRAVER, 2017) e, diferentemente do que aconteceu na primeira onda, essas empresas usavam seus próprios fundos para financiar esta expansão (SCHNEIDER, 2010). Segundo Laudon e Traver (2017), este período de consolidação também foi caracterizado pela introdução de serviços de viagens e financeiros no mercado eletrônico.

Essa expansão foi possibilitada pela combinação do avanço dos serviços de banda larga de internet e a diminuição dos preços dos computadores pessoais, tornando a internet mais acessível. Além disso, com os investimentos feitos pelas próprias empresas de maneira melhor estudada, o crescimento do *e-commerce* passou a ser mais estável, mas também com menor intensidade. A entrada de empresas internacionais no comércio digital também contribuiu com a expansão que ocorreu durante a segunda onda (SCHNEIDER, 2010).

2.1.4. Terceira onda

A terceira onda da evolução do *e-commerce* é a onda atual, que é caracterizada pelos rápido crescimento da *Web 2.0* (um conjunto de tecnologias e aplicações que permitem o uso de conteúdo gerado pelo usuário, como as redes sociais, *blogs* e *sites* de compartilhamento de vídeos e fotos), difusão do uso de aparelhos móveis, inserção de serviços e bens locais, economia de serviços *on demand* criada pelos milhões de aplicativos para dispositivos móveis e computação em nuvem. Os aparelhos móveis passaram a ser centros de entretenimento e os próprios conteúdos de entretenimento passaram a ser a principal fonte de receita do *e-commerce*. As empresas expandiram as suas atuações e agora não estão somente em páginas *web*, mas também em redes sociais como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, buscando alcançar seus consumidores com mensagens de marketing direcionadas. Mais recentemente, os avanços do *e-commerce* resultaram no desenvolvimento de um novo conjunto de serviços sob demanda, como *Airbnb* e *Uber*. Tais empresas encontraram uma nova maneira de utilizar bens já pertencentes aos seus usuários e deram-lhes a possibilidade de lucrar com esses bens com o uso de uma plataforma completamente móvel. A terceira onda é marcada pelos acessos móveis, com uma grande base de dados que torna possível

o marketing personalizado para cada usuário, por meio, principalmente, das redes sociais (LAUDON; TRAVER, 2017; SCHNEIDER, 2010).

2.2. DEFINIÇÕES E CONCEITOS

A tecnologia está se desenvolvendo de maneira exponencial e faz com que a criação e aprimoramento dos modelos de negócio se tornem cada vez mais constantes (CHAFFEY, 2009; LAUDON; TRAVER, 2017). Desse modo, em meados da década de 2000, o conceito de comércio eletrônico começou a ganhar mais força e, com o crescimento da economia, houve também um crescimento do *e-commerce*, que passou a ganhar notoriedade e se tornar parte importante da economia (SCHNEIDER, 2010).

2.2.1. *E-commerce*

O comércio eletrônico é muitas vezes visto como o simples ato de comprar e vender usando a internet, mas o *e-commerce* envolve muito mais do que transações financeiras eletrônicas entre organizações e clientes, as atividades de pré-vendas e pós-vendas também são consideradas parte do negócio (CHAFFEY, 2009). O uso da internet, dos aplicativos móveis e dos navegadores possibilitam que as transações possam ser realizadas por meios digitais. Desse modo, o *e-commerce* pode ser visto como todas as transações realizadas de maneira digital entre uma organização e um terceiro (LAUDON; TRAVER, 2017).

Kalakota e Whinston (1997) definiram o *e-commerce* com base em quatro diferentes perspectivas:

- Perspectiva de comunicação: entrega de informações, produtos ou serviços por meio de canais de telecomunicação, redes de computadores ou qualquer outro meio de comunicação eletrônico.
- Perspectiva de processo de negócio: aplicação da tecnologia em busca da automação de transações comerciais e do fluxo de trabalho.
- Perspectiva de serviço: ferramenta que visa os desejos das empresas, consumidores e administradores, cortando custos de serviços e ao

mesmo tempo melhorando a qualidade dos produtos e serviços e aumentando a velocidade da entrega do serviço.

- Perspectiva *online*: capacidade de comprar e vender produtos e informações por meio da internet e outros serviços *online*.

2.2.2. E-business

O termo *e-business* é utilizado em duas diferentes maneiras dentro das organizações. A primeira delas está relacionada à ideia que pode ser aplicada para a estratégia e negócios da empresa, enquanto a segunda é usá-lo como um adjetivo para aqueles negócios que operam majoritariamente de maneira *online*, sem a presença de lojas físicas (CHAFFEY, 2009).

Para a IBM, empresa multinacional do setor de tecnologia e uma das pioneiras no fornecimento dos serviços de *e-business*, ele pode ser definido como a transformação de processos-chave do negócio por meio do uso de tecnologias relacionadas à internet. Já segundo o Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido, ou *Department of Trade and Industry* (DTI), o *e-business* é a integração de todas atividades com os processos internos do negócio por meio das tecnologias de informação e comunicação, as *information and communications technologies* (ICT), que englobam os softwares, hardwares e redes utilizados para desenvolver os sistemas do *e-business*. Assim, pode-se dizer que o *e-business* faz referência à habilitação de transações e processos dentro de uma empresa, envolvendo os sistemas de informação da mesma (LAUDON; TRAVER, 2017), e também com stakeholders externos que apoiam os processos da empresa (CHAFFEY, 2009).

Os conceitos de *e-commerce* e *e-business* são comumente confundidos e, de fato, possuem características semelhantes e que se misturam. As aplicações do *e-business* passam a ser do *e-commerce* no momento em que se inicia a troca de valores (LAUDON; TRAVER, 2017), ou seja, o *e-commerce* pode ser visto como um subconjunto do *e-business* (CHAFFEY, 2009).

2.3. TIPOS DE E-COMMERCE

O *e-commerce* pode ser caracterizado de diferentes maneiras, sendo a natureza da relação entre agentes, o canal e meio técnico utilizados as principais delas (LAUDON; TRAVER, 2017; VÁZQUEZ, 2022).

2.3.1. Classificação pela natureza dos agentes

A diferenciação e a relação entre os participantes de um comércio eletrônico são a principal forma de definir o tipo de *e-commerce*, em que os agentes podem ser negócios, pessoas físicas ou governos. As principais classificações de *e-commerce* baseadas na natureza dos agentes são: *business-to-business*, *business-to-consumer*, *business-to-government*, *consumer-to-business* e *consumer-to-consumer* (VÁZQUEZ, 2022).

2.3.1.1. *Business-to-Business (B2B)*

O modelo negócio para negócio, ou *business-to-business* (B2B), faz referência às transações entre organizações, com a venda de produtos ou serviços de um negócio para outro (SCHNEIDER, 2010; TURBAN *et al.*, 2015). É um modelo que representa a maior forma de comércio eletrônico e ainda possui grande potencial de crescimento (LAUDON; TRAVER, 2017). Esse modelo também oferece aos pequenos e médios negócios uma oportunidade excelente de acessar novos mercados, melhorar o serviço ao consumidor e reduzir seus custos (KHURANA, 2022).

O mercado do comércio eletrônico B2B possui dois tipos. O primeiro está relacionado à administração do fluxo de materiais em redes de *supply chain* orientadas para a produção, também conhecidos como produtos diretos, e o outro à aquisição de itens de manutenção, reparo e operações, ou produtos indiretos. Para os processos de aquisição de ambos, os EDIs são utilizados para a automação das conexões entre comprador e fornecedor para a transmissão de pedidos e envio de pagamentos e recibos de maneira eletrônica (SHAW *et al.*, 2000), apresentando uma significativa redução do tempo de ciclo do processo, uma melhora na precisão e a possibilidade de criar um valor estratégico (MUKHOPADHYAY, 1998). Entretanto, a aplicação de

EDIs requer o uso de linhas privadas ou redes de valor agregado e depende do uso de softwares, o que não é fácil para pequenas empresas (SHAW *et al.*, 2000).

As conexões entre compradores e fornecedores podem ser feitas de maneira direta sem nenhum intermediário, com intermediários ou por meio da compra de bens por meio de mercados eletrônicos (STRADER; SHAW, 1997) e a existência de um sistema de catálogos baseados na *web* facilita aos usuários conferir os produtos disponíveis de uma variedade de fornecedores, para que então os pedidos possam ser enviado de maneira eletrônica (SHAW *et al.*, 2000).

Existem três principais tipos de modelos de negócios B2B: *websites*, redes de *marketplace*, que buscam conectar milhares de fornecedores a milhares de compradores, incluindo e-distribuidores, empresas de e-aquisição, transações e consórcios industriais, e redes industriais privadas (LAUDON; TRAVER, 2017). Tais modelos de negócio são definidos pelos autores da seguinte forma:

- *Websites*: visto como um antecessor das redes de *marketplace*, ou até mesmo como uma versão simplificada delas. A venda por *website* é uma maneira simples de realizar as vendas, com a disponibilização de um catálogo *online* de produtos de um único fornecedor para diversos compradores.
- E-distribuidores (*e-distributors*): empresas que fornecem produtos e serviços de diversos fornecedores diretamente para negócios individuais, buscando servir muitos clientes. Para este tipo de empresas, quanto maior a variedade de produtos e serviços oferecidos, mais atrativas elas se tornam para potenciais consumidores, uma vez que realizar todas as compras em um único local é preferível a buscar diversos locais para produtos específicos.
- E-aquisidores (*e-procurement*): negócios que criam e vendem acessos a mercados digitais. São intermediários que conectam diversos fornecedores para empresas que realizam o pagamento de taxas para terem acesso ao mercado. Para os fornecedores é oferecido acesso a diversos clientes e suas necessidades, enquanto que para os clientes, diferentes fornecedores estão à sua disposição. Os provedores de serviços B2B têm o seu lucro proveniente de taxas de serviço, de uma porcentagem das transações realizadas e taxas de acesso à plataforma.

- Transações (*exchanges*): são *marketplaces* digitais independentes onde diversos vendedores encontram diversos compradores. Geralmente pertencem a *startups* independentes que buscam criar um mercado, gerando sua renda por meio de taxas sobre as transações que são feitas na plataforma. O foco é servir uma única vertical de indústria, principalmente nas trocas de insumos diretos para a produção. No ponto de vista do comprador, tais *marketplaces* facilitam a coleta de informações e comparação de fornecedores em um só lugar. Para os vendedores, por outro lado, existe o benefício do aumento do número de possíveis compradores. Entretanto, as *exchanges* encontraram dificuldades em convencer negócios a alterar seu comportamento de compras e em convencer os fornecedores a entrarem em uma plataforma onde existiria uma concorrência mais forte. Por esses motivos, o número de *exchanges* B2B teve uma queda significativa.
- Consórcios industriais: *marketplaces* verticais pertencentes à indústria que são utilizados por um setor específico, oferecendo assim produtos e serviços específicos para uma pequena quantidade de empresas da mesma indústria. Os consórcios industriais costumam ser mais bem-sucedidos em relação aos *exchanges* independentes, uma vez que esses são patrocinados por grandes e poderosas empresas do setor, além de buscarem fortalecer o comportamento de compras ao invés de transformá-lo.
- Redes industriais privadas: são redes digitais desenvolvidas para coordenar o fluxo de comunicação entre empresas engajadas em um negócio. Essas redes geralmente pertencem a uma única grande empresa, que adiciona seus fornecedores, e representam os esforços de incluir seus fornecedores chave nas tomadas de decisão dentro da empresa. Além disso, tais redes são utilizadas para o monitoramento e desempenho das vendas das empresas.

2.3.1.2. *Business-to-Consumer* (B2C)

O *e-commerce* de negócio para consumidor, ou *business-to-consumer* (B2C), é o modelo em que o consumidor final realiza a compra de produtos ou serviços de

um negócio, independente do seu setor de atividade (VÁZQUEZ, 2022). Assim como o B2B, o B2C dá ao comprador a oportunidade de navegar por diversas lojas e seus catálogos, selecionar os produtos e serviços que melhor se adequam às suas necessidades e realizar a compra *online*. Além disso, as empresas também se beneficiam da internet neste tipo de transação, tendo maior acesso às preferências e tendências de compra de seus clientes, podendo formular estratégias de marketing que melhor se adequam às necessidades e desejos dos consumidores (KHURANA, 2022).

O B2C pode ser categorizado de sete formas: lojas de varejo *online*, provedores de comunidade, provedores de conteúdo, portais, corretores de transações, criadores de mercado e provedores de serviços (LAUDON; TRAVER, 2017). Segundo os autores, tais categorias de B2C podem ser definidas da seguinte maneira:

- Lojas de varejo *online*: também conhecidas como *e-tailers*, funcionam como uma loja de varejo tradicional, mas com o diferencial de que o consumidor deve apenas acessar a internet para realizar o seu pedido. Algumas dessas lojas são a versão virtual de lojas físicas, como o Walmart nos Estados Unidos, e outras são lojas que atuam exclusivamente no meio virtual, como acontece com a Amazon. Com baixos custos de entrada neste mercado e alto potencial de novos consumidores, onde qualquer usuário da internet ou portador de um *smartphone* é um potencial consumidor, inúmeras pequenas empresas entraram no mercado, tornando o setor extremamente competitivo e desafiador para se diferenciar de seus competidores.
- Provedores de comunidade: são responsáveis por criar um ambiente *online* em que pessoas com os mesmos interesses possam se conectar, compartilhar informações e realizar suas transações, sem limitações físicas e de tempo para a participação. É importante que sejam de uso fácil e flexível, ofereçam ferramentas e serviços para construir uma comunidade e possuam um time experiente que possa ajudá-la. Além disso, muitas vezes comunidades *online* refletem comunidades *offline*, como acontece com o Facebook, quando os amigos falam para serem adicionados, a pessoa é encorajada a criar um perfil nesta rede social.

- Provedores de conteúdo: são responsáveis pela distribuição de conteúdo como vídeos, músicas, fotos, textos e arte. Os conteúdos podem ser oferecidos de forma completamente gratuita, com uma opção *premium* que oferece vantagens não existentes para o conteúdo gratuito, ou serem cobrados, por conteúdo ou em uma mensalidade. É também um bom ambiente para serem realizadas propagandas, oferecendo assim uma outra fonte de receita. Uma outra diferenciação entre os provedores de conteúdo é baseada na posse do conteúdo. Donos de direitos autorais, como editoras de jornais e estúdios de filmes, apresentam uma grande vantagem por não possuírem custos com a obtenção de conteúdos a serem publicados. Por outro lado, os provedores que não são detentores de direitos autorais, devem coletar uma grande quantidade de informações e conteúdos e buscar uma maneira de agregar valor a eles.
- Portais: oferecem aos usuários ferramentas de pesquisas e pacotes de conteúdos e serviços, como notícias, e-mail, mensagens instantâneas, calendários e muito mais em um único lugar. A ideia dos portais é que os consumidores passem um tempo mais longo em suas plataformas utilizando as diversas ferramentas e conteúdos disponíveis, e a sua renda é, em sua maioria, proveniente de taxas de indicação, ao direcionar os consumidores para outros *sites*. Os portais podem ser horizontais, como é o caso do Yahoo, envolvendo todos os usuários da internet, ou verticais, que focam em um segmento específico. Embora o número de portais verticais seja menor do que os horizontais, uma vez que eles possuem um nicho específico, tanto os anunciantes quanto os usuários tendem a pagar mais para estas plataformas.
- Corretores de transações: são empresas que processam transações para os seus consumidores, oferecendo economia de tempo e dinheiro e o fornecimento de informações e opiniões oportunas. As principais indústrias em que os corretores de transações atuam são as de serviços financeiros, de viagens e de colocação profissional, onde cobram comissões, muitas vezes menores do que aquelas cobradas pelos serviços tradicionais, sobre cada transação realizada.

- Criadores de mercado: também chamados de *marketplace*, criam um ambiente digital onde compradores e vendedores se encontram, exibem e buscam por produtos e serviços, estabelecem seus preços e realizam transações. É importante que possuam um plano de atração e retenção de usuários para a plataforma, uma vez que suas principais fontes de receita são provenientes de uma porcentagem sobre cada transação realizada ou uma taxa de acesso à plataforma. Os criadores de mercado podem ser de produtos gerais, como é o caso do eBay, ou de produtos e serviços específicos, como o Airbnb.
- Provedores de serviços: são responsáveis por oferecer serviços de maneira *online* para os consumidores. Assim como os provedores de conteúdo, os serviços podem ser oferecidos de maneira gratuita, com uma opção paga para ter acessos a recursos diferenciados, ou serem cobrados de maneira mensal ou por serviço realizado, além de também obterem renda por meio de propagandas dispostas em suas plataformas. Os serviços oferecidos podem ser relacionados ao meio digital, como acontece com o Google, que foi líder no desenvolvimento de serviços com o Gmail e Google Maps, mas também podem ser pessoais, como o planejamento financeiro e serviços legais. Providenciar serviços de maneira *online* não somente é prático e conveniente, mas também abre portas para serviços únicos, possibilitados apenas com o uso da internet. A combinação da venda de serviços e de produtos pode ser uma estratégia de negócios poderosa, além de ser muito importante desenvolver a confiança de seus clientes.

2.3.1.3. *Business-to-Government* (B2G)

O modelo negócio para governo, ou *business-to-government* (B2G), faz referência às transações realizadas entre empresas e agências de governo, como a troca *online* de informações, serviços e produtos (TASSABEHJI, 2003). Governos são grandes compradores e muitas vezes podem encontrar dificuldades para realizar compras de maneira melhor e mais barata (BNDES, 2002). Por isso, existe um número crescente de *sites* que ajudam empresas a realizar negócios com instituições governamentais (SCHNEIDER, 2010).

O B2G apresenta diversas vantagens não só para o governo, mas também para a população. A principal vantagem é a redução de custo que este sistema possibilita e, combinados com o grande poder de compra do Estado, os custos da administração pública são reduzidos por meio de mecanismos eletrônicos. Existe uma maior atração de pequenas e médias empresas, que muitas vezes não possuíam acesso às formas tradicionais de negociação devido ao seu alto custo. Para a sociedade, este modelo apresenta maior transparência nas transações realizadas pelo setor público, tornando possível o acesso a todos os processos de compra realizados pelo governo, em todas as suas etapas, possibilitando o acompanhamento das transações e a verificação de suas legalidades. Tal transparência também é benéfica para as empresas, com a divulgação de informações realizada pela internet, provendo todos com as mesmas informações ao mesmo tempo (BNDES, 2002). Além disso, empresas que querem vender produtos ou oferecer serviços para instituições governamentais devem passar por uma licitação, podendo ser um processo demorado mas, uma vez negociando com o governo, a empresa passa a ter grande credibilidade em relação às suas concorrentes (VÁZQUEZ, 2022).

2.3.1.4. *Consumer-to-Business (C2B)*

O *e-commerce* de consumidor para negócio, ou *consumer-to-business (C2B)*, representa as vendas de produtos e serviços por pessoas físicas para empresas. Plataformas intermediárias também podem ser utilizadas para a realização de um negócio C2B, funcionando como um banco de serviços ou produtos para as empresas (VÁZQUEZ, 2022), oferecendo-lhes vantagens técnicas e logísticas. Uma outra modalidade de C2B são as pesquisas de mercado, em que empresas pagam ou oferecem recompensas para os usuários que responderem questionários e perguntas, aumentando a base de dados das empresas que, por sua vez, vendem essas informações para outras empresas. Além disso, o C2B pode ser utilizado por empresas para divulgar a sua marca, de modo que elas paguem para que seus produtos e serviços sejam divulgados por consumidores, como acontece em muitas parcerias entre influenciadores e marcas (SANFILIPPO, 2022).

2.3.1.5. Consumer-to-Consumer (C2C)

O comércio eletrônico do tipo consumidor para consumidor, ou *consumer-to-consumer* (C2C), que também é conhecido como de pessoa para pessoa, ou *peer-to-peer* (P2P), é definido pela venda e compra de itens entre os próprios consumidores (SCHNEIDER, 2010; TURBAN *et al.*, 2015). As *e-commerce* C2C se expandiu com o aumento das conexões de banda larga sempre ativas e o acesso móvel à *web* (CHAFFEY, 2009). Além disso, tal expansão também é decorrente do uso de plataformas de pagamento terceirizadas e seguros oferecidos por elas, mitigando os problemas de confiança devido ao anonimato dos envolvidos (TURBAN *et al.*, 2015).

As transações C2C podem ser financeiras ou de informações, normalmente mediadas por uma outra plataforma (CHAFFEY, 2009), podendo ser uma empresa de serviços sob demanda, como Airbnb e Uber, um provedor de plataforma, como o eBay, ou uma rede social como o Facebook, que facilitam as conexões e transações entre compradores e vendedores (LAUDON; TRAVER, 2017), além de reduzir os custos administrativos e de comissão para ambos compradores e vendedores (TURBAN *et al.*, 2015).

Com o crescimento do comércio eletrônico C2C, muitos *sites* passaram a ser utilizados para esta finalidade e, segundo Turban *et al.* (2015), as atividades C2C podem ser aplicadas das seguintes formas:

- Leilões C2C: os leilões feitos de maneira *online* acontecem, em sua maioria, por meio de intermediários, em *sites* de vendas de produtos no geral, ou aqueles voltados para uma segmentação específica. Os leilões podem também ser feitos usando softwares desenvolvidos especificamente para esta finalidade.
- Vendas e compras C2C: uma outra forma de realizar vendas de maneira direta entre consumidores é por meio de vendas a um preço já estabelecido, com uma variedade de plataformas e *sites* que dão aos consumidores a possibilidade de realizar negócios dessa maneira.
- Classificados: os classificados que estão na internet oferecem uma maior cobertura, podem ser atualizados de maneira fácil e rápida e apresentam nenhum ou baixo custo, aumentando o volume de demanda e oferta, em comparação àqueles presentes nas mídias impressas. Em

alguns casos, ao adicionar um classificado em um *site*, o mesmo é automaticamente direcionado a *sites* parceiros, criando uma maior exposição para o mesmo classificado sem custo adicional. Os classificados estão em milhares de *sites*, incluindo redes sociais como Facebook, e muitos deles oferecem um mecanismo de busca para os compradores.

- Serviços pessoais: diversos serviços pessoais, como os de advogados ou de manutenção, são oferecidos na internet. Tais serviços podem estar presentes na seção de classificados ou em *sites* especializados, podendo ser gratuitos ou cobrar uma taxa.
- Serviços de compartilhamento de arquivos: plataformas que oferecem este serviço funcionam como um diretório que lista arquivos compartilhados por outros usuários. Uma vez conectado ao servidor, o usuário tem a possibilidade de pesquisar diretórios e acessar diretamente o computador do dono deste diretório para baixar músicas, jogos, filmes e vídeos. Com isso, se tornou possível o *download* de arquivos que outras compartilhavam de maneira gratuita, e a mais famosa dessas plataformas foi a Napster, que foi forçada a encerrar seus serviços devido a violações de direitos autorais. A utilização deste serviço, ao baixar arquivos de forma gratuita, pode, muitas vezes, ser ilegal.
- Atividades em redes sociais e trocas de propriedades virtuais: as atividades C2C que acontecem em redes sociais incluem a troca de fotos, vídeos, músicas e outros tipos de arquivos, além da troca de propriedades virtuais em mundos virtuais.

2.3.2. Classificação pelo canal de vendas

Uma segunda maneira de classificar os tipos de *e-commerce* é em relação ao canal por onde acontece a transação, como loja virtual, *marketplace* ou redes sociais (VARELLA, 2022).

2.3.2.1. Loja virtual

Uma loja virtual é um *site* criado pelo vendedor, sendo um espaço único e exclusivo para as vendas de seus produtos e serviços. A criação de uma loja virtual pode ser feita do zero, com profissionais para o desenvolvimento do *site*, ou com a contratação de uma das diversas plataformas de criação de lojas virtuais disponíveis no mercado (VARELLA, 2022). Em ambos os casos, o vendedor possui completa autonomia, sem o uso de um intermediário no processo de vendas, sendo responsável pelo controle de estoque e pagamento, logística de envio e entrega e atendimento ao consumidor (BRENOL, 2022; FREITAS, 2021).

Para o bom funcionamento de uma loja virtual, algumas ferramentas básicas se tornam essenciais. Um catálogo eletrônico, um mecanismo de busca, um carrinho de compras, uma plataforma de pagamentos e informações sobre preços e prazos de entregas são algumas delas. Além disso, uma vez que os compradores podem acessar a loja virtual de diferentes aparelhos com diferentes configurações, é importante que o *site* seja configurado de diversas formas, para que o acesso e a navegação do usuário sejam fáceis e acessíveis (LAUDON; TRAVER, 2017; TURBAN *et al.*, 2015).

Os visitantes das lojas virtuais possuem maior tendência para finalizar a compra *online*, uma vez que a loja já possui o seu público-alvo definido. Por esse motivo, é importante que o vendedor foque na divulgação e marketing, estabelecendo a sua marca e sua identidade visual, criando um relacionamento mais próximo com o seu público e fortalecendo a sua marca (FREITAS, 2021; VARELLA, 2022).

2.3.2.2. Marketplace digital

Um *marketplace* é um ambiente onde vendedores e compradores realizam suas transações e, no caso do comércio eletrônico, ele está presente em um meio digital (TURBAN *et al.*, 2015). O operador de um *marketplace* não possui um inventário próprio, mas oferece uma plataforma onde vendedores possam apresentar seus produtos, de maneira a facilitar suas transações, funcionando assim como intermediador entre compradores e vendedores (BRENOL, 2022; KESTENBAUM, 2017). Essa plataforma costuma oferecer três principais serviços aos seus usuários: acesso a informações sobre a demanda de produtos, ajuda na combinação de

compradores e vendedores compatíveis, e serviços de valor agregado, como o processamento de pagamento e oferecimento de garantias (TURBAN *et al.*, 2015).

O uso de uma plataforma de *marketplace* para realizar transações apresenta vantagens tanto para o comprador quanto para o vendedor. Para os compradores, o tempo de procura por informações e detalhes é menor, existe a possibilidade de comparar e analisar produtos similares de diferentes vendedores, podendo assim escolher aqueles com o melhor custo-benefício, além das compras poderem ser feitas a qualquer hora e em qualquer lugar. Já para os vendedores, existe um maior alcance de público que os *marketplaces* já possuem, uma estrutura de custos e necessidade de investimentos iniciais reduzidos, e uma maior credibilidade para lojas que estão começando, passando mais segurança para os consumidores ao estarem vendendo em uma plataforma já bem estabelecida. Por outro lado, as vendas por meio de um *marketplace* também apresentam desvantagens. Ao realizar suas vendas em uma plataforma terceira, o vendedor passa a ter uma dependência completa dela, menor flexibilidade para mudanças, e os custos podem ser altos e, embora acima mencionado que os custos podem ser reduzidos, as comissões de uma plataforma de *marketplace* podem ser altas e, dependendo do volume de vendas e do valor agregado dos produtos, os custos podem acabar sendo insustentáveis. Além disso, a marca pode não ganhar tanta força, por estar presente em meio a outros vendedores muitas vezes similares e, por este mesmo motivo, a concorrência acaba se tornando maior (FREITAS, 2021; TURBAN *et al.*, 2015).

Os *marketplaces* digitais podem ser classificados de duas maneiras: vertical ou horizontal. O *marketplace* vertical é aquele que vende produtos de um único segmento, mas com diversos fornecedores, facilitando o processo de compras, uma vez que os produtos ali presentes estão completamente relacionados à linha de produtos desejada. Já os *marketplaces* horizontais oferecem produtos de diferentes setores, também conhecidos como lojas de parada única, onde o cliente pode realizar todas as suas compras em um único lugar (KESTENBAUM, 2017; POP, 2022).

2.3.2.3. *Social commerce (s-commerce)*

O comércio social, ou *social commerce (s-commerce)* são as transações realizadas por meio de redes sociais e relacionamentos sociais criados por meio delas (LAUDON; TRAVER, 2017). Por meio de anúncios, postagens e até mesmo parcerias

com influenciadores, vendedores atraem e se aproximam dos consumidores, que também levam em consideração a opinião de outros usuários em sua decisão de compra (ABCOMM, 2021; VÁZQUEZ, 2022).

Com o aumento dos *logins* em *sites* com contas de redes sociais e do compartilhamento de opiniões e recomendações da rede de amigos, o *s-commerce* passou a ter cada vez mais importância. Como resultado deste crescimento, muitas redes sociais passaram a ter suas próprias ferramentas de vendas, como o *marketplace* do Facebook e o Instagram Shopping, facilitando ainda mais e aumentando a escala das transações realizadas por meio das redes sociais. Muitas vezes o *s-commerce* está relacionado ao *m-commerce*, uma vez que cada vez mais os usuários acessam suas redes sociais por meio de dispositivos móveis (LAUDON; TRAVER, 2017; VÁZQUEZ, 2022).

2.3.3. Classificação pelo meio técnico

Uma outra maneira de caracterizar o comércio digital é pelo meio técnico em que ocorre a transação, como dispositivos móveis ou televisões (LAUDON; TRAVER, 2017).

2.3.3.1. Mobile commerce (m-commerce)

O comércio móvel, ou *mobile commerce (m-commerce)*, faz referência às transações monetárias ou de informações feitas por meio de dispositivos móveis e redes sem fio (LAUDON; TRAVER, 2017). Compras de produtos, reservas de viagens e pagamentos com o celular, por meio da comunicação por campo de proximidade, ou *near-field communication (NFC)*, são alguns exemplos de *m-commerce* (TURBAN *et al.*, 2015).

O funcionamento de um *m-commerce* depende de um *site* bem desenvolvido para a adequação aos diferentes tamanhos de telas dos dispositivos móveis ou da criação de um aplicativo próprio para realizar o comércio eletrônico (VÁZQUEZ, 2022). Além disso, a possibilidade de se usar um dispositivo móvel em qualquer lugar a qualquer momento, a conveniência e facilidade de comunicação, a personalização dos aplicativos e funcionalidades e consequente personalização de propagandas baseadas na localização e conteúdo consumido, e o aumento do tempo gasto com o

uso de tais dispositivos possibilitaram o desenvolvimento e avanço do *m-commerce*. Este tipo de *e-commerce* é uma nova oportunidade de fornecer serviços para os consumidores existentes, além de atrair novos consumidores para o comércio digital (LAUDON; TRAYER, 2017; TURBAN *et al.*, 2015).

2.3.3.2. *TV commerce (t-commerce)*

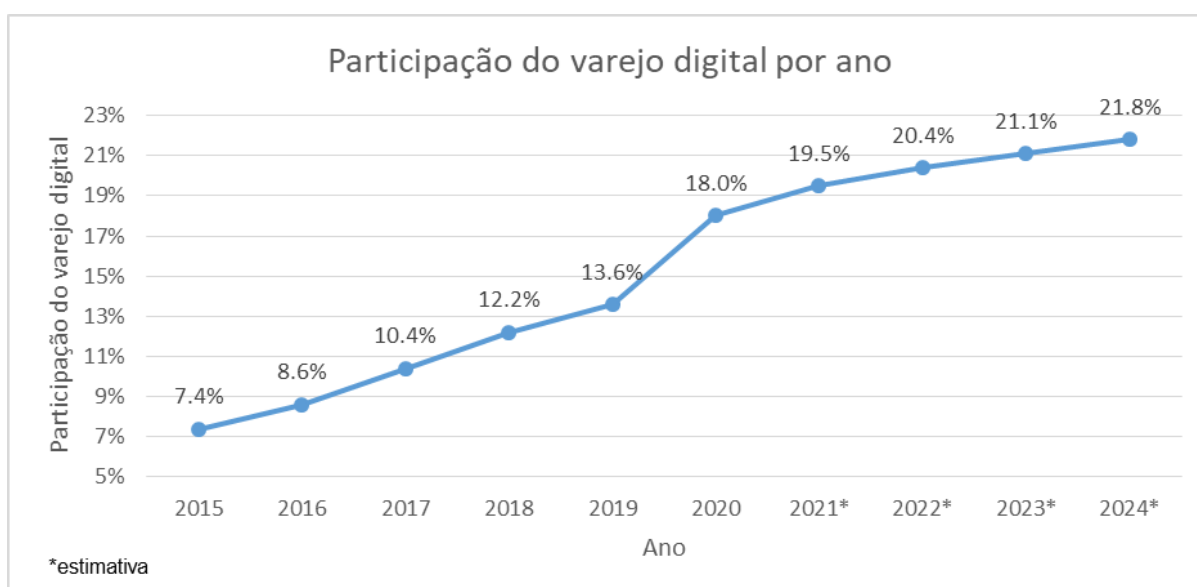
O comércio pela televisão, ou *TV commerce (t-commerce)*, é um comércio eletrônico com foco em utilizar o potencial da mídia televisiva para aumentar as vendas, utilizando as funcionalidades de uma *smart TV* e os sinais digitais das emissoras (VARELLA, 2022; VÁZQUEZ, 2022). A intenção deste tipo de *e-commerce* é facilitar as vendas de bens e serviços dentro de casa com o uso de um controle remoto ou um teclado sem fio com um mouse, ao invés de um dispositivo móvel ou um computador. O *t-commerce* torna a televisão não só um meio de comunicação, mas também um meio facilitador de transmitir informações e realizar transações com o uso de imagens e sons (YU *et al.*, 2005).

2.4. PANDEMIA DO COVID-19 E SEU IMPACTO NO E-COMMERCE

A pandemia do Coronavírus, iniciada no final do ano de 2019, trouxe o distanciamento social como uma maneira de evitar a proliferação do Covid-19. Como consequência, medidas como o trabalho remoto e o fechamento do comércio foram tomadas. Tais ações impactaram diretamente o comportamento da população e contribuíram para o crescimento do comércio eletrônico. Com as medidas de isolamento social em prática, a população mundial passou a realizar mais compras *online*, sendo a primeira experiência de alguns compradores, que anteriormente possuíam alguma resistência a este modelo de compras. Além disso, muitas empresas que realizam suas vendas somente de forma presencial se viram forçadas a adotar as vendas *online*, por meio de plataformas de *marketplace* ou até mesmo por meio de redes sociais, para que pudessem se conectar com os seus clientes e suas vendas não parassem (MCKINSEY, 2022; SEBRAE, 2020; TOLEDO; JUNIOR, 2020).

Segundo relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) de 2021, a participação do comércio eletrônico no total de vendas de varejo aumentou de 16% em 2019 para 19% em 2020, arrecadando um total de 26,7 trilhões de dólares. Neste mesmo período, o varejo físico apresentou uma queda de 1%, enquanto o comércio eletrônico aumentou 22%. Além disso, de acordo com estimativas de 2020 da Administração de Comércio Internacional dos Estados Unidos, o *International Trade Administration*, a participação do comércio eletrônico terá um aumento de 8% entre os anos de 2019 e 2024, como indicado na Figura 1.

Figura 1 - participação do comércio eletrônico sobre o total de vendas do varejo

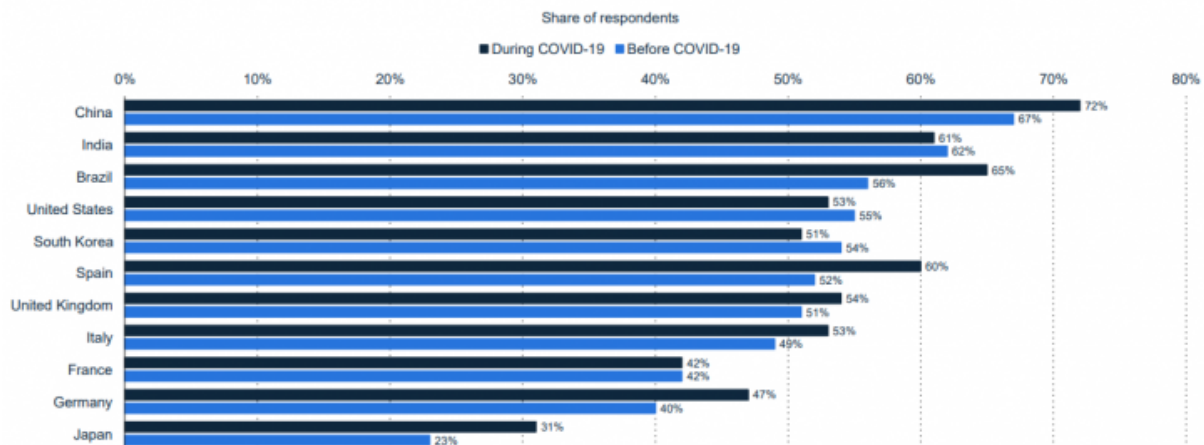


Fonte: adaptado de *International Trade Administration* (2020)

O comércio digital seguiu aumentando, mesmo com o alívio das restrições de distanciamento social em muitos países. De acordo com a semana de *e-commerce* de 2022 da UNCTAD, a parcela média de usuários da internet que fizeram compras online aumentou de 53% antes da pandemia, em 2019, para 60% após o início da crise sanitária em 66 países com estatísticas disponíveis.

As vendas B2B são dominantes no *e-commerce*, representando 82% do comércio eletrônico, incluindo tanto as vendas por meio de plataformas quanto as transações de EDI (UNCTAD, 2021). A Figura 2 indica a participação no *e-commerce* de empresas B2B antes e durante a pandemia, com um destaque para o Brasil, Japão e Espanha que apresentaram o maior aumento de negócios realizando vendas de maneira digital como consequência da pandemia.

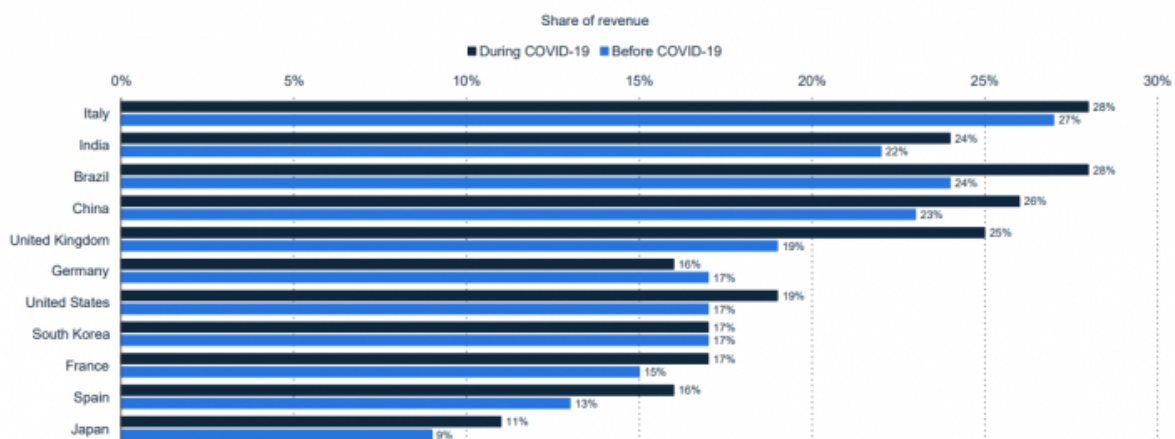
Figura 2 - participação de empresas B2B vendendo por e-commerce



Fonte: International Trade Administration, 2020

As empresas que já utilizavam o comércio eletrônico como uma forma de vendas antes da pandemia também foram afetadas por ela, como mostra a Figura 3, com uma comparação entre a participação do *e-commerce* na receita de pequenas e médias empresas B2B antes e durante a pandemia. Neste cenário, o Reino Unido e o Brasil apresentaram aumentos significativos na sua receita *online*.

Figura 3 - participação do e-commerce na receita em pequenas e médias empresas B2B



Fonte: International Trade Administration, 2020

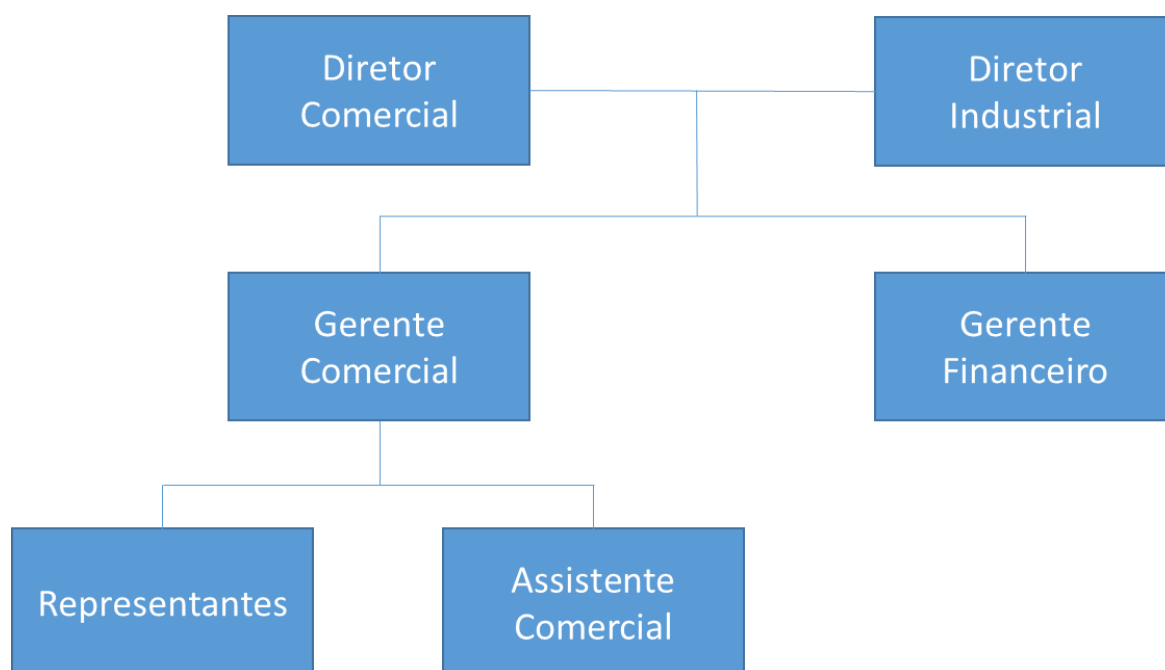
3. DIAGNÓSTICO

O terceiro capítulo tem como objetivo entender de maneira mais profunda a empresa Papel Co. Inicia-se com a estrutura atual da empresa com foco no setor comercial, maior afetado pela possível implementação de um comércio eletrônico. Estão também presentes neste capítulo a metodologia utilizada para a coleta de dados, as informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com os agentes mais afetados e a identificação de suas principais necessidades.

3.1. ESTRUTURA DA EMPRESA

A Papel Co. atualmente conta com cinco funcionários administrativos, além dos representantes comerciais, que são responsáveis por parte das vendas realizadas pela empresa. A Figura 4 representa o organograma da empresa.

Figura 4 - organograma da empresa Papel Co.



Fonte: elaborado pela autora.

Toda a equipe trabalha no escritório da empresa em São Paulo, com exceção dos representantes comerciais, que atuam de forma independente, visitando seus clientes e realizando suas vendas.

Os diretores comercial e industrial são sócios da empresa. A gerência financeira é encarregada das contas da empresa, além da análise de crédito de novos clientes e da cobrança dos pagamentos a serem recebidos. A gerência comercial, por sua vez, tem como responsabilidade as vendas dos produtos. Entretanto, como se trata de uma empresa de pequeno porte, quando surge uma demanda importante, qualquer integrante da equipe busca resolvê-la, independente do setor em que trabalha.

Uma vez que as vendas são o foco do presente trabalho, a próxima seção abordará os processos existentes para a realização das vendas da empresa.

3.1.1. Processo de vendas

A Papel Co. realiza suas vendas de duas formas, direta e por meio de representantes, ambas supervisionadas pelo gerente comercial. A venda direta é feita pela assistente comercial, que recebe os pedidos dos clientes por e-mail ou telefonema. Tais pedidos são então inseridos manualmente no sistema de gestão integrado, ou *Enterprise Resource Planning* (ERP), da empresa, para que exista um controle interno dos clientes e os pedidos atrelados a cada um deles. Uma vez inseridos no sistema, um relatório do pedido é gerado e entregue fisicamente para o setor de expedição para que o pedido seja preparado para o envio. Uma vez pronto, o relatório é enviado de volta para a assistente comercial, que então emite a nota fiscal do pedido, que é gerada por meio do ERP. Com a nota fiscal, por fim, cabe ao gerente comercial autorizar o envio do pedido para o cliente. O envio do pedido é sempre realizado por uma transportadora indicada pelo cliente, a Papel Co. não possui uma transportadora associada para realizar as suas entregas.

Os representantes comerciais são responsáveis pela outra parte das vendas realizadas pela empresa e atualmente estão localizados em São Paulo e em alguns outros estados do Brasil. Cada representante possui a sua própria carteira de clientes e maneira de coletar os seus pedidos, como por exemplo por WhatsApp, e-mail ou visitas aos seus clientes. Uma vez obtidos os dados dos pedidos, os representantes passam tais informações para a assistente comercial, por telefone e e-mail em sua

maioria, mas também ocasionalmente pessoalmente, entregando-lhe os pedidos anotados à mão. Tendo acesso aos pedidos, o processo adotado pela assistente é o mesmo daquele dos clientes próprios, com o uso do ERP, envio manual para a expedição, geração de notas fiscais e aprovação do gerente comercial para o envio. Os representantes atuam como vendedores para a empresa, sendo intermediários no processo de vendas da Papel Co.

A busca por novos clientes acontece somente por parte dos representantes comerciais, que possuem seus próprios métodos para encontrar novos compradores. Os clientes que realizam as compras diretamente com a Papel Co. são aqueles que entraram em contato com a empresa com o intuito de realizar um pedido, ou seja, a empresa não realiza a divulgação e não busca ativamente por novos clientes. Entretanto, embora não exista uma busca ativa por novos clientes, o gerente comercial realiza visitas esporádicas aos clientes da empresa, com o intuito de fidelizá-los e apresentar novos produtos. Uma vez encontrado um novo cliente, uma série de informações e dados são pedidos a eles, para que a gerência financeira possa realizar uma análise de crédito e definir as formas e condições de pagamento que serão oferecidas a este novo cliente.

Parte dos clientes que entram em contato diretamente com a Papel Co. são provenientes do *site* que a empresa possui. O *site* apresenta informações básicas sobre a empresa e seus produtos, além do contato dos representantes e também o contato direto da empresa.

Atualmente as vendas da empresa são 65% provenientes dos representantes comerciais e 35% de vendas diretas, indicando a importância dos representantes para as vendas da empresa. Outra forma de caracterizar as vendas da Papel Co. é com base na regularidade de compras, onde 30% das vendas são realizadas regularmente e 70% sem um intervalo definido entre compras. Esses números indicam a importância de um grande volume de clientes cadastrados que, com a diversidade de periodicidade de compras, garante uma média de faturamento regular para a Papel Co.

3.2. ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS

Para entender se a implementação de um comércio eletrônico é adequada para a Papel Co., foram entrevistadas todas as partes que seriam afetadas com a sua implementação no processo de compra e venda: o setor comercial, os representantes e os clientes da empresa.

A primeira escolha de entrevista foi com o gerente comercial da Papel Co., responsável por todas as tomadas de decisão do setor comercial, sendo diretamente impactado pela implementação de uma plataforma de vendas digitais. Além disso, o gerente comercial também foi o responsável por indicar representantes e clientes que poderiam ser entrevistados, fornecendo informações sobre eles e também formas de contato.

A escolha dos representantes comerciais foi feita de maneira a entender as opiniões daqueles com diferentes perfis de relação com a tecnologia. Por ter contato direto com todos os representantes, o gerente comercial sugeriu o contato com um representante mais adepto a novas tecnologias, um que apresenta maior resistência a elas e um de um estado diferente de São Paulo, neste caso, Minas Gerais, que também apresenta um perfil mais resistente à adoção de novas tecnologias, de acordo com o gerente.

Por fim, os clientes da empresa podem ser divididos em três grupos com base na sua frequência de compra: aqueles que realizam pedidos semanais, pedidos recorrentes mas com maior espaçamento entre os pedidos, e pedidos não regulares. Uma lista de contatos de clientes pertencentes aos três grupos foi entregue para a autora. Os representantes também forneceram os contatos de alguns de seus clientes, que também foram caracterizados com base no critério escolhido.

3.3. ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Para a melhor condução das entrevistas realizadas e a garantia da obtenção de informações padronizadas que possam ser comparadas, foram criados roteiros de perguntas baseados no Modelo de Aceitação de Prontidão Tecnológica (TRAM), melhor descrito na seção a seguir.

3.3.1. Modelo de Aceitação de Prontidão Tecnológica

Com o avanço da tecnologia, diversos modelos foram desenvolvidos para analisar os fatores que influenciam a adoção de inovações e também as resistências a elas. Dois dos principais modelos são o *Technology Acceptance Model* (TAM) e o *Technology Readiness Index* (TRI).

O *Technology Acceptance Model* (TAM) de Davis (1989), ou modelo de aceitação de tecnologia, busca explicar o processo de adaptação e uso de inovações tecnológicas em diferentes contextos. De acordo com o modelo, dois fatores são importantes para determinar as intenções comportamentais das pessoas com relação ao uso de novas tecnologias: a facilidade de uso percebida, que indica o quanto uma pessoa acredita que o uso do sistema seja livre de esforço, e a utilidade percebida, que indica o quanto um indivíduo acredita que o uso do sistema pode aumentar a performance do seu trabalho. Tais fatores não apenas influenciam o comportamento das pessoas, mas também apresentam uma relação entre eles, onde a utilidade percebida é influenciada pela facilidade de uso percebida (DAVIS, 1989; VENKATESH; DAVIS, 2000).

A prontidão tecnológica de Parasuraman (2000), ou *Technology Readiness*, é a propensão de um indivíduo para adotar e usar novas tecnologias para alcançar seus objetivos em casa, no trabalho e na vida. Existem quatro dimensões que a influenciam, duas consideradas motivadores e duas inibidoras:

- Otimismo: uma visão positiva sobre a tecnologia e a crença de que ela possibilita às pessoas um maior controle, flexibilidade e eficiência em suas vidas.
- Inovatividade: a tendência do indivíduo ser pioneiro ou líder na adoção de tecnologias.
- Desconforto: a percepção da falta de controle sobre a tecnologia e o sentimento de ser oprimido por ela.
- Insegurança: a desconfiança da tecnologia, proveniente do ceticismo sobre seu funcionamento adequado e das preocupações sobre suas potenciais consequências danosas.

O otimismo e a inovatividade são motivadores da prontidão tecnológica, contribuindo para a aceitação da tecnologia, enquanto o desconforto e a insegurança

são considerados inibidores, sendo desfavoráveis à aceitação da tecnologia. Tais dimensões foram analisadas, gerando o TRI, e os resultados encontrados indicam que as dimensões são independentes, mostrando que indivíduos possuem diferentes combinações de características em relação à tecnologia. Tais características não necessariamente refletem as competências do indivíduo ao usar tecnologia (PARASURAMAN, 2000; PARASURAMAN; COLBY, 2014).

O TAM foi inicialmente desenvolvido para prever os comportamentos das pessoas na adaptação a uma tecnologia específica em ambientes de trabalho e, ao ser aplicado fora deste contexto, o modelo não parecia suficiente para explicar o comportamento das pessoas. Para que as diferenças individuais fossem levadas em consideração, o TAM foi combinado com o TRI, que avalia individualmente a propensão à tecnologia em qualquer ambiente, criando o modelo de aceitação de prontidão tecnológica, ou *Technology Readiness and Acceptance Model* (TRAM). Este modelo indica que as quatro dimensões do TRI são determinantes para aquelas do TAM, apontando a existência de uma relação entre esses fatores (LIN; SHIH; SHER, 2007).

3.3.2. Criação das perguntas

A aplicação dos modelos descritos é feita através de questionários, onde os entrevistados respondem uma série de perguntas relacionadas a cada um dos fatores, e usando análise estatística busca-se correlações entre os fatores apresentados. As perguntas são muitas vezes respondidas com base na escala Likert, possibilitando a análise estatística dos dados obtidos e a obtenção das correlações (LIN; SHIH; SHER, 2007). Para o presente estudo, uma vez que o número de entrevistados é pequeno, foram realizadas perguntas abertas seguindo cada um dos seis fatores do TRAM para entender a aceitação e a prontidão para a adoção de uma plataforma de vendas *online* de cada uma das partes envolvidas. Além disso, foram também incluídas perguntas relacionadas à pandemia do Coronavírus e os seus impactos.

Foram criados três roteiros de entrevista, um para cada uma das partes afetadas pela implementação de uma plataforma de comércio eletrônico: o gerente comercial, os representantes e os clientes. Os roteiros completos estão presentes nos Apêndice A, Apêndice B e Apêndice C, respectivamente.

3.4. ENTREVISTAS

Tendo sido feita a escolha dos entrevistados e desenvolvidos os roteiros de perguntas para cada uma das partes participantes, o processo de entrevistas pôde ser iniciado. A seguir estão as opiniões dos entrevistados e os seus pontos de vista sobre os tópicos abordados.

Todas as entrevistas foram realizadas por meio de ligações telefônicas e foram gravadas, com o consentimento de cada um dos entrevistados.

3.4.1. Gerente comercial

A primeira entrevista realizada foi com o gerente comercial da Papel Co., representando o ponto de vista da empresa nos assuntos abordados neste trabalho. A escolha como primeiro entrevistado foi feita devido ao seu conhecimento sobre os processos de vendas e internos da empresa, os representantes e os clientes. Durante a entrevista o gerente detalhou alguns dos processos atualmente realizados no setor comercial.

Em resposta às perguntas relacionadas às dimensões motivadoras do TRI, o gerente comercial apontou que a existência de uma plataforma de vendas *online* seria interessante para a empresa e que pessoalmente gostaria que ela existisse, mas diversos fatores devem ser considerados para tal implementação, uma vez que ele considera que a empresa segue ainda um formato antigo de vendas, não buscando aplicar ou até mesmo se informar sobre tendências e novidades tecnológicas no setor. Além disso, a maneira como os pedidos são processados atualmente, de e-mails e telefonemas, tanto dos clientes quanto dos representantes, para a plataforma de ERP é muito manual, abrindo uma possibilidade de erro humano. A forma como muitos representantes realizam as suas vendas, realizando visitas aos seus clientes, também é um fator que, para o gerente, indica que as vendas não possuem características muito inovadoras.

Com relação aos fatores inibidores do TRI, no ponto de vista do gerente comercial, a empresa não apresenta grandes barreiras para a implementação de um sistema de vendas *online*, havendo necessidade apenas de uma adequação interna ao uso de um novo sistema. Além disso, a empresa, uma vez tendo acesso ao possível

novo sistema e entendendo o seu funcionamento, confiaria as suas vendas à plataforma. Um ponto de insegurança mencionado são os possíveis erros do sistema, uma vez que a empresa enfrenta atualmente alguns problemas com relatórios gerados de maneira equivocada pelo atual sistema de ERP utilizado. Entretanto, para o gerente, a principal preocupação são os representantes, pois, em sua visão, poucos deles se adequariam a um novo processo de vendas, podendo cometer erros ou até mesmo não se adaptarem ao seu uso.

Considerando os elementos do TAM, a implementação de uma plataforma de vendas *online* não teria grande influência na velocidade com que as vendas seriam realizadas, uma vez que os processos internos de outros setores não mudariam muito, no volume de vendas, devido ao modelo de vendas voltado apenas para outros negócios, e na facilidade de realização de vendas, mostrando que existe uma percepção de utilidade no uso da plataforma, mas que ela não apresentaria grandes mudanças para a empresa. Com relação à facilidade de uso, o gerente entende que não existem grandes dificuldades em aprender e realizar vendas de maneira *online*, uma vez que pessoalmente já teve a oportunidade de conhecer o funcionamento de algumas plataformas, além de acreditar que a aplicação de novas tecnologias sempre apresenta ganhos e tornam processos mais fáceis.

O último tópico abordado na entrevista foi com relação ao impacto da pandemia do Coronavírus nas vendas da Papel Co. Com a implementação das medidas restritivas da pandemia e o fechamento dos negócios considerados não essenciais, as vendas da empresa diminuíram muito, chegando a quase zero nos primeiros meses. Com a reabertura do comércio, as vendas passaram a aumentar aos poucos, levando aproximadamente um ano para a sua normalização. O gerente não acredita que a existência de uma plataforma de vendas *online* resultaria em melhores vendas, uma vez que muitos dos clientes estavam com suas lojas fechadas e aqueles que utilizam seus produtos para o desenvolvimento de um produto final, como alguns restaurantes, enviaram seus pedidos pelos meios com os quais já estão acostumados. Os representantes também foram diretamente impactados pela pandemia, apresentando um volume baixo de pedidos, realizados somente com o contato à distância com seus clientes, sem visitas aos seus estabelecimentos.

Por fim, foi pedido ao gerente comercial sugestões de como diferenciar os perfis dos representantes e dos clientes. Entendendo que a melhor diferenciação dos representantes é com base em sua relação com a tecnologia, e dos clientes com base

em sua frequência de compra, foi pedida uma lista de contatos com diferentes perfis que poderiam ser entrevistados. Os contatos e suas principais características foram enviados para a autora e os resultados de suas entrevistas estão presentes nas próximas seções.

3.4.2. Representantes comerciais

Para entender os pontos de vista dos outros agentes responsáveis pelas vendas da Papel Co., foram realizadas entrevistas com três representantes comerciais indicados pelo gerente comercial. Os representantes foram escolhidos com base em sua relação com a tecnologia, sendo um mais adepto a elas, um com maior resistência e um de Minas Gerais, também com um perfil mais resistente à adoção de novas tecnologias, e estão aqui representados como Representante A, Representante B e Representante C, respectivamente.

O Representante A atende clientes de grande porte, e parte deles já realiza suas compras por meio de uma plataforma de cotações de produtos, onde o representante está cadastrado como vendedor. Com isso, caso as empresas tenham interesse em realizar uma compra com ele, todo o processo é realizado por meio desta plataforma do próprio cliente. O Representante B trabalha na Papel Co. há mais de 50 anos, tendo vivenciado os diferentes modos de envio de pedidos para a empresa, inicialmente por escrito, depois por meio do fax e atualmente por e-mail. Os seus clientes são provenientes das visitas realizadas aos estabelecimentos para apresentar os seus produtos e, uma vez estabelecida a relação com o cliente, os pedidos são realizados em grande parte por meio do WhatsApp, com visitas às lojas quando existe algum produto novo no catálogo. O Representante C também busca seus clientes por meio de visitas e, mesmo com uma relação já estabelecida e alguns pedidos realizados por meios eletrônicos, ele ainda realiza visitas regulares aos seus clientes, muitas vezes por desejo do próprio cliente. Segundo ele, os clientes de Minas Gerais são mais desconfiados e as visitas presenciais e a criação de relacionamentos são importantes para a realização de suas vendas.

As respostas relacionadas aos fatores motivadores do TRI apresentaram opiniões semelhantes em alguns aspectos entre os entrevistados. Foi consenso que a utilização de uma plataforma de vendas *online* pode ser favorável no processo de vendas e existe um interesse no uso dela, total por parte do Representante A e com

preocupações e ressalvas por parte dos Representantes B e C, cujas maiores preocupações estão relacionadas às visitas e contato direto com seus clientes. Ambos se preocupam com um atendimento de qualidade e personalizado para cada um de seus clientes e apontaram que seus clientes querem e gostam de ver os produtos pessoalmente para analisá-los, principalmente quando existe o lançamento de um novo produto. Uma vez estabelecido o relacionamento entre vendedor e cliente, e o cliente conhecendo os produtos oferecidos, os Representantes B e C acreditam que o uso da plataforma pode ser realizado. Outro ponto de concordância entre os representantes é de que a Papel Co. é uma empresa mais tradicional, que não busca muito aplicar novas tecnologias em seus processos, mas todos eles possuem interesse em inovação, em diferentes níveis.

Os fatores inibidores do TRI apresentaram uma maior divergência de opiniões dos entrevistados. O Representante A possui maior confiança e menor nível de desconforto com relação à adoção de uma nova plataforma de vendas *online*, uma vez que alguns de seus clientes realizam as compras dessa maneira, mas acredita ser importante ter um treinamento para o uso da plataforma para que os processos sejam claros. O Representante B, por sua vez, se mostrou interessado pelo uso da plataforma, mas reforçou que a maneira como realiza as vendas atualmente é muito boa para ele e para seus clientes. A maior preocupação deste representante é o conforto de seus clientes, então caso seja vantajoso para eles, ele se diz preparado para aprender uma nova forma de realizar suas vendas. O Representante C também não se mostrou contra o uso de uma plataforma digital, mas tem receios quanto à segurança de dados e também ao uso errado da plataforma, podendo gerar erros nos pedidos de seus clientes e consequentes devoluções, que são processos mais complicados e que custam tempo dos clientes.

A percepção de utilidade por parte dos Representantes A e B são altas, acreditando que as vendas poderiam ser mais rápidas e fáceis e que o volume de suas próprias vendas provavelmente não alteraria muito, mas que para a empresa no geral poderia aumentar. O Representante C possui uma percepção de utilidade mais baixa, uma vez que considera que os seus clientes preferem as vendas como são realizadas hoje, mas não descarta o seu uso, apenas acredita que a plataforma seria uma ferramenta a mais, mas não substitutiva. O outro fator do TAM, a percepção de facilidade de uso, resultou em respostas semelhantes por parte dos entrevistados, que acreditam que o uso de uma plataforma não apresenta grandes dificuldades e que

gostariam de ter a possibilidade de usá-la como uma ferramenta adicional nos seus processos de vendas.

A pandemia do Covid-19 afetou de maneira semelhante as vendas dos representantes. Todos eles enfrentaram uma drástica redução no volume de vendas durante o primeiro ano de pandemia. O Representante A já teve suas vendas retomadas, com um volume semelhante àquele de antes da pandemia. Os representantes B e C, por outro lado, tiveram uma parcela de seus clientes fechando seus negócios, o que fez com que seus volumes de vendas não retornassem ao que eram no período pré-pandemia. Além disso, os três pensam como o gerente comercial, que a existência de uma plataforma de vendas *online* durante a pandemia não mudaria o volume de vendas.

Aos representantes comerciais também foram pedidos alguns contatos de clientes e os Representantes B e C concordaram em enviar. Os contatos e os detalhes dos clientes foram enviados por meio do WhatsApp.

3.4.3. Clientes

A terceira e última série de entrevistas foi realizada com os clientes da Papel Co., que foram classificados de acordo com suas frequências de compra: semanal, recorrente com maior espaçamento de tempo e não regulares. Sugestões de clientes e seus contatos foram fornecidos pelo gerente comercial e dois dos representantes que foram entrevistados. Após tentativas de contato por meio de ligações ou por mensagens de WhatsApp, cinco clientes concordaram em participar das entrevistas, três compradores diretos, com cada um tendo frequência de compras diferente, e dois clientes de representantes, um com compras regulares semanais e outro com compras regulares mensais. As entrevistas foram realizadas com os responsáveis do setor de compras. Os clientes serão aqui chamados de A, B, C, D e E.

O Cliente A é um grande restaurante na cidade de São Paulo que realiza os seus pedidos com a Papel Co. semanalmente por meio de e-mails enviados diretamente para a empresa. Atualmente algumas de suas compras já são realizadas por meio de aplicativos ou plataformas *online* com outros fornecedores. O Cliente B é uma loja de artigos para festa localizada no interior de São Paulo que também realiza suas compras diretamente com a Papel Co., mas com uma frequência mensal de pedidos. Ele também realiza parte de suas compras *online* com alguns de seus

fornecedores. O Cliente C é uma padaria em São Paulo, que realiza compras esporádicas diretamente com a Papel Co., não havendo uma recorrência determinada em seus pedidos. O Cliente D é uma loja de produtos descartáveis em São Paulo que realiza seus pedidos mensalmente com o Representante B por meio do WhatsApp. Por fim, o Cliente E é uma distribuidora em Belo Horizonte que realiza pedidos semanais por e-mails com o Representante C.

Do ponto de vista do otimismo do TRI, todos acreditam que realizar as compras por meio de uma plataforma *online* pode trazer vantagens e gostariam que existisse tal plataforma, mas que o volume de compras não sofreria grandes alterações. O Cliente A mencionou que muitas vezes não possui tempo para realizar uma ligação ou enviar um e-mail e que tal plataforma ajudaria neste sentido. Entretanto, todos os clientes apontaram a importância da visita de representantes ou da empresa, para dar-lhes a possibilidade de ver e analisar o produto pessoalmente. Quanto à inovatividade, todos concordam que a Papel Co. é uma empresa com processos mais tradicionais, mas que isso não é um impeditivo, uma vez que seus produtos são de alta qualidade. Os Clientes A, B e E buscam acompanhar novidades tecnológicas em seus ramos e atualizar os seus processos, enquanto os C e D estão satisfeitos com a maneira como seus processos internos são realizados atualmente, não vendo necessidade em torná-los mais tecnológicos.

Quanto aos fatores inibidores do TRI, os cinco entrevistados mostraram que se adaptariam ao uso de uma nova plataforma de compras *online* e que confiariam os seus dados à plataforma. Entretanto, os Clientes A e E apresentaram uma preocupação com os processos de devolução, caso sejam necessários, que poderiam ser dificultados com o uso de uma plataforma *online*, e os clientes B, C e D possuem receios quanto à segurança de dados e informações ao utilizarem uma plataforma. Além disso, todos os clientes acreditam que o contato com a empresa pode se tornar mais difícil ao passarem a realizar suas compras por meio de uma plataforma, e que a visita para demonstrações ainda seria de seus interesses, mesmo que o processo se torne mais digital.

A percepção de utilidade da plataforma é semelhante entre os clientes entrevistados. Todos entendem que seu uso poderia facilitar o seu processo de compras, mas talvez não mais rápido, de acordo com os Clientes A e C, pois a forma de entrega é um fator determinante na velocidade da entrega dos produtos. O mesmo acontece com a percepção de facilidade de uso, todos os entrevistados acreditam que

é fácil realizar compras por meio de uma plataforma e que gostariam que existisse essa possibilidade. Os entrevistados dos Clientes B e C mencionaram que têm interesse pessoal em realizar suas compras dessa maneira, mas que os proprietários dos estabelecimentos apresentariam uma maior resistência a este método mais tecnológico de realizar compras.

A pandemia teve diferentes impactos nos entrevistados. As vendas do Cliente A não sofreram redução em nenhum momento da pandemia, mas a maneira de vender sim. Por alguns meses as vendas foram somente para entrega e, por isso, o consumo de produtos descartáveis chegou a dobrar na empresa e, mesmo com a flexibilização das medidas restritivas, o número de pedidos para entrega continuaram altos e consequentemente a demanda do restaurante por produtos descartáveis. O Cliente B também viu suas vendas aumentarem durante a pandemia, pois muitos dos seus produtos passaram a ser mais procurados, com o aumento de produção de doces caseiros, que demandam produtos descartáveis para as suas vendas, com consequente aumento nos pedidos realizados com a Papel Co. Entretanto, com o retorno das atividades, as suas vendas caíram. O Cliente C, por outro lado, teve seu volume de vendas reduzido durante a pandemia, mesmo não parando com o funcionamento de sua padaria, o que resultou em menos compras com a Papel Co. Embora seja um cliente que não realiza compras regulares, com o início da pandemia, os pedidos passaram a ter ainda mais espaçamento entre eles. O Cliente D também teve uma diminuição em seu volume de vendas, tendo sua loja fechada por alguns meses, parando com seus pedidos realizados com o representante da Papel Co., mas com a retomada das atividades, as vendas passaram a crescer, alcançando níveis mais altos daqueles anteriores à pandemia, tornando possível realizar compras mais regulares para manter o seu estoque. O Cliente E não sofreu grandes impactos com a pandemia, com uma pequena redução nas vendas nos primeiros meses, mas que foram retomadas aos poucos. Por se tratar de uma distribuidora de produtos descartáveis, houve uma variação na demanda de seus produtos, com alguns de seus clientes comprando mais e outros menos ou até mesmo não realizando compras, resultando em um impacto não muito grande nas suas vendas e, consequentemente, nos pedidos enviados para a Papel Co. por meio do representante. Por fim, todos os entrevistados indicaram que não acreditam que o uso de uma plataforma de vendas *online* teria algum impacto nas compras realizadas com a Papel Co., pois conseguiram realizá-las sem dificuldades pelos meios já utilizados.

3.5. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Uma vez realizadas as entrevistas com representantes de todas as partes envolvidas na possível implementação de uma plataforma de vendas *online*, o próximo passo foi entender os principais interesses, necessidades e medos dos entrevistados.

As gravações das entrevistas foram reproduzidas para que fossem obtidos detalhes sobre os pontos de vista dos entrevistados, que podem ter sido perdidos ou não recebida a devida importância enquanto as entrevistas eram realizadas. Por se tratar de dados qualitativos, foi necessário interpretar e analisar o que foi dito por cada entrevistado e para isso as gravações foram essenciais, fornecendo acesso ilimitado a todas as informações compartilhadas durante as entrevistas. Com isso, foi possível identificar os tópicos mais importantes para os entrevistados, através da ênfase e frequência com que foram mencionados. Uma vez encontrados tais tópicos, eles foram caracterizados entre fatores favoráveis e desfavoráveis à adoção de uma plataforma de vendas *online*.

3.5.1. Fatores favoráveis

A adoção de uma plataforma para a realização das compras e vendas dos produtos da Papel Co possui características positivas na visão de todos os entrevistados e esta seção aborda os temas favoráveis mais recorrentes durante as entrevistas.

Tabela 1 - fatores favoráveis na visão do gerente

Fatores favoráveis	Ocorrências
Interesse na plataforma	5
Facilidade de uso	3
Segurança de dados	2

Fonte: elaborado pela autora.

O gerente comercial da Papel Co. representa o ponto de vista da empresa e, ao seu ver, existem três principais vantagens com relação à adoção de um comércio digital, como indicado na Tabela 1. Durante a entrevista, o interesse no uso de uma

nova plataforma para realizar as vendas da empresa foi o tópico favorável mais mencionado pelo gerente, indicando que existe uma abertura por parte da empresa para a adoção deste novo método. Além disso, o gerente acredita que caso o comércio digital seja implementado, não existirá grandes barreiras para o seu uso, sendo a facilidade de uso o segundo fator mais mencionado durante a entrevista, e os dados e informações da empresa e dos clientes estarão seguros na plataforma, sendo este o terceiro fator favorável indicado pelo gerente.

Tabela 2 - fatores favoráveis na visão dos representantes

Fatores favoráveis	Ocorrências
Interesse na plataforma	11
Facilidade de uso	8
Qualidade do produto	4
Aumento do número de clientes	3

Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 2 indica os principais fatores favoráveis por parte dos representantes. O interesse no uso de uma plataforma para a realização das vendas foi abordado em onze diferentes ocasiões durante as três entrevistas realizadas e a crença de facilidade de uso foi abordada oito, sendo esses os principais motivos a favor da plataforma. Além disso, a alta qualidade dos produtos oferecidos pela Papel Co. também foi considerada como um fator favorável à adoção de um comércio digital, uma vez que o conhecimento sobre a qualidade do produto já é difundido entre os clientes, não sendo necessário reafirmar sua qualidade em relação aos competidores, o que seria dificultado ao realizar as vendas de maneira digital. O último tópico favorável mais mencionado nas entrevistas com os representantes foi a crença de que a realização de vendas por meio de uma plataforma *online* pode resultar em um aumento do número de clientes para a Papel Co.

Tabela 3 - fatores favoráveis na visão dos clientes diretos

Fatores favoráveis	Ocorrências
Facilidade de uso	8
Interesse na plataforma	7
Qualidade do produto	3
Segurança de dados	2

Fonte: elaborado pela autora.

O ponto de vista dos clientes quanto a adoção da plataforma digital foi dividida entre os clientes que realizam as compras diretamente com a Papel Co. e aqueles que compram com os representantes comerciais, uma vez que existe uma divergência quanto à importância dada aos fatores. A Tabela 3 indica a visão dos clientes que realizam suas compras diretamente com a Papel Co., que mostra que tais clientes acreditam que o uso da plataforma para a realização de compras é fácil e que eles possuem interesse em realizá-las por meio desta. Além disso, o reconhecimento da qualidade dos produtos oferecidos pela Papel Co. e a confiança de que os dados estão seguros na plataforma são outros pontos favorecedores da implementação das vendas por meio de uma plataforma *online*.

Tabela 4 - fatores favoráveis na visão dos clientes de representantes

Fatores favoráveis	Ocorrências
Qualidade do produto	5
Facilidade de uso	4
Interesse na plataforma	3
Segurança de dados	2

Fonte: elaborado pela autora.

Os fatores favoráveis à adoção da plataforma do ponto de vista dos clientes de representantes são os mesmos, mas a relevância dada a cada um deles é diferente, como indica a Tabela 4. A qualidade do produto oferecido e a crença de que o uso da plataforma é fácil são as principais vantagens para a adoção do comércio eletrônico do ponto de vista dos clientes dos representantes. Existe também um interesse e confiança dos dados à plataforma, mas possuem uma relevância menor para este segmento de clientes.

Tabela 5 - Visão geral dos fatores favoráveis

Fatores favoráveis	Ocorrências
Interesse na plataforma	26
Facilidade de uso	23
Qualidade do produto	12
Segurança de dados	6
Aumento do número de clientes	3

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, a Tabela 5 indica as principais motivações para a adoção de uma plataforma de vendas *online* para a Papel Co. O interesse na plataforma e a crença de que existe uma facilidade em seu uso são os fatores favoráveis mais mencionados durante as entrevistas realizadas, sendo mencionadas no mínimo uma vez por cada um dos entrevistados.

3.5.2. Fatores desfavoráveis

Assim como os fatores favoráveis, fatores desfavoráveis também existem na percepção de todos os entrevistados. A seguir estão os fatores desfavoráveis mencionados mais recorrentemente durante as entrevistas.

Tabela 6 - fatores desfavoráveis na visão do gerente

Fatores desfavoráveis	Ocorrências
Representantes	6
Erros de TI	2
Adequação dos sistemas internos	1

Fonte: elaborado pela autora.

Do ponto de vista do gerente comercial, como pode ser visto na Tabela 6, o principal fator desfavorável para a implantação de uma plataforma de vendas digital são os representantes comerciais. Para ele, a adequação por parte deles será muito difícil, gerando problemas devido à dificuldade de uso que ele acredita que muitos representantes teriam. Outro fator negativo desta adoção são os possíveis erros

relacionados à tecnologia de informação, como o que acontece atualmente com a geração de relatórios equivocados pelo sistema de ERP da empresa. A necessidade de adequação dos sistemas e processos internos também pode ser vista como um fator desfavorável, uma vez que serão necessárias mudanças e adaptações internas.

Tabela 7 - fatores desfavoráveis na visão dos representantes

Fatores desfavoráveis	Ocorrências
Visitas e contato com o cliente	16
Treinamento	5
Erros nos pedidos/devolução	4
Desconfiança na plataforma	2

Fonte: elaborado pela autora.

Para os representantes comerciais, a necessidade de realizar visitas e ter contato com seus clientes é o principal motivo de existir um receio quanto ao uso de uma plataforma de vendas digitais. Embora apenas dois dos representantes tenham mencionado tal fator, a recorrência com que o tema foi abordado foi alta. A necessidade de dedicação de tempo para a realização do treinamento e adaptação ao uso da plataforma é um outro fator desfavorável à adoção da plataforma. Os erros que podem ser cometidos ao utilizar esta nova ferramenta e as possíveis consequentes devoluções de produtos, processo que exige tempo e trabalho por parte do cliente, do representante e da Papel Co., são um terceiro motivo contrário à plataforma. A desconfiança na plataforma também foi mencionada, existindo uma certa resistência a confiar dados a uma plataforma digital. A Tabela 7 resume a visão dos representantes comerciais.

Tabela 8 - fatores desfavoráveis na visão dos clientes diretos

Fatores desfavoráveis	Ocorrências
Visitas	5
Erros nos pedidos/devolução	2
Desconfiança na plataforma	1

Fonte: elaborado pela autora.

Mais uma vez as opiniões e prioridades divergem entre os clientes próprios da Papel Co. e dos representantes. A Tabela 8 indica as principais motivações contrárias ao uso de uma plataforma digital. As visitas aos estabelecimentos são vistos como importantes pelos clientes diretos da Papel Co. e, caso elas parem de acontecer, isto se torna o principal fator desfavorável para o uso de comércio eletrônico. Outros pontos que entram em conflito com o uso da plataforma são os possíveis erros de pedidos e consequentes devoluções e também a desconfiança no uso da plataforma para realizar as transações.

Tabela 9 - fatores desfavoráveis na visão dos clientes de representantes

Fatores desfavoráveis	Ocorrências
Visitas e contato com o vendedor	7
Desconfiança na plataforma	3
Erros nos pedidos/devolução	2

Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 9 indica o ponto de vista dos clientes que realizam suas compras com os representantes comerciais. Pode-se notar que a recorrência de fatores desfavoráveis ao uso de uma plataforma eletrônica para realizar as compras é maior em comparação aos clientes que realizam as compras diretamente com a Papel Co. Esses clientes valorizam muito as visitas dos vendedores e o contato que possuem com eles, por receberem atendimento personalizado em suas compras, e por isso, este é o principal fator contrário à realização de compras por meio de uma plataforma eletrônica. Além disso, assim como foi mencionado pelos clientes próprios da Papel Co., existem também a falta de confiança no uso da plataforma para a realização das transações e a noção de que erros podem ser cometidos e o processo de devolução consequente desses erros são desgastantes.

Tabela 10 - visão geral dos fatores desfavoráveis

Fatores desfavoráveis	Ocorrências
Visitas	28
Erros nos pedidos/devolução	8
Desconfiança na plataforma	6
Representantes	6
Treinamento	5
Erros de TI	2
Adequação dos sistemas internos	1

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, a Tabela 10 indica um resumo de todos os fatores desfavoráveis mencionados nas entrevistas. As visitas representam 50% das ocorrências que vão contra o uso de uma plataforma digital para a realização de vendas, não sendo mencionadas apenas pelo gerente comercial da Papel Co. e pelo Representante A.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Realizadas as entrevistas e entendidos os principais aspectos positivos e negativos relacionados à adoção de uma plataforma digital de vendas, este capítulo tem como objetivo desenvolver a proposta de solução de comércio digital para a Papel Co.

4.1. ANÁLISE DE INTERESSE

O primeiro passo para o desenvolvimento de uma proposta de solução de comércio digital para a Papel Co. é entender se a empresa e os principais agentes envolvidos no processo de vendas de produtos possuem interesse em alterar a maneira como as vendas são realizadas atualmente.

Todas as entrevistas realizadas apontaram fatores a favor e contra a implementação de uma plataforma *online* de vendas, o que é esperado em casos de aplicações de novas tecnologias, ou seja, deve-se entender se os fatores favoráveis ou desfavoráveis são predominantes para que então seja possível determinar a viabilidade de implementação. Com base na análise das entrevistas realizada, o total de ocorrências de fatores favoráveis ao uso de uma plataforma digital é maior que a de fatores desfavoráveis, sendo um primeiro indício de que a sua implantação seja vantajosa para as partes envolvidas.

Os fatores favoráveis à adoção da plataforma de vendas digitais apontam interesse e a crença de que o uso de tal plataforma seja de fácil usabilidade, tanto do ponto de vista do comprador quanto do vendedor, pontos muito importantes para a implementação da plataforma. Por outro lado, a necessidade de visitas e contato entre vendedor e comprador representam grande parte dos fatores desfavoráveis à plataforma. Tal fator pode ser mitigado com a continuação da realização de visitas e demonstrações de produtos realizadas pessoalmente, tanto por parte dos representantes quanto por parte da empresa, como será melhor descrito na seção 4.3.

Considerando a existência de uma solução para o caso das visitas, metade das ocorrências de fatores desfavoráveis terá assim uma solução. Com isso, os fatores favoráveis, que já eram maioria, passam a ter uma diferença ainda maior com relação

aos fatores desfavoráveis. Além disso, outros fatores desfavoráveis também podem ser mitigados pelas propostas descritas neste capítulo. Tendo isso em vista, foi considerado que o interesse em realizar uma mudança na maneira como as vendas são realizadas atualmente é suficientemente grande para a inserção de uma plataforma *online* no processo de vendas da Papel Co.

4.2. ESCOLHA DO CANAL DE VENDAS

Para a realização das vendas por meio do comércio digital, é importante selecionar o canal de vendas por onde as transações serão realizadas, sendo uma loja virtual própria, um *marketplace* ou redes sociais as principais opções de canais de vendas.

A Papel Co. é uma empresa com pouca presença digital, tendo apenas um *site* com as informações básicas sobre a empresa, não utilizando redes sociais. Além disso, os produtos oferecidos pela empresa atendem um nicho de clientes bastante específico e o uso de redes sociais para engajamento não é o foco da empresa. Desse modo, considerando que, caso as vendas sejam realizadas por meio de um *s-commerce*, haverá a necessidade da construção de um perfil nas redes sociais e a dependência de seus clientes também haverem perfis na rede social escolhida, o uso de redes sociais não representa uma boa opção de escolha de canal de vendas para o caso estudado.

O cadastro em uma plataforma de *marketplace* B2B é vantajoso por já oferecer uma plataforma bem definida de vendas e por também oferecer um maior alcance de público que a plataforma já possui. Entretanto, a entrada em um *marketplace* dá uma abertura aos atuais clientes da Papel Co. a ter contato com outros fornecedores dos mesmos tipos de produtos oferecidos pela empresa, criando uma concorrência que anteriormente poderia ser considerada mais fraca ou até mesmo inexistente. Além disso, embora a plataforma de vendas já seja bem estabelecida em um *marketplace*, tal estabelecimento dificulta a flexibilidade para mudanças que venham a ser necessárias para a empresa.

A criação de uma loja virtual, por outro lado, exige o desenvolvimento de um *site* do zero e necessita maior tempo para que a loja esteja pronta, mas existe maior

flexibilidade em adicionar as ferramentas e características que a empresa julga necessárias em sua loja virtual. Neste caso, os clientes da Papel Co. não seriam expostos a outras opções de fornecedores do mesmo produto, fazendo com que a compra seja mais garantida.

Como pode ser visto, tanto a entrada em um *marketplace* quanto o desenvolvimento de uma loja virtual própria apresentam vantagens e desvantagens para a Papel Co. Entretanto, um fator importante para a empresa é a flexibilidade no processo de vendas, uma vez que existe uma análise de crédito realizada anteriormente à conclusão do pedido, adaptação que não seria possível com o uso de um *marketplace*.

Desse modo, o desenvolvimento de uma loja virtual própria se mostrou a melhor opção de canal de vendas de comércio eletrônico para a Papel Co.

4.3. DETALHAMENTO DA SOLUÇÃO

Uma loja virtual própria dá ao vendedor uma maior liberdade de criação e adaptação na sua forma de realizar vendas e essa flexibilidade é importante para o desenvolvimento do *site* próprio da Papel Co., podendo focar nos fatores favoráveis e desfavoráveis mencionados durante as entrevistas realizadas.

Como foi apontado nas entrevistas, os representantes comerciais e seus clientes entendem que as visitas para a realização de vendas e demonstrações de produtos são muito importantes, sendo o principal fator desfavorável ao uso de uma plataforma digital de vendas. Ao encaminhar a plataforma diretamente aos clientes dos representantes, eliminando as suas funções como intermediários, muitos deles acabariam perdendo seus clientes e consequentemente o seu trabalho e fonte de renda, o que é contra o que a Papel Co. deseja. Ao eliminar o trabalho dos intermediários, a empresa perde, em longo prazo, os novos clientes que seriam provenientes dos representantes. Além disso, clientes como os do Representante A, que possuem sua própria plataforma de *e-procurement*, não realizariam suas compras por meio da loja própria da Papel Co., uma vez que os vendedores devem estar cadastrados em suas plataformas, como é feito pelo Representante A. Por esses motivos, a proposta é que as vendas dos representantes continuem sendo realizadas

da maneira como acontece atualmente, com cada um seguindo seus próprios modelos e técnicas de vendas, e os pedidos na plataforma realizados pelos representantes em nome de seus clientes, como acontece atualmente. As visitas do gerente comercial aos clientes que realizam suas compras diretamente com a Papel Co., que já são menos recorrentes, também devem continuar ocorrendo, uma vez que estes clientes também demonstraram interesse no contato pessoal para a avaliação dos produtos oferecidos.

É importante que o *site* seja desenvolvido não apenas para a versão *desktop*, mas também para dispositivos móveis, uma vez que os clientes e principalmente os representantes podem realizar os pedidos por meio do celular, durante as visitas realizadas aos seus clientes.

A seguir, são apresentadas as principais funcionalidades a serem aplicadas na plataforma própria da Papel Co.

4.3.1. Catálogo

Atualmente a empresa já possui um catálogo *online* em seu *site*, como pode ser visto na Figura 5, e ao selecionar um produto, o usuário é encaminhado para uma página que oferece as descrições do produto, indicado na Figura 6. Como será necessária a presença de um catálogo com todos os produtos oferecidos pela Papel Co. com o detalhamento necessário de cada um deles, o modelo atual de exibição no *site* da empresa se mostra adequado.

Figura 5 - catálogo digital presente no site da Papel Co.



Fonte: site da Papel Co (2022).

Figura 6 - produto e sua descrição no site da Papel Co.



Fonte: site da Papel Co (2022).

Entretanto, a seleção de produtos para a realização dos pedidos só poderá ser feita uma vez que o cliente ou representante esteja cadastrado na plataforma e seu

cadastro seja analisado e aprovado pela equipe da Papel Co. Uma vez aprovado o cadastro, a opção de escolher a quantidade de itens e adicioná-los ao carrinho ficarão disponíveis ao usuário, como mostra a Figura 7.

Figura 7 - inclusão da opção de adicionar ao carrinho



Fonte: elaborado pela autora.

4.3.2. Cadastro

Para ter a possibilidade de realizar pedidos da Papel Co. por meio da plataforma digital da empresa, tanto o representante quanto o cliente devem possuir um cadastro na plataforma. O cliente deve realizar o seu cadastro informando todos os dados requisitados para o seu cadastro interno na empresa e para a realização da análise de crédito por parte do setor financeiro da empresa. A Figura 8 é um exemplo do formato da página de cadastro, sendo de escolha da empresa as informações a serem pedidas nesta etapa.

Figura 8 - página de cadastro da empresa

HOME QUEM SOMOS PRODUTOS REPRESENTANTES CENTRAL DE ATENDIMENTO CADASTRO MINHA CONTA

Cadastro

Nome da empresa:

E-mail:

Senha:

Enviar

Fonte: elaborado pela autora.

Uma vez enviadas as informações, cabe ao setor financeiro analisá-las e determinar as condições de pagamento disponíveis para tal cliente e, uma vez aceito o cadastro, o cliente pode realizar os pedidos dos itens que deseja por meio da plataforma. Uma situação semelhante acontece com os representantes. Cada um deles possuirá seu próprio usuário e senha para entrar na plataforma, fornecidos pela Papel Co., e deverá realizar o cadastro de seus clientes para que o mesmo processo de análise de crédito aconteça para que então os pedidos possam ser enviados pelo próprio representante.

4.3.3. Realização de pedidos

Uma vez finalizado o cadastro e com acesso à plataforma, os clientes e os representantes podem realizar o *login* em suas contas e adicionar os produtos ao seu carrinho de compras para então realizar os seus pedidos. A Figura 9 é um exemplo da exibição do carrinho, com preços e quantidades fictícios.

Figura 9 - carrinho de compras

HOME QUEM SOMOS PRODUTOS REPRESENTANTES CENTRAL DE ATENDIMENTO CADASTRO MINHA CONTA		
Carrinho		
Login Carrinho Pedidos		
PRODUTO	QUANTIDADE	PREÇO UN.
 Bandejas de papelão	10	R\$1,00
 Bandejas de papelão laminadas ouro	10	R\$1,00
Total		R\$20,00
Enviar pedido		

Fonte: elaborado pela autora.

Além disso, o cliente poderá ter acesso ao seu histórico de pedidos, seu *status* e a confirmação do pagamento de cada um deles. A Figura 10 apresenta a página do histórico de pedidos de um cliente, com seus valores sendo fictícios. Do ponto de vista do representante, ele terá acesso a uma lista de seus clientes, como indicado na Figura 11, para que ele possa escolher de qual cliente ver o histórico de compras. Uma vez selecionado o cliente, ele terá acesso a todas as informações sobre os pedidos realizados e acompanhá-los por meio da plataforma. A visualização por cliente será similar àquela indicada na Figura 10.

Figura 10 - histórico de pedidos

HOME

QUEM SOMOS

PRODUTOS

REPRESENTANTES

CENTRAL DE ATENDIMENTO

CADASTRO

MINHA CONTA

Login

Carrinho

Pedidos

Pedidos

DATA	VALOR	PAGO	STATUS
10/10/2022	R\$100,00	Não	Em preparação
02/10/2022	R\$200,00	Sim	Recebido

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 11 - lista de clientes na visão do representante

Clientes		
CLIENTE	ÚLTIMO PEDIDO	TOTAL DE PEDIDOS
Cliente A	20/10/2022	5
Cliente B	12/10/2022	1
Cliente C	30/10/2022	8

Fonte: elaborado pela autora.

4.3.4. Integração e controle

A implementação de uma plataforma digital de vendas requer adaptações internas dos processos administrativos da empresa. Atualmente, os pedidos são recebidos de diversas formas e são inseridos manualmente no ERP da empresa, por onde são realizados os controles de todos os pedidos. Com a venda em um *site* próprio, será necessário realizar uma integração da plataforma com o ERP da empresa, fazendo com que os pedidos sejam automaticamente enviados para o sistema da Papel Co., evitando o trabalho manual de inserção de pedidos.

Em um primeiro momento, os processos de encaminhamento de pedidos para o departamento de expedição e o posterior envio dos produtos continuam o mesmo, fazendo com que a empresa se adapte às novas tecnologias gradualmente. A emissão da nota fiscal já ocorre por meio do ERP, fato que não mudaria com o uso da nova plataforma. Os pagamentos representam outra atividade que ainda não será alterada

nesta proposta de solução, uma vez que existem diversas formas de pagamento com diferentes condições de acordo com o perfil e preferência do cliente. Entretanto, o setor financeiro terá acesso à plataforma para não só realizar o controle dos pagamentos recebidos, mas também estas informações estarão disponíveis aos clientes, para que exista também um controle por parte deles dos pagamentos realizados e pendentes com a Papel Co.

4.4. IMPACTO NO FLUXO DE PROCESSOS

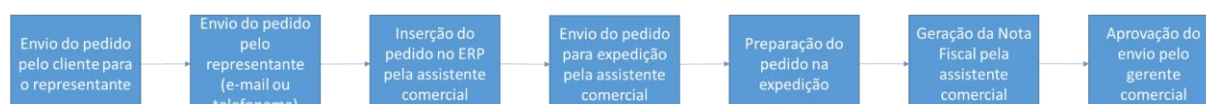
A empresa atualmente possui dois fluxos de atividades que constituem o processo de vendas, um relacionado às vendas ao cliente direto e um às vendas realizadas pelos representantes comerciais. Os fluxogramas podem ser vistos nas Figuras 12 e 13, respectivamente.

Figura 12 - fluxograma de vendas atual dos clientes diretos



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 13 - fluxograma de vendas atual dos representantes

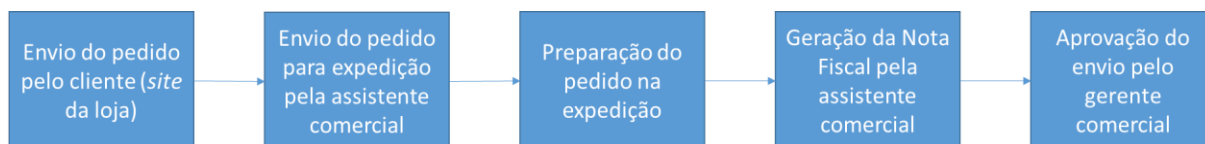


Fonte: elaborado pela autora.

Com a adoção da solução proposta, ocorrerá uma mudança nos fluxos dos processos de vendas. Como pode ser observado nas Figuras 14 e 15, o envio do pedido não será mais feito por meio de e-mails ou telefonemas, tanto por parte dos clientes quanto por parte dos representantes, e passará a ser realizado por meio da plataforma da loja virtual da Papel Co. Com a adoção do *site*, a etapa de inserção dos dados dos pedidos realizada manualmente pela assistente comercial será eliminada em ambos os casos, evitando assim o possível erro humano na transcrição dos pedidos e disponibilizando mais tempo para outras atividades realizadas pela

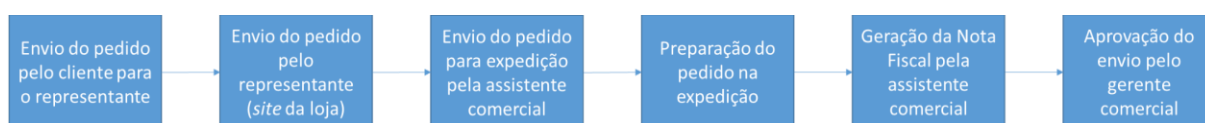
assistente. As atividades realizadas a partir do envio do pedido para a expedição serão as mesmas, uma vez que a integração com o setor da expedição ainda não foi implementada nesta proposta de solução.

Figura 14 - novo fluxograma de vendas dos clientes diretos



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 15 - novo fluxograma de vendas dos representantes



Fonte: elaborado pela autora.

4.5. IMPLEMENTAÇÃO

Apresentado o detalhamento e as características da solução proposta, esta seção tem como objetivo descrever o plano de ação para a implementação da solução.

4.5.1. Contratação do serviço

O primeiro passo para a implementação do comércio eletrônico na Papel Co. é a busca por um fornecedor ou um desenvolvedor para a sua plataforma. Uma busca no mercado é muito importante para que seja encontrado o serviço que melhor se adeque às suas necessidades, que incluem a adaptação das funcionalidades acima descritas e também o oferecimento de suporte e ajuda constante, principalmente nos momentos iniciais de adaptação à plataforma. O orçamento disponível também deve ser considerado no momento da contratação.

Atualmente a empresa já conta com um *site* próprio que contém as principais informações da Papel Co. e seus representantes. O seu desenvolvedor pode ser contatado para verificar se eles podem desenvolver uma plataforma com as

características mencionadas anteriormente e, por ser um desenvolvedor em quem a empresa já confia, esta pode ser uma boa opção de escolha para adaptar o seu *site*.

Uma vez realizada uma pesquisa de mercado, cabe à diretoria comercial escolher o prestador de serviço de sua preferência para que as próximas etapas possam ser realizadas.

4.5.2. Desenvolvimento do *site*

Com a escolha do responsável, o desenvolvimento do *site* é o segundo passo da implementação da proposta de solução. Para esta etapa, a interface do *site* e a experiência do usuário devem ser consideradas, oferecendo uma jornada fácil e intuitiva ao usuário. O desenvolvimento do *site* deve considerar as características anteriormente mencionadas, para que o funcionamento da plataforma atenda as necessidades da empresa.

4.5.3. Integração

Iniciado o desenvolvimento do *site* da loja virtual da Papel Co., é necessário que seja realizada a integração com a plataforma de ERP atualmente utilizada. A empresa fornecedora do ERP foi consultada e foi confirmado que o sistema pode ser integrado com informações provenientes de um *site*, como o sugerido neste trabalho para a Papel Co. Com isso, a integração com a plataforma de vendas deve ser realizada, não necessariamente após o fim do desenvolvimento do *site*, podendo ser realizada concomitantemente, de modo a garantir o fluxo de informações desejado.

4.5.4. Testes

Com o desenvolvimento da plataforma e a integração com o ERP da empresa, terá sido finalizada a primeira versão da loja virtual da Papel Co. Deve-se então iniciar os testes da plataforma.

A fase de testes da plataforma é uma etapa crucial de sua implementação. Somente por meio dela que será possível encontrar possíveis erros e entender a usabilidade dela. Devem ser realizadas diversas simulações de cadastro de novos clientes, de envio de pedidos e de atualização de seus *status* para a verificação do

fluxo de informações e atividades presentes na plataforma. Caso sejam encontradas irregularidades, elas devem ser corrigidas até que todas as simulações tenham resultados de acordo com o esperado da plataforma.

4.5.5. Inserção de clientes existentes

Finalizada a parte de desenvolvimento da plataforma, deve-se realizar o cadastro na plataforma dos clientes que a empresa possui. Essa etapa foi sugerida para que os clientes existentes não tenham que enviar todas as suas informações gerais.

O detalhamento dos clientes já está presente no ERP da Papel Co., ou seja, não é necessário que a etapa do envio de informações por parte dos clientes e representantes seja realizada por cada um deles. Com isso, só é necessário liberar o acesso à plataforma de compras para os clientes e para os representantes.

4.5.6. Treinamento e capacitação

Com todas as etapas relacionadas ao desenvolvimento e uso da plataforma finalizadas, o último passo antes do seu lançamento é o treinamento dos usuários. O setor comercial da empresa terá tido contato com todo o processo de criação e desenvolvimento da plataforma mas, com ela finalizada, é importante que o desenvolvedor revise todas as características e funcionalidades com o gerente comercial e a assistente comercial. Uma vez capacitada, inclusive sobre a interface dos clientes e representantes, a equipe comercial pode desenvolver um plano de treinamento para os outros agentes.

O primeiro passo deve ser a comunicação para os representantes e toda a base de clientes sobre a mudança na forma como os pedidos serão coletados. Um convite para uma sessão de apresentação e treinamento sobre o uso da plataforma pode ser realizado, mostrando-lhes ao vivo como é esperado que os pedidos sejam enviados para a empresa. Além disso, um material digital contendo o passo a passo de como utilizar a plataforma deve ser criado e enviado para todos os usuários, para que tenham em mãos um documento com explicações sobre a nova plataforma. Idealmente, tanto a sessão de apresentação quanto o documento explicativo devem

ser realizados separadamente para representantes e clientes, uma vez que algumas das ferramentas disponíveis serão diferentes.

4.5.7. Acompanhamento

Com a loja virtual pronta para ser utilizada e com a empresa, os representantes e os clientes treinados e adaptados ao seu uso, pode-se iniciar os processos de envio de pedidos por meio dela. Os envios dos primeiros pedidos são cruciais e devem ser acompanhados de perto pela empresa, para que o seu funcionamento seja garantido. Além disso, é importante que o responsável pelo desenvolvimento da plataforma esteja disponível para o eventual surgimento de dúvidas ou problemas.

A transferência do processo de pedidos para uma nova plataforma é uma grande novidade e deve receber atenção máxima da empresa nos primeiros meses, para garantir uma transição tranquila para todos os envolvidos.

4.6. VALIDAÇÃO DA PROPOSTA

Uma vez desenvolvida e detalhada a proposta de solução e sua implementação, elas foram apresentadas para o gerente comercial, os representantes comerciais e os clientes diretos da empresa. A proposta não foi apresentada para os clientes dos representantes visto que os seus processos de compras com os representantes não serão alterados pela proposta sugerida.

A recepção da proposta por parte do gerente comercial foi positiva. Ele reconhece que o processo manual de inserção dos pedidos para a plataforma de ERP da empresa são demorados e estão sujeitos ao erro humano na transcrição para o ERP. O uso da plataforma e a sua integração com o sistema da Papel Co. apresentam uma solução para tais problemas. Entretanto, ainda assim existe um receio por parte dele da relação que os representantes podem ter com a plataforma, podendo não se adaptarem ou cometerem muitos erros. Tal medo só pode diminuir com o decorrer do uso e adaptação da plataforma, com os representantes sendo intensamente treinados e recebendo suporte sempre que necessário. Este medo de não adaptação não é aplicado para os clientes do ponto de vista do gerente. Embora ainda existam alguns

receios quanto ao uso da plataforma e o tempo de adaptação de todas as partes envolvidas, o gerente se mostrou otimista quanto à sua utilização e já mencionou o seu interesse em expandir as integrações para o setor de expedição.

Os representantes comerciais também se mostraram otimistas quanto ao uso da plataforma de vendas *online*. Como foi mencionado nas entrevistas, os representantes já tinham interesse em uma plataforma, e este interesse se mostrou mais intenso com o detalhamento de como seria o seu funcionamento. O Representante A foi o que melhor aceitou a ideia da plataforma, dado que os seus processos atuais de vendas já são realizados em sua maioria por meios digitais. Os Representantes B e C também se mostraram positivos quanto ao uso da plataforma, mas reconhecem que será necessário um treinamento para que se adaptem totalmente a este novo método de enviar os pedidos de seus clientes, além do processo de cadastramento de novos clientes. A possibilidade de acompanhamento do *status* dos pedidos foi muito bem recebida, fazendo assim com que não seja necessário realizar ligações ou enviar e-mails pedindo atualizações sobre os pedidos de seus clientes, e a opção de enviar os pedidos por meio de seus celulares também foi bem recebida, principalmente para os pedidos realizados durante uma visita presencial aos clientes. Por fim, a presença das visitas aos clientes na proposta de solução foi o motivo de maior suporte à proposta por parte dos Representantes B e C. Para eles, manter as visitas como ocorrem e poder continuar realizando suas vendas da maneira com a qual estão acostumados é muito importante e se mostraram satisfeitos com o que foi proposto.

Do ponto de vista dos clientes diretos da Papel Co., a adoção do comércio digital também foi recebida positivamente, embora não apresentassem grande empolgação, mesmo que o interesse na plataforma tenha sido o principal fator favorável durante as entrevistas. As características melhor recebidas por parte dos clientes foram a possibilidade de ter acesso ao histórico de compras realizadas e acompanhar o *status* dos pedidos. A possibilidade de manter a forma de pagamento utilizada atualmente foi bem recebida pelos clientes, embora eles tenham interesse em poderem realizar os pagamentos diretamente no *site* da Papel Co. Outro ponto importante da solução proposta foi a continuidade das visitas esporádicas presenciais do gerente da Papel Co., que é valorizada principalmente para a apresentação dos produtos da marca. Todos os clientes se mostraram otimistas quanto ao uso da plataforma para realizar os seus pedidos e não foram demonstrados receios quanto à

sua adaptação, somente o entrevistado do Cliente C indicou que os donos da padaria poderiam enfrentar dificuldades e serem contrários ao uso de uma plataforma *online* para a realização de compras, mas como o entrevistado é o responsável pelas compras, acredita que não haverá problemas.

De maneira geral, a proposta de implementação de uma plataforma para a realização do comércio eletrônico foi bem recebida pelos agentes envolvidos. A funcionalidade de acompanhamento dos pedidos e a integração do *site* com o sistema interno da Papel Co. foram as características melhor recebidas.

5. CONCLUSÃO

O presente Trabalho de Formatura teve como objetivo analisar o método de vendas atualmente utilizado na empresa Papel Co. e desenvolver uma proposta de solução de implementação de comércio eletrônico na empresa. A Papel Co., empresa de pequeno porte de produtos descartáveis de papel e papelão, realiza as suas vendas de uma maneira tradicional, recebendo seus pedidos por meio de e-mails e telefonemas, além de possuir representantes comerciais que divulgam a marca e vendem seus produtos.

A eclosão da pandemia do Covid-19 e as medidas de contenção adotadas com o fechamento dos negócios considerados não essenciais forçaram muitos estabelecimentos a realizarem suas vendas por plataformas digitais para que seus negócios não fechassem. Embora tenha sido discutido que um comércio digital não alteraria o volume de vendas da Papel Co. durante a pandemia, a empresa desenvolveu interesse neste novo modelo de vendas.

Este estudo de implantação de comércio eletrônico se mostrou relevante uma vez que a maioria das empresas no Brasil são micro e pequenas empresas e as vendas de produtos deste segmento no modelo B2B são ainda muitas vezes realizadas de forma mais tradicional. Com isso, o que foi aprendido durante este trabalho pode ser um modelo inicial para o *e-commerce* de empresas com características semelhantes.

5.1. RESULTADOS OBTIDOS

As entrevistas realizadas para o desenvolvimento da proposta de solução deste trabalho indicaram diferentes pontos de vista e opiniões. O interesse no uso de uma plataforma para a realização das vendas e compras se mostrou o principal fator favorável, enquanto a necessidade de visitas e contato entre vendedor e cliente foram o principal fator desfavorável à plataforma.

A recorrência de fatores favoráveis foi maior do que a dos fatores desfavoráveis, sendo um fator indicativo positivo para a plataforma. Além disso, metade das ocorrências de fatores desfavoráveis estavam relacionadas às visitas, que

foram incluídas na proposta de solução. Com isso, foi concluído que a entrada no comércio eletrônico para a Papel Co. seria vantajosa.

O canal de vendas escolhido foi a loja virtual própria, que oferece à empresa maior flexibilidade de adaptação das ferramentas, fator importante para a Papel Co., além de também não dar aos seus clientes fácil acesso a produtos de concorrentes, como aconteceria caso fosse escolhido um *marketplace* como canal de vendas. O *site* de vendas contará com um catálogo detalhado de todos os produtos oferecidos e os pedidos somente poderão ser enviados por aqueles clientes e representantes que tiverem seus cadastros aprovados pela Papel Co., após a realização da análise de crédito. Os pedidos realizados serão enviados diretamente para o ERP da empresa, evitando o trabalho manual existente atualmente. O pagamento por parte dos clientes acontecerá ainda da mesma forma que hoje, uma vez que existem diversas formas e condições de pagamento.

Esta proposta de solução afeta o setor comercial da empresa, os representantes comerciais e os clientes diretos da empresa. As vendas realizadas aos clientes de representantes continuará da mesma forma, dando liberdade para os representantes realizarem suas vendas da maneira de sua preferência, possibilitando as visitas e o contato entre vendedor e cliente, e garantindo a continuidade dos empregos dos representantes.

As propostas de solução e de implementação foram apresentadas para as partes envolvidas e recebidas de maneira otimista, o que é importante para o processo de transição e adequação ao novo modelo de vendas.

5.2. PRÓXIMOS PASSOS

Com a elaboração da proposta de solução e a apresentação dela para a empresa, os representantes e clientes, foram introduzidas algumas sugestões do que pode ser melhorado ou adicionado à plataforma. Por se tratar de uma primeira tentativa de introdução ao comércio eletrônico por parte da Papel Co., é importante que a empresa se adapte completamente à nova plataforma, que já apresenta mudanças relevantes principalmente para os representantes e os clientes na maneira

como os pedidos devem ser feitos, para que então novas ferramentas possam ser adicionadas à plataforma.

Do ponto de vista administrativo da empresa, a sugestão é que seja desenvolvida uma integração do sistema de vendas com a expedição, processos atualmente realizados de maneira completamente manual. Uma integração com o setor da expedição diminuirá o tempo entre o recebimento do pedido, sua preparação e o envio para o cliente.

Na interface do cliente, a possibilidade de realização dos pagamentos por meio da plataforma facilitaria as compras, fazendo com que todos os processos relacionados às compras sejam realizados em um único lugar. Entretanto, para isso, a empresa deve possuir parceria com uma plataforma de pagamentos para que eles sejam processados por meio da internet, além de ser importante oferecer as mesmas formas de pagamento atualmente disponíveis, que variam entre os diferentes clientes, sendo importante disponibilizar somente as formas de pagamento aprovadas para cada um dos clientes. Para os clientes de representantes, caso as vendas continuem sendo realizadas da mesma forma, tais clientes não possuiriam um cadastro no *site* da Papel Co., fazendo com que os pagamentos continuem acontecendo da mesma maneira.

Por fim, como as vendas da empresa dependem muito de clientes não recorrentes, é muito importante para a Papel Co. possuir o maior número possível de clientes cadastrados em sua plataforma. A busca por clientes atualmente acontece apenas por parte dos representantes, uma vez que as vendas realizadas pela empresa acontecem com clientes que buscaram contato com a Papel Co. Sabendo disso, uma sugestão para a empresa é investir em ações de marketing e divulgação para buscar novos clientes para o seu negócio, buscando garantir volume de vendas.

REFERÊNCIAS

BNDES. **Compras governamentais pela internet: vantagens e desafios**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/15883/1/PRArt213492_Compras%20governamentais_compl_P_BD.pdf>. Acesso em: 9 de out. de 2022.

BRENOL, M. Saiba a diferença entre site de compra de e-commerce e marketplace. **Serasa**, 2022. Disponível em: <<https://www.serasa.com.br/premium/blog/saiba-a-diferenca-entre-site-de-compra-e-commerce-e-marketplace/>>. Acesso em: 10 de nov. de 2022.

CHAFFEY, Dave. **E-business and e-commerce management**. 4th ed. Pearson Education Limited, 2009.

CORONAVÍRUS: como a pandemia impactou as vendas on-line. **SEBRAE**, 2020. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/coronavirus-o-impacto-nas-vendas-online,ed84f8e520f71710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 12 de nov. de 2022.

COVID-19 boost to e-commerce sustained into 2021, new UNCTAD figures show. **UNCTAD**, 2022. Disponível em: <<https://unctad.org/news/covid-19-boost-e-commerce-sustained-2021-new-unctad-figures-show>>. Acesso em: 12 de nov. de 2022.

DAVIS, F. D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. **MIS Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 319-340, Sep. 1989.

DTI. **Business in the Information Age: The International Benchmarking Study 2000**, 2000.

E-BUSINESS. **IBM**, 2022. Disponível em: <<https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/ebusiness/transform/>>. Acesso em: 30 de set. de 2022.

EMERGING consumer trends in a post COVID 19 world. **McKinsey & Company**, 2022. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/emerging-consumer-trends-in-a-post-covid-19-world>>. Acesso em: 12 de nov. de 2022.

ENTENDA o que é Social Commerce. **Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM)**, 2021. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/entenda-o-que-e-social-commerce/>>. Acesso em: 18 de out. de 2022.

FREITAS, B. O que é marketplace? Vale a pena usar como canal de vendas? **Shopify**, 2021. Disponível em: <<https://www.shopify.com/br/blog/o-que-e-marketplace/>>. Acesso em: 10 de nov. de 2022.

GLOBAL e-commerce jumps to \$26.7 trillion, COVID-19 boosts online sales. **UNCTAD**, 2021. Disponível em: <<https://unctad.org/news/global-e-commerce-jumps-267-trillion-covid-19-boosts-online-sales>>. Acesso em: 12 de nov. de 2022.

GOODNIGHT, G. T.; GREEN, S. Rhetoric, Risk, and Markets: The Dot-Com Bubble. **Quarterly Journal of Speech**, v. 96, n. 2, p. 115-140, Jun. 2010.

IMPACT of COVID Pandemic on eCommerce. **International Trade Administration**, 2020. Disponível em: <<https://www.trade.gov/impact-covid-pandemic-ecommerce>>. Acesso em: 02 de nov. de 2022.

INGIZZA, C. Com dificuldade para vender online? Empresas ajudam pequenos negócios. **Exame**, 2020. Disponível em: <<https://exame.com/pme/com-dificuldade-para-vender-online-empresas-ajudam-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 20 de nov. de 2022.

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. **Electronic Commerce: A Manager's Guide**. 2nd ed. Addison-Wesley Professional, 1997.

KESTENBAUM, R. What Are Online Marketplaces And What Is Their Future? **Forbes**, 2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/04/26/what-are-online-marketplaces-and-what-is-their-future/?sh=486438e03284>>. Acesso em: 11 de nov. de 2022.

KHURANA, A. **Introduction To E-Commerce**. Haryana, 2022. Disponível em: <<https://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mcom/mc-201.pdf>>. Acesso em: 6 de out. de 2022.

LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. **E-commerce**. 13th ed. Pearson Education, 2017.

LIN, C. H.; SHIH, H. Y.; SHER, P. J. Integrating Technology Readiness into Technology Acceptance: The TRAM Model. **Psychology and Marketing**, v. 24, n. 7, p. 641-657, Jul. 2007.

MAIS de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses. **Ministério da Economia**, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/mais-de-1-3-milhao-de-empresas-sao-criadas-no-pais-em-quatro-meses>>. Acesso em: 15 de nov. de 2022.

MORRIS, J. J.; ALAM, P. Value relevance and the dot-com bubble of the 1990s. **The Quarterly Review of Economics and Finance**, v. 52, n. 2, p. 243-255, May 2012.

MUKHOPADHYAY, T. How to win with Electronic Data Interchange. **Information Technology and Industrial Competitiveness**, Springer, 1998. p.91-106.

PARASURAMAN, A. Technology Readiness Index (TRI): a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. **Journal of Service Research**, v. 2, n. 4, p. 307-320, May 2000.

PARASURAMAN, A; COLBY, C.L. An updated and streamlined technology readiness index. **Journal of Service Research**, v. 18, n. 1, p. 59-74, Jun. 2014.

POP, A. Um guia para os diversos tipos de marketplaces. **VTEX**, 2022. Disponível em: <<https://vtex.com/pt-br/blog/estrategia/guia-para-tipos-de-marketplace/>>. Acesso em: 12 de nov. de 2022.

SANFILIPPO, M. What Is C2B? **Business News Daily**, 2022. Disponível em: <<https://www.businessnewsdaily.com/5001-what-is-c2b.html>>. Acesso em: 13 de out. de 2022.

SCHNEIDER, Gary P. **Electronic Commerce**. 9th ed. Cengage Learning, 2010.

SHAW, M.; BLANNING, R.; STRADER, T.; WHINSTON, A. **Handbook on Electronic Commerce**. 1st ed. Springer, 2000.

STRADER, T. J.; SHAW, M. J. Characteristics of electronic markets. **Decision Support Systems**, v.21, n.3, p.185-198, Nov. 1997.

TASSABEHJI, R. **Applying e-Commerce in Business**. 1st ed. Sage Publications Ltd, 2003.

TOLEDO, F; JUNIOR, N. Impactos da Covid-19 no e-commerce. BIP Brasil, 2020. Disponível em: <<https://bipbrasil.com.br/impactos-da-covid-19-no-e-commerce/>>. Acesso em: 12 de nov. de 2022.

TURBAN, E.; KING, D.; LEE, J.; LIANG, T.; TURBAN, D. *et al.* **Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective**. 8th ed. Springer, 2015.

VARELLA, I. Exemplos de e-commerce: os 11 principais tipos de e-commerce para conhecer e apostar. **Shopify**, 2022. Disponível em: <<https://www.shopify.com/br/blog/113501509-e-commerce-no-brasil-guia-definitivo>>. Acesso em: 12 de out. de 2022.

VÁZQUEZ, A. Quais são os principais tipos de e-commerce?. **Nuvemshop**, 2022. Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/tipos-de-ecommerce/>>. Acesso em: 6 de out. de 2022.

VENKATESH, V.; DAVIS, F. D. A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. **Management Science**, v. 46, n.2, p. 186-204, Feb. 2000.

YU, J; HA, I.; CHOI, M.; RHO, J. Extending the TAM for a t-commerce. **Information & Management**, v. 42, n.7, p. 965-976, Oct. 2005.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com o gerente comercial

Elementos do TRI

1. Otimismo

- a. Você acredita que plataformas de vendas online são mais eficientes?
- b. Você acredita que plataformas de vendas online dão maior controle sobre as informações?
- c. Você gostaria que existisse uma plataforma de vendas online?

2. Inovatividade

- a. Você acha que a empresa busca se informar sobre tendências e novidades tecnológicas no processo de vendas?
- b. Você acha que a empresa aplica em seus processos tendências e novidades tecnológicas no processo de vendas?
- c. O quão tecnológico você considera os processos da empresa?

3. Desconforto

- a. Você acredita que a empresa possui conhecimento para usar uma plataforma de vendas online?
- b. Você acredita que uma plataforma de vendas online pode trazer problemas? Quais?
- c. Você acredita que a empresa se adaptaria ao uso de uma plataforma de vendas online?

4. Insegurança

- a. Você acredita que uma plataforma de vendas online é segura?
- b. Você acredita que o uso de uma plataforma de vendas online pode distanciar os clientes?
- c. Você acredita que a empresa confiaria em uma plataforma de vendas online?

Elementos do TAM

1. Percepção de utilidade

- a. Você acredita que uma plataforma de vendas online tornaria as vendas mais rápidas?
- b. Você acredita que uma plataforma de vendas online aumentaria o volume de vendas?
- c. Você acredita que uma plataforma de vendas online tornaria as vendas mais fáceis?
- d. Você acredita que uma plataforma de vendas online tornaria os processos internos mais claros?
- e. Você acredita que uma plataforma de vendas online facilitaria as vendas no geral?

2. Percepção de facilidade de uso

- a. Você acredita que usar uma plataforma online para vender é fácil?
- b. Você acredita que é fácil aprender a realizar vendas em uma plataforma online?
- c. Você gostaria de aprender a vender em uma plataforma de vendas online?

Perguntas relacionadas à pandemia do Coronavírus

- 1. Como as vendas foram afetadas durante a pandemia?
- 2. Como estão as vendas atualmente?
- 3. Ter uma plataforma online de vendas ajudaria durante o período?
- 4. O que você aprendeu com a pandemia?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas com representantes

Elementos do TRI

1. Otimismo

- a. Você acredita que plataformas de vendas online são mais eficientes?
- b. Você gostaria que existisse uma plataforma de vendas online?

2. Inovatividade

- a. Você acredita que a Papel Co. aplica em seus processos tendências e novidades tecnológicas no processo de vendas?
- b. O quão tecnológico você considera os processos da Papel Co.?
- c. Você tem interesse em novidades tecnológicas nos setores de vendas?
- d. Você gostaria que a Papel Co. aplicasse mais novidades tecnológicas em seus processos?

3. Desconforto

- a. Você acredita que uma plataforma de vendas online pode trazer problemas?
- b. Você se adaptaria ao uso de uma plataforma de vendas online?

4. Insegurança

- a. Você acredita que uma plataforma de vendas online é segura?
- b. Você acha que uma plataforma de vendas online pode alterar o número de clientes?
- c. Você confiaria em uma plataforma online para realizar todas as suas vendas?

Elementos do TAM

1. Percepção de utilidade

- a. Você acredita que uma plataforma de vendas online tornaria as vendas mais rápidas?

- b. Você acredita que uma plataforma de vendas online aumentaria o seu volume de vendas?
- c. Você acredita que uma plataforma de vendas online tornaria as vendas mais fáceis?
- d. Você acredita que uma plataforma de vendas online facilitaria as vendas no geral?

2. Percepção de facilidade de uso

- a. Você acredita que usar uma plataforma online para vender é fácil?
- b. Você acredita que é fácil aprender a realizar vendas em uma plataforma online?
- c. Você gostaria de aprender a vender em uma plataforma de vendas online?

Perguntas relacionadas à pandemia do Coronavírus

- 1. Como as vendas foram afetadas durante a pandemia?
- 2. Como estão as vendas atualmente?
- 3. Ter uma plataforma online de vendas ajudaria durante o período?
- 4. O que você aprendeu com a pandemia?

APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas com clientes

Elementos do TRI

1. Otimismo

- a. Você acredita que plataformas de vendas online são mais eficientes?
- b. Você compraria mais com uma plataforma de vendas online?
- c. Você gostaria que existisse uma plataforma de vendas online?

2. Inovatividade

- a. Você acha que a empresa busca inovar em suas tecnologias?
- b. Você tem interesse em tornar o processo de compras mais tecnológico?
- c. Você acompanha as tendências tecnológicas?

3. Desconforto

- a. Você acha que uma plataforma de vendas online pode apresentar muitos problemas?
- b. Você se adaptaria ao uso de uma plataforma de vendas online para realizar as suas compras?

4. Insegurança

- a. Você confiaria os dados da empresa a uma plataforma de vendas online?
- b. Você acha que as compras realizadas em uma plataforma de vendas online tornaria o contato com a empresa mais difícil?
- c. Você confiaria em uma plataforma de vendas online para realizar as suas compras?

Elementos do TAM

1. Percepção de utilidade

- a. Você acredita que uma plataforma de vendas online tornaria o processo de compras mais rápido?

- b. Você acredita que uma plataforma de vendas online tornaria o processo de compras mais fácil?
- c. Você acredita que uma plataforma de vendas online facilitaria as compras no geral?

2. Percepção de facilidade de uso

- a. Você acredita que usar uma plataforma online para realizar compras é fácil?
- b. Você acredita que é fácil aprender a realizar compras em uma plataforma online?
- c. Você gostaria de aprender a comprar em uma plataforma de vendas online?

Perguntas relacionadas à pandemia do Coronavírus

- 1. Como as vendas foram afetadas durante a pandemia?
- 2. Como as compras foram afetadas durante a pandemia?
- 3. Como estão as vendas atualmente?
- 4. Como estão as compras atualmente?
- 5. Ter uma plataforma online de compras ajudaria durante o período?
- 6. O que você aprendeu com a pandemia?