



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADOÇÃO DA INOVAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE: UM ESTUDO DA
ADOÇÃO DAS PLATAFORMAS ONLINE POR PEQUENAS EMPRESAS
ALIMENTÍCIAS NA PANDEMIA DE COVID-19**

São Cristóvão- SE
2022

ROMÁRIO SANTOS SILVA

**ADOÇÃO DA INOVAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE: UM ESTUDO DA
ADOÇÃO DAS PLATAFORMAS ONLINE POR PEQUENAS EMPRESAS
ALIMENTÍCIAS NA PANDEMIA DE COVID-19**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Linha de Pesquisa: Inovação e Tecnologia

Orientadora: Prof^ª. Dra Veruschka Vieira Franca

Co-orientadora: Prof^ª. Dra. Glessia Silva de Lima

São Cristóvão - SE
2022

ROMÁRIO SANTOS SILVA

**ADOÇÃO DA INOVAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE: UM ESTUDO DA
ADOÇÃO DAS PLATAFORMAS ONLINE POR PEQUENAS EMPRESAS
ALIMENTÍCIAS NA PANDEMIA DE COVID-19**

Dissertação apresentada como requisito para a
obtenção do título de Mestre em Administração pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Sergipe.

Linha de Pesquisa: Inovação e Tecnologia

Orientadora: Prof^ª. Dra Veruschka Vieira Franca

Co-orientadora: Prof^ª. Dra. Glessia Silva de Lima

Aprovada em 29 de julho de 2022.

Documento assinado digitalmente
 VERUSCHKA VIEIRA FRANCA
Data: 26/11/2022 19:17:52-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Veruschka Vieira Franca – Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Orientadora

Documento assinado digitalmente
 GLESSIA SILVA DE LIMA
Data: 27/11/2022 08:46:28-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof^ª. Dra. Glessia Silva de Lima – Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Co-Orientadora

 JEFFERSON DAVID ARAUJO SALES
Data: 26/11/2022 16:57:33-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof Dr. Jefferson D _____
Examinador Interno
deral de Sergipe (UFS)

Prof Dr. João Carlos de Oliveira Matias– Universidade de Aveiro (UA)
Examinador Externo

Silva, Romário Santos
S586a Adoção da inovação em tempos de crise : um estudo da adoção das plataformas online por pequenas empresas alimentícias na pandemia de COVID-19 / Romário Santos Silva ; orientadora Veruschka Vieira Franca. – São Cristóvão, SE, 2022.
179 f. : il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2022.

1. Administração. 2. Inovação . 3. Comércio eletrônico. 4. Comércio varejista - Sergipe. 5. Gêneros alimentícios. 6. COVID-19 (Doença). I. Franca, Veruschka Vieira, orient. II. Título.

CDU 658:005.338.439.65(813.7)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus**, por todo amor, proteção e zelo nos momentos de maiores dificuldades no decorrer de toda a minha caminhada de vida.

Aos meus pais, meus avôs, meu irmão e minha namorada que nunca mensuraram esforços em proporcionar apoio durante cada etapa desse percurso, em principal, nos momentos de maiores dificuldades.

À minha **família** que tem sido meu alicerce e suporte para continuar crescendo ao longo dessa caminhada.

Agradeço, em especial, à minha orientadora, Prof^a. Dr^a **Veruschka Vieira Franca** por executar com incrível destreza e dedicação, pertinentes orientações que foram fundamentais para realização deste estudo. Seus ensinamentos, questionamentos e explicações foram de fundamental importância para o meu amadurecimento enquanto pesquisador no campo da administração em inovação e tecnologia.

Também agradeço aos professores que aceitaram o convite para participar da banca examinadora da dissertação: Prof. Dr. **Jefferson David Araújo Sales**, e Prof. Dr. **João Carlos de Oliveira Matias**. Suas considerações foram muito valiosas para a qualificação e conclusão desta dissertação.

Ao PROPADM/UFS de maneira geral, em especial, a Prof^a. Dr^a. **Glessia Silva de Lima** que de maneira minuciosa transmitiu seus conhecimentos e princípios, contribuindo demasiadamente para a realização deste trabalho. E aos professores **Florence, Ceïça, Rúbïa e Manuela**, que influenciaram significativamente na minha maneira de pensar e em minha postura acadêmica.

Agradeço aos gestores das pequenas empresas do varejo alimentício que cooperaram na realização da pesquisa empírica, por intermédio da concessão de entrevistas e disponibilização de documentos. Grato pela receptividade.

Por fim, agradeço a todos aqueles que de maneira direta ou indireta participaram da construção do presente trabalho.

A todos, a minha (eterna) GRATIDÃO!

“Não tenha medo; farei por você tudo o que me pedir (...)” Rute 3:11.

RESUMO

A pandemia da COVID-19 gerou fortes impactos não apenas no âmbito da saúde, mas igualmente nas atividades econômicas relacionadas aos procedimentos de venda e compra de serviços e/ou bens. A intensificação da ameaça de COVID-19 tem resultado em uma série de problemáticas, a exemplo das rígidas normas de bloqueio associadas com aberturas limitadas do comércio, a fim de minimizar ou até mesmo inibir a proliferação interna e externa do vírus. O *e-commerce*, para tanto, converteu-se em uma das principais atividades de negócios que conseguiram crescer e se difundir em meio à crise pandêmica, já que em decorrência da limitação das atuações comerciais no âmbito físico, o comércio eletrônico permitiu que as atividades e negócios fossem realizados de maneira *online*. Dito isto, a relevância deste estudo estende-se à necessidade de estudar esse momento único que a economia brasileira e sergipana em seus respectivos ambientes mercadológicos tem passado frente às profundas mudanças proporcionadas pelo COVID-19, que culminou em uma difusão tecnológica do uso do *e-commerce* pelas organizações. Assim, esta pesquisa possui como objetivo geral compreender como ocorre a adoção da inovação nas pequenas empresas do varejo alimentício durante a crise da pandemia COVID-19 por meio da análise do *e-commerce*. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é de natureza qualitativa, e do tipo exploratória. A estratégia utilizada é estudo de casos múltiplos realizada com gestores do varejo de alimentos. Os resultados demonstram que as organizações analisadas necessitaram inovar os seus modelos de negócios por meio da adoção do *e-commerce* em suas atividades e tarefas, o que levou a um aumento significativo de suas vendas, rentabilidade e faturamento, além uma digitalização, automação e modernização de seus processos. Como contribuições, sobre o ponto de vista teórico, contribui com a Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (2003), ampliando a aplicação desta lente teórica em cenários de crise, além de colaborar com a ampliação de estudos sobre os impactos desta pandemia no âmbito das pequenas organizações e a forma como estas se adaptaram diante deste fenômeno. Sobre o ponto de vista prático, este estudo contribuiu observar a forma como as pequenas empresas reinventaram os seus modelos de negócios a partir da adoção do *e-commerce*, além de contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas que estimulem o desenvolvimento da inovação e acesso a novas tecnologias para pequenas empresas.

Palavras-chaves: *E-commerce*. Varejo Alimentício. Coronavírus. COVID-19. Inovação. Pequena Empresa.

ABSTRACT

The new coronavirus pandemic generated strong impacts not only in the health sphere, but also in activities favorable to the sale and purchase of services and/or goods. The intensification of the COVID-19 threat has resulted in a number of problematic issues, an example of the rigid blocking rules associated with limited trade openings, in order to minimize or even inhibit the internal and external proliferation of the virus. *E-commerce*, therefore, has become one of the main business activities that have managed to grow and spread amid the pandemic crisis, as, as a result of the limitation of commercial activities in the physical sphere, electronic commerce that activities and deals traded online. That said, a survey of this study extends to the need to study this unique moment that the Brazilian and Sergipe economy in their respective market environments have been going through the profound changes brought about by COVID-19, which culminated in a technological diffusion of the use of and *e-commerce* by associations. Thus, this research has the general objective of understanding how the adoption of innovation in small food retail companies occurs during the COVID-19 pandemic crisis through the analysis of e-commerce. As for the methodological procedures, the research is qualitative and exploratory. The strategy used is a multiple case study carried out with food retail managers and public actors. Your sales results, like your activities, need to innovate business models through adoption and commerce which has led to an increase in your tasks, profitability and revenue, as well as automation, automation and modernization. of your processes. As contributions, from a theoretical point of view, it contributes to the Theory of Diffusion of Innovation by Rogers (2003), expanding the application of this theoretical lens in crisis scenarios, in addition to collaborating with the expansion of studies on the impacts of this pandemic within the scope of small organizations and the way they have adapted to this phenomenon. From a practical point of view, this study contributed to observe how small companies reinvented their business models from the adoption of e-commerce, in addition to contributing to the development of public policies that stimulate the development of innovation and access to new technologies for small businesses.

Key-words: E-commerce. COVID-19. Innovation. Small business.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de E-commerce e descrição de suas especificidades	23
Quadro 2 - Atributos percebidos conforme Moore e Benbasat (1991).....	36
Quadro 3 - Quadro comparativo dos modelos de difusão e adoção de inovação	44
Quadro 4 – Inovações durante o processo de erradicação da Varíola.....	51
Quadro 5 – Caracterização das Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP).....	56
Quadro 6 – Vantagens em inovação possuída por pequenas em comparação com grandes empresas	57
Quadro 7 – Tipos de pesquisa e seus objetivos	64
Quadro 8 – Critério para escolha dos casos	70
Quadro 9 - Fontes de evidência e aplicação no estudo com base nos objetivos específicos.....	72
Quadro 10 – Categorias e elementos de análise da pesquisa.....	74
Quadro 11 - Critérios pós-positivistas de confiabilidade e validade dos casos, conceituação e operacionalização na pesquisa	75
Quadro 12 - Estruturação da análise de conteúdo qualitativa	77
Quadro 13 – Descrição das empresas estudadas	78
Quadro 14 - Características do Gestor A	79
Quadro 15 - Apresentação das características da Empresa A	81
Quadro 16 - Características do Gestor B	90
Quadro 17 - Apresentação das características da Empresa B.....	91
Quadro 18 - Características do Gestor C	99
Quadro 19 - Apresentação das características da Empresa C.....	101
Quadro 20 - Características do Gestor D	111
Quadro 21 - Apresentação das características da Empresa D	113
Quadro 22 - Apresentação resumo dos gestores e das empresas analisadas	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Classificação das pequenas empresas analisadas	69
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Vendas do E-commerce: evolução do comércio eletrônico brasileiro em bilhões de reais...21
Figura 2 – Resumo ilustrativo dos tipos de <i>E-commerce</i>25
Figura 3 – Principais entregas por meio da atividade delivery30
Figura 4 – Representação do modelo Teoria do Comportamento Planejado Decomposto (DTPB)34
Figura 5 – Representação do modelo Características Percebidas da Inovação (PCI)36
Figura 6 – Representação do Modelo de Adoção Secundária da Inovação.....39
Figura 7 – Representação dos estágios de assimilação40
Figura 8 – Antecedentes, difusão do e-commerce e os resultados do processo de difusão41
Figura 9 - Ciclos de inovação conforme Kuznets (1930).....45
Figura 10 – Evolução pandêmica por ano47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	JUSTIFICATIVA	15
1.3	OBJETIVOS	18
1.3.1	Objetivos Geral	18
1.3.2	Objetivos Específicos	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	E-COMMERCE: CONCEITOS, CLASSIFICAÇÕES E SUA RELEVÂNCIA PARA O VAREJO ALIMENTÍCIO	19
2.1.1	Tipos de E-commerce	23
2.1.2	E-commerce no Varejo Alimentício	26
2.2	MODELOS DE DIFUSÃO E ADOÇÃO DE INOVAÇÃO	31
2.3	INOVAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE	45
2.3.1	Inovação nas pequenas empresas na Pandemia Covid-19	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1	VISÃO ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA DO ESTUDO	61
3.2	QUESTÕES DE PESQUISA	63
3.3	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	64
3.4	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	66
3.4.1	Protocolo de Estudo de Caso	67
3.5	CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS CASOS	68
3.6	FONTES DE EVIDÊNCIAS	70
3.7	CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	74
3.8	CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE E VALIDADE	75
3.9	TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	76
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	78
4.1	CONTEXTO DA EMPRESA A	79
4.1.1	Impactos Da Covid-19	81
4.1.2	Vantagem Relativa	84
4.1.3	Compatibilidade	85
4.1.4	Complexidade	86
4.1.5	Experimentabilidade	86
4.1.6	Observabilidade	88
4.2	CONTEXTO DA EMPRESA B	89
4.2.1	Impactos Da Covid-19	91
4.2.2	Vantagem Relativa	93
4.2.3	Compatibilidade	94
4.2.4	Complexidade	95

4.2.5	Experimentabilidade	95
4.2.6	Observabilidade	96
4.3	CONTEXTO DA EMPRESA C	98
4.3.1	Impactos Da Covid-19	101
4.3.2	Vantagem Relativa	104
4.3.3	Compatibilidade	105
4.3.4	Complexidade	106
4.3.5	Experimentabilidade	107
4.3.6	Observabilidade	109
4.4	CONTEXTO DA EMPRESA D	111
4.4.1	Impactos Da Covid-19	113
4.4.2	Vantagem Relativa	116
4.4.3	Compatibilidade	117
4.4.4	Complexidade	118
4.4.5	Experimentabilidade	119
4.4.6	Observabilidade	121
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	124
5.1	IMPACTOS DA COVID-19 NAS EMPRESAS ESTUDADAS	124
5.2	VANTAGEM RELATIVA NAS EMPRESAS ESTUDADAS	132
5.3	COMPATIBILIDADE NAS EMPRESAS ESTUDADAS	135
5.4	COMPLEXIDADE NAS EMPRESAS ESTUDADAS	139
5.5	EXPERIMENTABILIDADE NAS EMPRESAS ESTUDADAS	142
5.6	OBSERVABILIDADE NAS EMPRESAS ESTUDADAS	146
6	CONCLUSÕES.....	154
	REFERÊNCIAS	159
	APENÊDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTORES	171
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESTRUTURADO	174

1 INTRODUÇÃO

A COVID-19 é uma doença que, segundo Tashanova *et al.* (2020), gerou um estado de alerta de saúde público ao longo do ano de 2020, que vem promovendo diversos danos ao mercado mundial, adoecendo milhões de pessoas e matando milhares. Segundo último relatório publicado pelo canal de notícias da ONU (ONU NEWS, 2021b), o mundo já ultrapassou os 157 milhões de casos confirmados e 3 milhões de mortes pela COVID-19.

Em decorrência de seus impactos, governantes de diversos países decidiram pela realização de estratégias de *lockdown* e encerramento parcial de suas fronteiras, impossibilitando ou obstruindo a livre transição tanto de mercadorias quanto de pessoas, obrigando indústrias, escolas, cadeias de suprimentos e diversos segmentos comerciais a interromperem a realização de suas atividades (TASHANOVA *et al.*, 2020).

Dirgantari *et al.* (2020) salientam que a pandemia do novo coronavírus gerou fortes impactos não apenas no âmbito da saúde, mas igualmente nas atividades econômicas relacionadas aos procedimentos de venda e compra de serviços e/ou bens. A intensificação da ameaça do COVID-19 tem resultado em uma série de problemáticas, a exemplo de rígidas normas de bloqueio associadas com aberturas limitadas do comércio, a fim de minimizar ou até mesmo inibir a proliferação interna e externa do vírus. Em relação às pequenas empresas, as primeiras evidências sugerem impactos mais graves e cada vez mais preocupantes para estas organizações que estão dentre as mais afetadas (OCDE, 2020c). Conforme dados do SEBRAE (2020a), a partir de estudos realizados em conjunto com especialistas a respeito dos impactos da pandemia COVID-19 sobre o âmbito econômico das PMEs no Brasil, tais organizações demonstram serem mais afetadas pela pandemia do que as grandes e médias organizações.

Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2020), corroborando com a obra de Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), Guimarães Júnior *et al.* (2020) e Dannenberg *et al.* (2020) o comércio eletrônico converteu-se em uma das principais atividades que conseguiram crescer e se difundir em meio à crise pandêmica, recebendo destaque em decorrência das limitações impostas principalmente pelas crises sanitárias, isolamento social e interrupção das atividades produtivas realizadas no âmbito físico.

É importante salientar que o *e-commerce* já experimentava um crescimento ao longo dos anos, a exemplo dos mercados estadunidense e brasileiro, conforme é perceptível nas obras de Laudon e Traver (2016) e Guissoni e Farinha (2019) respectivamente. No entanto, em razão dos impactos da pandemia, no ambiente mercadológico brasileiro, percebe-se uma alavancagem desse crescimento, isto é, uma acentuação em sua aceleração (GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*,

2020; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020) que é possível de ser notada também no âmbito do cenário internacional (OCDE, 2020c; KHAN; SADAT; KAMBOJ, 2020; DIGANTARI *et al.*,2020). Como exemplo, podem ser citados os crescimentos acentuados dos pedidos pelo comércio eletrônico de 50% na Europa, 70% na região Ásia-Pacífico e de 120% nos EUA quando comparados com o ano de 2019 (OCDE, 2020c). Dado o exposto, diante da crise econômica concebida pelos impactos do novo coronavírus, (OCDE, 2020b), organizações varejistas do comércio essencial (alimentos e mantimentos não perecíveis) têm observado, da mesma maneira, um crescimento da procura por seus produtos (*GOOGLE RETAIL AIT*, 2020; BHALEKAR, 2020; GALANAKIS, 2020)

Diante deste cenário, verifica-se que a pandemia da COVID-19 agilizou o processo de disseminação e adoção do *e-commerce*, tendo em vista que o mesmo já apresentava crescimento ao longo dos anos, mas obteve um “boom” após os impactos do novo coronavírus (GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020; OCDE, 2020c; KHAN; SADAT; KAMBOJ, 2020; DIGANTARI *et al.*,2020). Para tanto, torna-se necessário olhares mais apurados sobre o processo de adoção do *e-commerce*, em especial, para estas organizações do varejo de alimentos que experimentam tal contexto pandêmico. Assim, a lente teórica utilizada para observar tal fenômeno é a Teoria da Difusão de Inovação do autor Everett Rogers (2003).

Conforme Rogers (2003) a difusão de uma inovação é conceituada como o processo pelo qual uma inovação se espalha ao longo de um período de tempo em uma determinada coletividade (membros). Por sua vez, o processo de adoção, segundo Rogers (2003), está mais centrado nos tomadores de decisões dentro desta coletividade, que decidem por adotar uma determinada inovação. Esta coletividade, de acordo com Rogers (2003), pode ser formada desde indivíduos, até empresas, redes ou até mesmo sistemas corporativos.

Por intermédio desta teoria é possível observar como o *e-commerce* enquanto inovação, tem acelerado o seu processo de adoção, como plataformas digitais, em razão dos impactos da pandemia do novo coronavírus no âmbito das pequenas empresas do varejo, em principal, o alimentício. A partir deste conceito, torna-se possível observar como o *e-commerce* enquanto inovação se comporta no âmbito mercadológico sob uma perspectiva exterior às organizações analisadas.

Assim, para esta pesquisa, fundamentado na conceituação da Teoria da Difusão de Inovação de Rogers (2003) é possível explicar a maneira como o *e-commerce*, enquanto inovação, é percebido pelas empresas adotantes, neste caso, seus receptores são as pequenas empresas do varejo alimentício que implementaram o comércio eletrônico em suas atividades

e tarefas em razão dos impactos provocados pela pandemia COVID-19; tal percepção baseia-se nos seguintes atributos: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentabilidade e observabilidade.

Por intermédio desta perspectiva, isto é, adoção da inovação fundamentada na teoria de Rogers (2003), torna-se exequível a realização de uma análise mais holística sobre tal processo de inovação, possibilitando observar o processo da maneira como uma inovação se dissemina em um dado grupo. É possível observar ainda a adoção de uma dada inovação e comportamento das organizações ao aceitarem, incorporarem e utilizarem o comércio eletrônico em suas atividades e negócios.

Inovação, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2006), pode ser definida como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização local de trabalho ou nas relações externas.

Para tanto, este estudo adotou o conceito de inovação de Lawson e Samson (2001), que corrobora com os conceitos do Manual de Oslo (OCDE, 2006) ao explanarem a inovação como um mecanismo pelo qual as empresas concebem novos produtos, processos, procedimentos e sistemas que são fundamentais para se adaptar à dinâmica com a qual o ambiente mercadológico se modifica com o decorrer do tempo.

Na esteira desses fatos, este estudo salienta ainda a importância em compreender a adoção de inovações durante o período de pandemia COVID-19 no âmbito das pequenas empresas, em razão das primeiras evidências levantadas, conforme dados levantados pela OCDE (2020c), apontarem que as interrupções provocadas pela pandemia devem ser vistas com maior gravidade e preocupação sobre o âmbito das pequenas empresas por estarem entre as mais afetadas por seus impactos.

Ressalta-se ainda que em decorrência da crise econômica gerada pelo COVID-19, pequenas empresas do varejo essencial (alimentos e mantimentos não perecíveis), têm experimentado um aumento da demanda de seus produtos, o que estimula a realização de pesquisas dentro desse viés para melhor compreensão (OCDE, 2020b).

Tais evidências corroboram com os dados levantados pelo SEBRAE (2020a) que salientam, após pesquisas realizadas com especialistas sobre os impactos da COVID-19 nos pequenos negócios no Brasil, que tais organizações aparentam ser mais fortemente afetados pela crise quando comparado às médias e grandes empresas.

Embora a inovação, conforme Lima, Costa e Pereira (2020) seja de extrema relevância para o sucesso dos negócios em pequenas organizações, já que são fundamentais para que estas

empresas se mantenham competitivas no ambiente mercadológico, tais organizações ainda sofrem.

Segundo Sodré Filho (2020), com desafios para implementar inovações em seus modelos de negócios como é o caso de possuírem pouco suporte no que se refere a capacidades e competências internas para geração de pesquisas, estudos e desenvolvimentos de inovações, dificuldades de acesso a financiamentos financeiros, carência de pessoal especializado, estrutura física pequena, baixo acesso a informações sobre tecnologia e inovação, dentre outros desafios.

Dessa forma, discutir o processo de adoção de inovações sobre o contexto das pequenas empresas durante o período da pandemia apresenta-se em um contexto desafiador, já que tais organizações necessitam de maior suporte para que estes processos inovadores sejam implementados e a inovação, torna-se a principal saída para que estas pequenas organizações do ramo alimentício se adaptem frente os impactos da pandemia (OKANO; FERNANDES, 2021; COHEN; CROMWELL, 2020).

Sendo assim, objetivo desta pesquisa é compreender como ocorre a adoção da inovação nas pequenas empresas do varejo alimentício durante a crise da pandemia COVID-19 por meio da análise do *e-commerce*.

As principais contribuições esperadas para esta pesquisa, além de colaborar para a Teoria da Difusão da inovação de Rogers (2003), possibilitando observar tal processo no âmbito do comércio eletrônico durante a pandemia COVID-19, contribui ainda para o melhor entendimento dos impactos da pandemia sobre as pequenas empresas e como estas se adaptaram frente a este fenômeno. Este estudo contribui, além do mais, para uma melhor compreensão acerca da disseminação da inovação em cenários de crise, o que colabora para um maior entendimento de como se comportam as inovações em cenários de crise.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das limitações nas transações econômicas advindas do Covid-19, muitas organizações tiveram que se adaptar por meio da adoção de estratégias digitais, a exemplo do *e-commerce* em especial, como plataformas de vendas, a fim de sustentar a realização de suas atividades ou, minimamente, manter-se competitivas em seus ambientes mercadológicos (DANNENBERG *et al.*, 2020; GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020).

Em face do exposto questiona-se: **como ocorre a adoção da inovação nas pequenas empresas do varejo alimentício sergipano na pandemia COVID-19?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo tomou como base os objetivos de desenvolvimento econômico sustentável contidos principalmente no Objetivo 8 da Agenda 2030 no Brasil das Nações Unidas, tendo em vista que pesquisas científicas em pequenas organizações podem instigar o desenvolvimento de políticas públicas que estimulem crescimento, inovação e acesso a novas tecnologias para estas empresas, incentivando a evolução e o fortalecimento da economia local (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2020).

Torna-se oportuno ressaltar que as decisões tomadas pelo Brasil a fim de combater a pandemia divergem, em partes, das decisões tomadas pelas principais potências, conforme salienta o epidemiologista Miguel Nicolelis, da Duke University ao Washington Post (2021) em 4 de abril desde mesmo ano.

No dia seguinte, na data de 5 de março de 2021, o Diretor-Geral da OMS, Tedros Ghebreyesus alertou que a situação no Brasil pode afetar as nações circunvizinhas em razão do aumento do número dos casos e mortes por COVID-19, tendo em vista que enquanto havia uma tendência de queda em diversos países, a situação no Brasil continuava em estado de agravamento (G1, 2021).

Para tanto, diante de tal contexto, observa-se um cenário extremamente peculiar para realização de pesquisas científicas a fim elucidar os impactos da pandemia, o que fortalece a relevância para realização deste estudo.

Torna-se pertinente salientar que o segmento das pequenas e médias empresas, conforme destacam Brito e Cândido (2003), é considerado um dos pilares para sustentação da economia brasileira, em razão principalmente de seu quantitativo, abrangência, geração de empregos e renda. Essa relevância apontada pelos autores Brito e Cândido (2003) é possível de ser vista nos relatórios do SEBRAE (2019) ao retratarem participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira correspondentes a cerca de 27% do PIB brasileiro e responsável por 99% do total de empresas no país. As MPEs representam ainda 54% dos empregos formais do país, o que fortalece a relevância de compreender os impactos pandêmicos sobre este segmento que é de tamanha importância para a economia brasileira (SEBRAE, 2019).

No contexto específico de Sergipe, o estado é composto por um predomínio das pequenas empresas, em especial no setor de serviços (88,0%), com predominância do subsetor de comércio (50,6%) e pequena participação industrial, destacando-se apenas as indústrias de

médio porte (39,6%) (SEBRAE, 2015). Vale salientar que Sergipe, conforme dados publicados pela IBGE (2020), foi o único Estado do Brasil que apresentou um déficit em seu PIB no ano de 2018, tendo em vista que enquanto o Brasil cresceu 1,8%, entre as 27 unidades federativas, apenas o estado Sergipe apresentou queda (- 1,8%), segundo dados apresentados no ano de 2020.

Conforme este mesmo relatório, o estado de Sergipe já apresentava decréscimo em volume nos quatro últimos anos da série e, em 2017, ao lado de Paraíba e Rio de Janeiro, já havia sido um dos três únicos estados federativos que não obtiveram crescimento em 2017 (IBGE, 2020). Dado o exposto, em decorrência da importância do setor comercial e de serviços para o estado sergipano (SEBRAE, 2015), bem como as oscilações econômicas apresentadas pelo estado nos últimos anos (IBGE, 2020), expõem um contexto singular e que necessita de maiores compreensões.

A pertinência desse estudo estende-se ainda, à necessidade de estudar o momento único que a economia brasileira e sergipana em seus respectivos ambientes mercadológicos tem passado frente às profundas mudanças proporcionadas pelo COVID-19, que culminou em uma difusão tecnológica do uso do *e-commerce* pelas organizações (GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020; DANNENBERG *et al.*, 2020; SEBRAE, 2020a). Este cenário, para tanto, estimula a relevância do desenvolvimento desta pesquisa que se reveste de originalidade para sua realização.

Na esteira desses fatos, os achados deste estudo tanto poderão auxiliar os formuladores de políticas públicas a compreenderem melhor cenários de crise, o que pode colaborar para os agentes públicos a tomarem decisões mais assertivas frente a cenários de incerteza, quanto auxilia organizações, em especial do setor do varejo comercial, frente a este contexto apresentado.

Além desses fatos, salienta-se diante deste cenário analisado de pandemia, que houve uma redução do poder de compra da população, conforme dados do IBGE (2021 a) em razão, primeiramente, da queda do rendimento real em comparação com o trimestre encerrado em fevereiro do ano anterior, sendo estimada em R\$ 16,8 bilhões de reais. E, em segundo lugar, em razão da redução de postos de trabalho em um ano de pandemia, chegando a um total de 7,8 milhões, com um número de desempregados no Brasil estimados em 14,4 milhões neste primeiro trimestre de 2021 (o maior contingente desde 2012), resultando em uma alta de 2,9%, ou de mais de 400 mil pessoas desempregadas frente ao trimestre anterior (setembro a novembro de 2020).

A importância da escolha pelo segmento alimentício se deu em razão da sua relevância

econômica na geração de empregos e movimentação comercial (SEBRAE, 2020a; 2020b; DANNENBERG *et al.*, 2020), além do aumento expressivo nas vendas de alimentos que obtiveram aceleração do seu crescimento dada a procura por categorias essenciais (OCDE, 2020c; GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020). Os maiores destaques no cenário brasileiro encontram-se principalmente voltados para os hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo que obtiveram um crescimento de 0,8% da passagem de janeiro para fevereiro de 2021 (IBGE, 2021b), após meses de variação negativa. Ademais, salienta-se ainda que o segmento de alimentos foi um dos setores mais afetados em razão da pandemia, e que apresentaram grandes riscos devido à alta perecibilidade dos insumos que são fundamentais para o seu processo produtivo (IBGE, 2021b).

Diante deste contexto de incerteza e distanciamento social, o uso do *e-commerce* tornou-se uma das principais estratégias para contornar os efeitos da pandemia COVID-19 (GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020; REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020) de modo a auxiliar no combate à escassez da cadeia de suprimentos (GALANAKIS, 2020). A digitalização, para tanto, tornou-se um caminho para sobrevivência das organizações durante o período pandêmico, já que a utilização de parcerias colaborativas exercidas entre as pequenas empresas e as grandes corporações/redes do varejo virtual de alimentos, auxiliou na alavancagem das vendas de ambos (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020; MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021).

Dado o exposto, a pandemia de COVID-19 tem estimulado um cenário único em razão de seus impactos sobre muitos ambientes mercadológicos, inclusive sobre o varejo alimentício. Este contexto tem direcionado a um processo de aceleração da adoção do *e-commerce* sobre estas organizações, como forma de conseguir se adaptar e manter a realização de suas atividades, mesmo que diante destas circunstâncias adversas (MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021; GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020; REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020; SEBRAE, 2020b).

Vale-se ressaltar ainda que este estudo se encontra alinhado à linha de pesquisa de inovação e tecnologia haja vista os impactos e as alterações nos respectivos modelos de negócios que o *e-commerce*, enquanto inovação, resultou para as práticas corporativas das organizações analisadas. Este estudo, para tanto, contribui para uma maior compreensão acerca da forma como esta inovação se difundiu e está sendo adotada durante este período único de pandemia da COVID-19, o que possibilita análises singulares sobre o âmbito das pesquisas em inovação e tecnologia das organizações.

1.3 OBJETIVOS

Conforme Creswell (2010) em um estudo de pesquisa científica, os objetivos são elaborados com a intenção de constituir os propósitos, finalidades e direções a fim de responder o problema de pesquisa determinado como principal da pesquisa em questão. Sendo assim, foram estruturados os seguintes objetivos com intenção norteadora para esta pesquisa:

1.3.1 Objetivos Geral

Desse modo o objetivo geral dessa proposta de pesquisa é compreender como ocorre a adoção da inovação nas pequenas empresas do varejo alimentício durante a crise da pandemia COVID-19 por meio da análise do *e-commerce*.

1.3.2 Objetivos Específicos

A fim de atingir tal objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender o impacto da pandemia de COVID-19 para as empresas estudadas;
- b) Entender o processo de adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.
- c) Entender o processo de vantagem relativa na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.
- d) Entender o processo de compatibilidade na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.
- e) Entender o processo de complexidade na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.
- f) Entender o processo de experimentabilidade na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.
- g) Entender o processo de observabilidade na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca fundamentar, teoricamente, a difusão e adoção do *e-commerce* por pequenas empresas do varejo alimentício na pandemia COVID-19, retratando as principais ideias e conceitos que baseiam a proposta de pesquisa em questão. São exibidos os tipos de *e-commerce*, bem como os modelos teóricos de difusão e adoção de inovação nas organizações.

Apresenta-se ainda um retrospecto das inovações ocorridas em tempos de crise, apontando como cenários de crise podem levar ao surgimento de inovações. Por fim, são apontadas as inovações nas pequenas empresas no contexto da pandemia COVID-19, destacando o que são essas organizações, suas vantagens quanto à inovação, padrões de inovação, bem como suas dificuldades e limitações em inovar.

2.1 E-COMMERCE: CONCEITOS, CLASSIFICAÇÕES E SUA RELEVÂNCIA PARA O VAREJO ALIMENTÍCIO

De acordo como que Mendonça (2016) define, o *e-commerce*, como abreviação de *electronic commerce*, significa comércio eletrônico ou comércio realizado eletronicamente. Campano (2009) acrescenta à esta definição de *e-commerce* conceituando-o como um formato de realização de negócios que podem ser praticadas na maior parte das vezes na modalidade empresa e consumidor (B2C) ou entre empresas (B2B), por meio da utilização da *internet* como plataforma e canal de troca de dados e informações, encomendas e realização de transações financeiras.

Turbanet *al.* (2015) conceitua o comércio eletrônico como o uso de internet e intranets com a finalidade de comprar, vender, transportar dados comerciais, bens ou serviços, de tal maneira que possa facilitar e tornar mais cômoda os processos de transações comerciais. Laudon e Traver (2017) definem o e-commerce como toda e qualquer transação comercial habilitada digitalmente entre organizações e indivíduos. Dentro desta definição, os autores salientam que as transações praticadas digitalmente incluem todas aquelas que são mediadas por intermédio da tecnologia de plataformas digitais ocorridas, na maior parte das vezes, pela internet, web e/ou por meio de dispositivos móveis.

Laudon e Traver (2017) destacam ainda que tais transações envolvem a troca de valor, como dinheiro ou ativos. A troca de valor, por sua vez, é vista como importantíssima para compreender os limites do e-commerce. Segundo Claro (2013), comércio eletrônico, ou e-commerce, ou ainda comércio virtual (ou comércio online) é um formato de transação comercial

projetada especialmente por meio de um equipamento eletrônico, como computador, smartphones, tablets, dentre outras mídias.

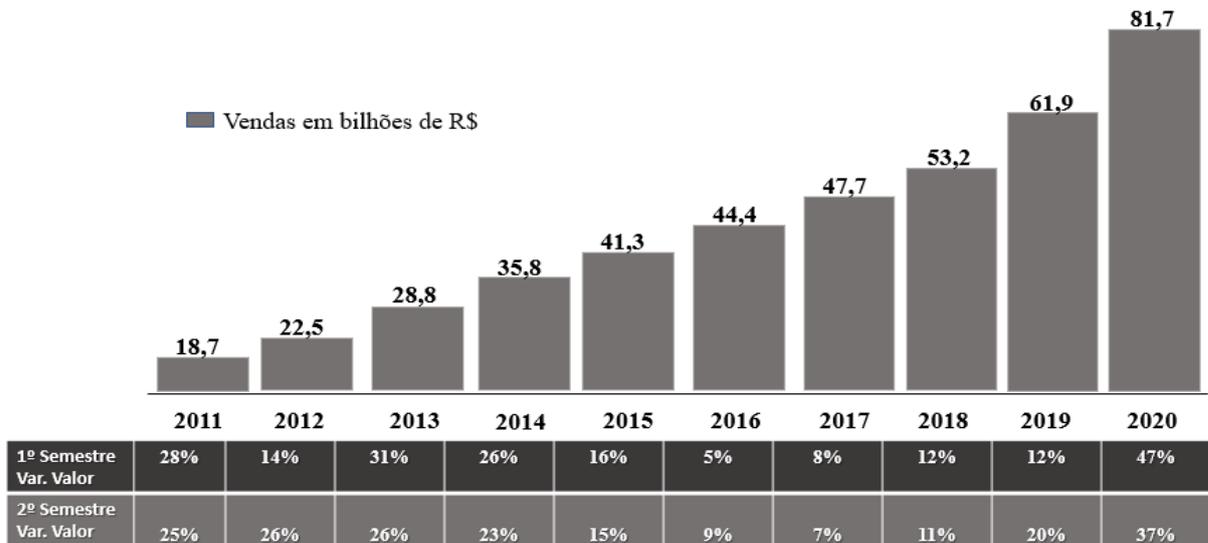
Conforme Claro (2013), o comércio eletrônico funciona semelhante ao comércio tradicional, onde existem organizações fornecedoras com a finalidade de vender produtos e compradores interessados por bens ou serviços; a partir desses interesses uma determinada negociação comercial será iniciada, entretanto, diferente do processo tradicional, o mesmo será feito por intermédio de plataformas digitais

O comércio eletrônico é um campo de estudos e investigação relativamente recente e seu conceito relaciona-se com a definição do *e-business*, conforme Turban *et. al* (2015). Segundo estes mesmos autores, o *e-business* pode ser descrito como uma definição expandida do *e-commerce*, não apenas se referindo a compra e venda de produtos, bens e/ou serviços, mas do mesmo modo, em relação aos procedimentos de pós-venda, parcerias com colaboradores econômicos, bem como a realização de transações eletrônicas ocorridas no âmbito interno da organização.

Diante destas definições apresentadas, a conceituação elaborada por Laudon e Traver (2017) é a escolhida como o conceito norteador de *e-commerce* para esta pesquisa em decorrência de três principais fatores: i) por sua abrangência, o que permite observar as aplicações do comércio eletrônico sob uma multiplicidade de óticas; ii) por incluir em seu conceito a existência do comércio eletrônico por intermédio dos dispositivos móveis, inclusão está não observada com tamanha propriedade nos demais conceitos apresentados; e iii) por encontra-se mais alinhado à temática abordada por este estudo, já que permite observar o *e-commerce* sobre o contexto de aplicação do comércio digital entre organização e indivíduo ou por intermédio de plataformas digitais.

O *e-commerce* teve início de fato em 1995, nos EUA, com o surgimento da Amazon.com, dentre outras organizações, e que apenas depois dos cinco primeiros anos, esse segmento cresceu e se fortaleceu no Brasil (ANDRADE; SILVA, 2017). A partir deste período, conforme destacam Andrade e Silva (2017), as vendas por meio da internet mantiveram crescimento de maneira exponencial no Brasil. Tal afirmação corrobora com os dados levantados pelo relatório Webshoppers 43^a edição produzido no ano de 2021 pela Ebit/Nielsen (2021), organização que inspeciona o desenvolvimento do comércio eletrônico no Brasil desde os anos 2000. Segundo este relatório, o *e-commerce* alcançou um registro histórico de mais de R\$ 81 bilhões em vendas somente no ano de 2020, conforme é possível observar seu retrospecto dos anos 2011 a 2020 no gráfico 1:

Figura 1- Vendas do E-commerce: evolução do comércio eletrônico brasileiro em bilhões de reais



Fonte: Adaptado de Webshoppers 43ª edição da Ebit/Nilsen (2021).

Com base nesta representação gráfica, nota-se que há uma média de crescimento de 4,8% das vendas por meio do *e-commerce* em bilhões de reais dos anos de 2011 a 2019. Entretanto, essa média é puxada para incríveis 6,3% (um acréscimo de 1,5% na média de vendas) após o acentuado aumento de 19,8% das vendas por intermédio do *e-commerce* em apenas um ano, compreendido entre o período de 2019 a 2020.

Em decorrência de tal crescimento, Laudon e Traver (2016) salientam-se que a *internet* encontra a passos de substituir a rede televisiva de comunicação como a maior plataforma de entretenimento a nível mundial, e o *e-commerce*, na realidade do âmbito dos negócios, recebe um intenso impulso diante da evolução das tecnologias digitais online, em principal, as que remetem à informação e comunicação.

Segundo estes mesmos autores, desde o início das transações em 1995, o *e-commerce* se expandiu a nível mundial dentre bilhões de empresas, alcançando um grande volume de negócios realizados atingindo um patamar de €14,2 trilhões. Este dado corrobora com as previsões realizadas para o ano de 2003 dos autores Daniel, Wilson e Myers (2002), ao salientarem que o *e-commerce* alcançaria a escala de trilhões de dólares em vendas comerciais nos EUA e que apresentaria semelhante tendência em outros países.

Conforme Fagan (2011), o crescimento do comércio eletrônico não deve ser visto apenas como um mecanismo que promoveu diversas mudanças no ambiente econômico-mercadológico das organizações e de seus mercados consumidores, mas deve ser visualizado como uma alteração muito mais complexa que vem alterando a maneira tradicional com a qual

as transações comerciais são efetuadas.

Sendo assim, dentro deste espaço de tempo relativamente curto, o *e-commerce* sofreu alterações quanto à sua concepção, deixando de ser um singelo procedimento para compras e vendas de produtos e/ou serviços online, para um modelo de operação comercial muito mais abrangente e complexa em sua realização (TURBAN *et al.*, 2015).

A previsão é de que o comércio eletrônico continue a se desenvolver a taxas de em média dois dígitos pelos próximos cinco anos, permanecendo como o formato de comércio que mais cresce no cenário mercadológico dos Estados Unidos (LAUDON; TRAVER, 2016). No cenário mercadológico brasileiro, Guissoni e Farinha (2019) salientam que o *e-commerce* se expandiu a uma taxa anual composta de 7% entre os anos de 2012 e 2017, atingindo um total de vendas de R\$ 47,7 bilhões apenas no ano de 2018.

Corroborando com os dados apontados, Souza L. M. *et al.* (2021) salientam que o *e-commerce* apresenta crescimento em suas atuações em compras e vendas no mercado brasileiro há cerca de 10 anos, entretanto, com a recente crise pandêmica, a COVID-19 trouxe uma grande insegurança para os consumidores que normalmente realizavam suas compras de forma presencial e muitos deles tiveram de substituir este formato de compras para adquirir esses mesmos produtos e/ou serviços pela *internet* por intermédio do comércio eletrônico a partir da modalidade *delivery*. Segundo estes mesmo autores, o formato *deliverys*, isto é, entregas domiciliares de produtos, têm sido um dos impactos mais perceptíveis do comércio eletrônico, já que os consumidores estão substituindo parte de seu consumo por meio das compras feitas no formato *online*.

Na esteira desses fatos, Cavalcante e Gomes (2021) salientam que em decorrência dos impactos no processo de compras durante o período da pandemia, exigiu das organizações verdadeiras provas de resiliência, já que em decorrência do isolamento social imposto pela COVID-19, diversos segmentos experimentaram altas nas vendas via *e-commerce*, devido a uma multidão de consumidores que perderam o receio em realizar negócios por intermédio da *internet* e, a partir deste período, incluíram em suas opções a compra *online*. Dessa forma, a digitalização tornou-se uma das principais alternativas para as organizações manterem a realização de suas atividades neste período de incerteza motivados pela pandemia (MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021).

O crescimento acentuado apresentado pelo *e-commerce* é possível ainda de ser observado em relatórios internacionais (OCDE, 2020a;2020c;2020b; GOOGLE RETAIL AIT, 2020), bem como nos relatórios nacionais (SEBRAE, 2020a; 2020b), o que fortalece a ideia de que o *e-commerce* já apresentava, de fato, crescimento e desenvolvimento no mercado

brasileiro (e mundial), entretanto, em razão da pandemia, observou-se uma alavancagem em seu crescimento após os impactos promovidos pela COVID-19 (BHALEKAR, 2020; GUIMARÃES JÚNIOR, 2020; MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021; REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020)

2.1.1 Tipos de E-commerce

Laudon e Traver (2017) destacam que há diversas formas diferentes de comércio eletrônico e, da mesma forma, há muitas maneiras diferentes de caracterizá-los. Na maior parte das vezes, distingue-se as diferentes formas de comércio eletrônico por meio de sua natureza quando relacionado ao mercado (LAUDON; TRAVER, 2017; TURBAN *et al.* 2015; CLARO, 2013).

Conforme Claro (2013), quando se descreve o comércio eletrônico, imagina-se como uma transação comercial envolvendo um dado fornecedor que oferece um produto ou serviço a um determinado público por meio da internet, no entanto, há formatos mais específicos pelo qual o *e-commerce* pode ser caracterizado. A partir das literaturas de Laudon e Traver (2017), Turban *et al.* (2015) e Claro (2013) o comércio eletrônico pode ser dividido em cinco grandes tipos ou categorias, que possuem distintas especificidades. São eles:

Quadro 1 - Tipos de E-commerce e descrição de suas especificidades(continua)

Tipos de E-Commerce	Especificidades
Business-to-consumer (B2C)	Segundo Laudon e Traver (2017) é o tipo de <i>e-commerce</i> mais comumente abordado e discutido, pelo qual determinadas organizações que atuam online tentam atingir os consumidores individuais. Turban <i>et al.</i> (2015) descreve em concordância com estes autores, que esse tipo de <i>e-commerce</i> se encontra mais intimamente ligado a compras de produtos como computadores, livros, CDs, automóveis, produtos de varejo, a exemplo dos serviços alimentícios ou até mesmo serviços de viagens, conteúdo online, publicações digitais, dentre tantos outros (CLARO, 2013).
Business-to-business (B2B)	Formato de <i>e-commerce</i> em que as empresas se concentram em vender para outras organizações, conforme Laudon e Traver (2017). É o formato de comércio eletrônico em que se concentra as maiores transações econômicas em questões monetárias alcançando as casas dos trilhões (LAUDON; TRAVER, 2017). Segundo Turban <i>et al.</i> (2015) esse formato de <i>e-commerce</i> possui um potencial de crescimento significativo, possuindo, assim, uma pertinente capacidade de expansão. Isto posto, conforme Claro (2013), o B2B são transações praticadas por fornecedores e clientes empresariais, isto é, por um lado podem estar os produtores e do outro os distribuidores, atacadistas e varejistas; dessa forma, ocorre de organização para organização (CLARO, 2013).

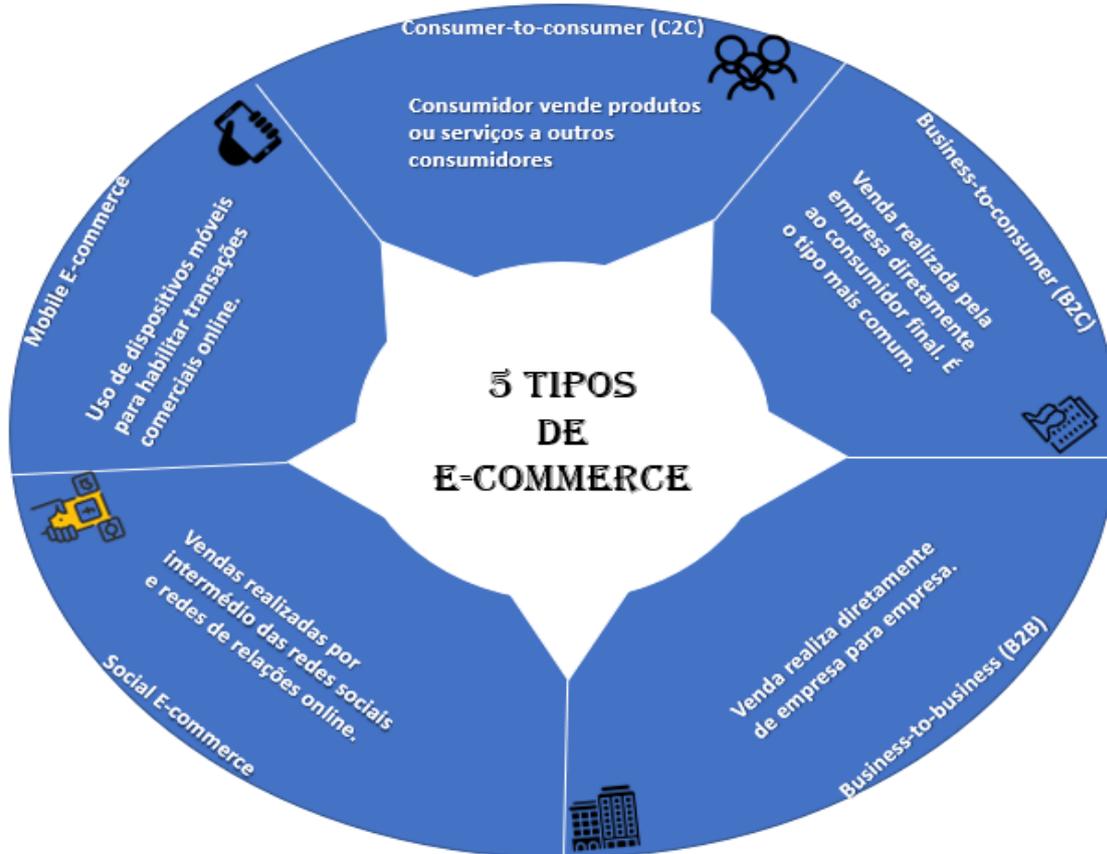
Quadro 1: Tipos de *E-commerce* e descrição de suas especificidades (conclusão)

Tipos de <i>E-Commerce</i>	Especificidades
Consumer-to-consumer (C2C)	Tipo de e-commerce em que um consumidor vende produtos ou serviços a outros consumidores, por meio de um criador de mercado online (LAUDON; TRAVER, 2017; TURBAN <i>et al.</i> , 2015), assim, o consumidor prepara o produto para o mercado, colocando-o em leilão ou a venda. Exemplos podem ser o eBay (forma de <i>e-commerce</i> para venda e compra de bens entre consumidores), Etsy (forma de <i>e-commerce</i> para compra e venda de produtos artesanais, feitos à mão ou que foram reutilizados entre consumidores), Airbnb (formato de <i>e-commerce</i> de serviço comunitário <i>online</i> entre consumidores para acomodações e meios de hospedagem), Uber (forma de <i>e-commerce</i> realizado entre consumidores por meio da prestação de serviços eletrônicos na área do transporte privado urbano), dentre tantos outros (LAUDON; TRAVER, 2017). Conforme Claro (2013) é um formato de modalidade muito comum no varejo, onde ocorrem trocas de bens ou serviços de um consumidor final para outro consumidor final sem a necessidade de uma intermediação.
Mobile <i>E-commerce</i> (M-Commerce)	Conforme Laudon e Traver (2017), é aplicado como um subconjunto dos formatos B2B, B2C e C2C de <i>e-commerce</i> . Segundo estes mesmos autores, é um formato em que se baseia no uso de dispositivos móveis para habilitar transações comerciais online. O <i>M-commerce</i> envolve o uso de redes de internet em celulares e redes sem fio a fim de conectar smartphones e tablets predominantemente à internet (LAUDON; TRAVER, 2017; TURBAN <i>et al.</i> , 2015). Assim, quanto mais as difusões de tecnologias e inovações nas áreas dos dispositivos móveis se desenvolvem, mais tendem a crescer este formato de <i>e-commerce</i> (CLARO, 2013; TURBAN <i>et al.</i> , 2015).
Social <i>E-commerce</i>	Tipo de comércio eletrônico habilitado por intermédio das redes sociais e redes de relações online, sendo visto, conforme destacam Laudon e Traver (2017) como um formato de <i>e-commerce</i> que atua como um subconjunto do B2B, B2C e C2C. O Social <i>E-commerce</i> muitas das vezes é visto como interrelacionado com o <i>m-commerce</i> , devido principalmente o aumento com o qual os usuários de redes sociais online acessam essas redes por meio de dispositivos móveis (LAUDON; TRAVER, 2017; TURBAN <i>et al.</i> , 2015). Destaca-se que este formato de <i>e-commerce</i> se encontra muito presente também nos setores de serviços, a exemplo do varejo e atacados, dentre outros formatos de negócios semelhantes (CLARO, 2013; TURBAN <i>et al.</i> , 2015).

Fonte: Adaptado em (2021) de Laudon e Traver (2017), Turban *et al.* (2015) e Claro (2013).

Diante do exposto, a figura 2 apresenta um resumo ilustrativo dos tipos de *e-commerce* bem como suas principais características baseado no quadro 1. Por meio deste resumo ilustrativo torna-se possível observar os principais destaques de cada tipo de comércio eletrônico, bem como examinar uma correlação comparativa dentro de cada especificidade de cada um destes 5 tipos.

Figura 2 – Resumo ilustrativo dos tipos de *E-commerce*



Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Laudor e Traver, 2017, Turban *et al.*, 2015 e Claro (2013).

Claro (2013) ainda destaca a existência do comércio eletrônico aplicado ao âmbito governamental (estadual, federal ou municipal) sendo considerados em três principais formatos: i) **Government-to-Consumers (G2C)**, em que os formatos de negociação ocorrem por meio de transações eletrônicas entre o governo, em suas esferas e seus consumidores. Alguns exemplos podem ser pagamento de impostos, multas, tarifas públicas, consulta a dados de serviços públicos, dentro outros; ii) **Government-to-Business (G2B)**, corresponde aos negócios entre o governo, em suas esferas, e as organizações, onde remete a todas as transações comerciais realizadas no âmbito online entre empresa e a Administração Pública. Alguns exemplos podem ser licitações, tomadas de preços, compras de equipamentos, dentro outros; e iii) **Government-to-Government (G2G)** em que o *e-commerce* ocorre por intermédio dos serviços de compra e venda pelo meio online entre os serviços governamentais em suas esferas municipais, estaduais, federais e, inclusive, entre países.

Dessa forma, é pertinente salientar que os tipos de *e-commerce* G2C, G2B e G2G estão associados principalmente à ideia da eficácia, eficiência, facilidade e maximização de uso dos

serviços públicos para os cidadãos do Estado por intermédio do apoio das tecnologias da informação e comunicação (TICs) (LAUDON; TRAVER, 2017; TURBAN *et al.*, 2015; CLARO, 2013).

Para tanto, partindo da proposta determinada para esta pesquisa, o tipo de *e-commerce* que se encontra mais alinhado com os objetivos deste estudo é no formato Business-to-commerce (B2C), tendo em vista que esta pesquisa, em resumo, busca analisar os impactos da pandemia COVID-19 sobre o contexto das pequenas empresas analisadas do varejo alimentício sergipano; seu enfoque, para tal, encontra-se baseado no conceito de *e-commerce* de Laudon e Traver (2017), situado sobre o contexto das empresas que efetuam operações comerciais (compra e venda) realizadas entre organização e indivíduo, desempenhadas no formato digital por meio do *e-commerce*.

Dado o exposto, o comércio eletrônico tem modificado a forma como as pessoas compram e a maneira como as estratégias empresárias tem sido implementadas. No entanto, é importante ressaltar que o e-commerce não é algo novo, existindo há pouco mais de 25 anos (LAUDON; TRAVER, 2017; CLARO, 2013). Assim, a relevância em abordar os estudos sobre o âmbito do Business-to-commerce (B2C) encontra-se, em principal, no forte crescimento que a modalidade de comércio online adquiriu sobre as organizações do varejo em decorrência dos impactos da pandemia COVID-19, que em decorrência de suas obstruções e impedimentos, levou a uma onda de inovação que modificaram o formato como estas tais companhias realizam e concretizam seus respectivos negócios (GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020; GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020; DANNENBERG *et al.*, 2020; SEBRAE, 2020a).

2.1.2 E-commerce no Varejo Alimentício

Conforme destacam Andrade e Silva (2017), o comércio eletrônico foi criado com a finalidade de facilitar a compra e venda de produtos e serviços, construindo uma revolução ao tornar o que era fácil, mais cômodo, ágil e com baixo custo, tendo em vista que o *e-commerce* trouxe maior flexibilidade ao processo de comercialização.

Mendonça (2016) destaca que o *e-commerce* permite que os consumidores efetuem transações eletrônicas a qualquer instante independente de horário, dia e lugar, contanto que possuam acesso à internet. Turban *et al.* (2015) destacam que há uma forte propensão de crescimento no uso do e-commerce em países em desenvolvimento, graças principalmente aos avanços das tendências tecnológicas digitais que impactam e moldam a forma como o comércio digital se direciona. Turban *et al.* (2015, p. 36) argumentam ainda que o varejo eletrônico tem

apresentado indícios de que em um futuro próximo o comércio eletrônico tende a “ganhar esta batalha contra o varejo convencional”.

Corroborando com Turban *et al.* (2015), Claro (2013) salienta que isso se deve em principal, além dos avanços tecnológicos, ao processo de globalização pelo qual as economias têm passado nas últimas décadas, inclusive o Brasil. Claro (2013) salienta que o negócio eletrônico, em especial no varejo brasileiro, tem se tornado uma alternativa estratégica para inúmeras organizações, devido à conveniência no processo de compra, venda e distribuição de produtos e serviços que podem ocorrer em qualquer lugar, a qualquer momento, com grande rapidez, eficiência e redução expressiva de custos.

Conforme Mendonça (2016), o mais relevante dessa forma de negócio é que ele possibilita que pequenos e médios comerciantes atendam a uma grande quantidade de clientes, estejam estes próximos ou afastados de sua região. Uma loja física desse porte, a exemplo de pequenos varejistas, não conseguiriam atingir tantos consumidores caso não houvesse o formato eletrônico de comercialização (MENDONÇA, 2016). Dentro desta perspectiva, Webber, Vanin e Severo (2016) destacam que o crescente avanço da tecnologia está impulsionando novas maneiras de interação entre varejo e consumidores, e o *e-commerce* apresenta-se como uma pertinente ferramenta para esta intermediação.

Um exemplo pertinente desta interação pode ser observado na obra de Moshref-Javadi, Hemmati e Winkenbach (2020) ao destacarem que os consumidores esperam cada vez mais rapidez, comodidade e responsabilidade na entrega de seus produtos por intermédio de compras *online*, e a distribuição de produtos na logística de última milha por meio de *drones*, têm sido uma tendência inovadora implementada por cada vez mais organizações do varejo que desejam satisfazer tais necessidades seus clientes.

Por meio do comércio eletrônico, conforme Webber, Vanin e Severo (2016), os canais de fidelização, compras e vendas de produtos e serviços, tornam-se cada vez mais ágeis e eficientes, o que demonstra uma tendência irreversível de seu desenvolvimento enquanto canal para transações comerciais no segmento varejista (GODDARD, 2020). Conforme Laudon e Traver (2017) o varejo online é possivelmente o setor de comércio eletrônico de maior visibilidade, já que este setor experimenta um crescimento acentuado.

Turban *et al.* (2015) salientam que a pertinência da introdução do online no varejo desenvolveu uma nova forma de realizar negócios neste setor denominada *e-tailing* ou *e-tail*, que significa “varejo eletrônico”, e os vendedores que conduzem negócios de varejo online são chamados de *e-tailers* (LAUDON; TRAVER, 2017). O *e-tailing* vem ganhando seu espaço e crescendo rapidamente, ampliando seu alcance e tamanho (TURBAN *et al.*, 2016) auxiliando

os fabricantes a venderem diretamente seus produtos e/ou serviços aos seus clientes (LAUDON; TRAVER, 2017).

Corroborando com tais perspectivas, Claro (2013) salienta que a internet abreviou as etapas do processo e reduziu a burocracia, permitindo que as empresas que atuam no varejo do comércio virtual pudessem se concentrar em aprimorar o relacionamento com seus consumidores, avaliar melhor as necessidades da própria organização e dos seus clientes, possibilitando que tais organizações alcancem novas oportunidades de negócio.

Laudon e Traver (2017) salientam que o setor do varejo é composto por diversos tipos diferentes de empresas, os principais segmentos são: bens duráveis, mercadorias em geral, alimentos e bebidas, lojas especializadas em produtos eletrônicos, gasolina e combustível, entre tantos outros. Os autores discorrem destacando que um dos setores que tem apresentado um crescimento acentuado, principalmente após a incorporação da internet e tecnologias de comunicação tem sido o setor do varejo eletrônico de alimentos.

Wang, Somogy e Charlebois (2020) salientam que as compras de alimentos no varejo ocorreram com maior evidência na modalidade de *e-commerce* B2C, alcançando uma quantidade de vendas globais de cerca de 74,13 bilhões de dólares somente em 2016, evoluindo a uma taxa de crescimento anual de 19,4%. De maneira a reforçar tal posicionamento, Thamaraiselvan, Jayadevan e Chandrasekar (2019) destacam que em todo o mundo o mercado de entrega de alimentos representa cerca de 4% dos itens alimentares mais vendidos em cadeias de restaurantes e lojas de *fast-food*. Estes mesmo autores salientam ainda que este mercado amadureceu em diversos países, apresentando uma taxa de crescimento de 3,5% durante os últimos 5 anos.

Diante do acentuado desenvolvimento das vendas por meio do *e-commerce*, diferentes setores estão fazendo uso dessa opção tecnológica, a fim de melhorar os serviços prestados aos clientes, otimizar processos e reduzir custos de produção e entrega, dentre estes destaca-se o varejo supermercadista (GUERRA; COSTA; ARAUJO, 2021; ALBARELLO, FALABRETTE, BERNARDI, 2012).

O ramo supermercadista apresenta um elevado potencial para o comércio virtual, já que possui dois fatores favoráveis para seu desenvolvimento: i) possuem um portfólio de dezenas de possibilidades, com grande variedade de categorias de produtos e serviços e ii) um mercado consumidor cada vez mais adepto a realizar compras online (ALBARELLO; FALABRETTE; BERNARDI, 2012; TURBAN *et al.*, 2015).

Segundo a obra de Tamashiro *et al.* (2017) o segmento supermercadista (supermercados que entregam pequenas quantidades a consumidores finais) vem sofrendo profundas mudanças

com o aumento do *e-commerce* em suas operações, levando diversas organizações de diversos segmentos, em especial o de alimentos, a modificarem seus formatos de realização de negócios, processos e relacionamento com seus consumidores. Um pertinente exemplo a ser observado a partir da pandemia COVID-19 são as adesões do formato de entregas domiciliares de produtos por estes varejistas; anteriormente, o formato de interação predominante era com a vinda do cliente até o estabelecimento comercial, mas em decorrência do respeito ao distanciamento social, as organizações tiveram que se adequar e integrar em suas atividades as entregas domiciliares (GUERRA; COSTA; ARAÚJO, 2021).

Fedoseeva (2020) salienta que as evidências e informações acerca da relação entre tecnologias da internet, *e-commerce* e o setor varejista de alimentos ainda são escassas, embora forneça dados promissores quanto à sua expansão positiva. Conforme Prajapati *et al.* (2020) o varejo digital de alimentos oferece a seus clientes serviços de entrega de última milha cada vez mais rápidos e eficientes, o que tem proporcionador esforços mais eficazes em alcançar maiores participações de mercado frente seus concorrentes e melhorias significativas em seus resultados e ganhos. Dessa forma, as oportunidades de negócios nesse setor do varejo se estendem desde a melhoria na prestação de serviços aos consumidores até os benefícios adquiridos pelas organizações (PRAJAPATI *et al.*, 2020; PARK; BANG; AHN, 2020).

No entanto, Fedoseeva (2020) ressalta que o setor do varejo de alimentos apresenta além de oportunidades, desafios a serem analisados. Isto é, possui um elevado potencial para o comércio virtual principalmente em razão da instantaneidade, disponibilidade e flexibilidade do processo de compra, velocidade na consulta dos produtos, possibilidade de se proceder comparações rápidas de preços e características dos alimentos, no entanto, há também aspectos limitadores como inacessibilidade de tocar e sentir o produto, além de questões de segurança relacionadas a fraudes e perdas (WEBBER; VANIN; SEVERO, 2016; TAMASHIRO, *et al.*, 2017).

Um dos principais destaques do varejo alimentício que tem proporcionado ganhos de competitividade, encurtamento da cadeia de entrega e melhoria logística de procedimentos tem sido a atividade *delivery* que se apresenta (LAUDON; TRAVER, 2017; GUERRA; COSTA; ARAÚJO, 2021) como um serviço complementar de última milha para atendimento ao cliente. Encontra-se ligado principalmente ao ramo de alimentação, por exemplo, restaurantes, supermercados e *fast-food*, conforme demonstrado na figura 3, possibilitando ao consumidor obter o alimento desejado em sua residência ou endereço demarcado com praticidade e comodidade (GUERRA; COSTA; ARAÚJO, 2021; PRAJAPATI *et al.*, 2020; TURBAN *et al.* (2015).

Figura 3 – Principais entregas por meio da atividade delivery



Fonte: Guerra, Costa e Araújo, 2021; Prajapati *et al.*, 2020; Turban *et al.* (2015).

De fato, o varejo de alimentos tem acompanhado as tendências tecnológicas proporcionadas pelo comércio online, a exemplo da criação de plataformas virtuais, utilização de aplicativos móveis, assinaturas em sites eletrônicos, personalização das ofertas de produtos e serviços que tendem a fidelizar os clientes desse mercado, dentre outras alterações (TAMASHIRO, *et al.*, 2017; BERGAMO; CAMPOS; VILARONGA, 2017). Isso demonstra o quanto o setor do varejo tem se reestruturado e inovado em diversos segmentos, diante de cenários de competitividades, mudanças ambientais ou grandes transformações econômicas (WEBBER; VANIN; SEVERO, 2016; BERGAMO; CAMPOS; VILARONGA, 2017).

Uma das principais mudanças que o ambiente econômico têm presenciado nos dias atuais a níveis sem precedentes tem sido a pandemia COVID-19, que tem potencializado uma aceleração deste cenário em decorrência dos seus impactos provocados sobre o âmbito mercadológico, que levou a um processo de expansão da transformação digital destas organizações por meio do *e-commerce*, sejam elas pequenas, médias ou grandes corporações em seus modelos de negócios, migrando do ambiente físico para atuação mais presente no mercado *online* (GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020; SEBRAE, 2020b).

Conforme Goddard (2020), antes da crise da COVID-19, o setor de varejo de alimentos já apresentava desenvolvimento e evolução para vendas no comércio eletrônico em supermercados, restaurantes e lojas de conveniência devido principalmente ao processo de entrega *delivery*, facilidade de acesso a internet e smartphones (THAMARAISELVAN;

JAYADEVAN; CHANDRASEKAR, 2019).

A implementação do *e-commerce* em conjunto com a entrega a *delivery* (GODDARD, 2020; LEONE, *et al.*, 2020), têm se tornado uma das principais estratégias para contornar os impactos da pandemia de COVID-19 no setor do varejo alimentício (dentre outros setores), já que devido à crise do novo coronavírus, o distanciamento social tornou-se uma das principais ferramentas utilizadas pelos governantes a fim de conter a proliferação do vírus (TASHANOVA *et al.*, 2020; SILVA; RIBEIRO; DUARTE, 2021; GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020; DIRGANTARI *et al.*, 2020; OCDE, 2020c).

Por meio deste formato de entrega online a *delivery*, em consonância com o comércio eletrônico, torna-se possível: i) evitar aglomerações, ii) reduzir o contato físico entre as pessoas, além de iii) manter a realização das atividades dos pequenos negócios mesmo durante o afastamento (GODDARD, 2020; LEONE, *et al.*, 2020; GUERRA; COSTA; ARAUJO, 2021).

Assim, Goddard (2020) salienta que após as tomadas de ações emergenciais em decorrência dos impactos da pandemia, a implementação do *e-commerce* no varejo alimentício tornou-se mais acentuada, apresentando-se como uma provável tendência a ser mantida após o fim das restrições pandêmicas, o que corrobora com os estudos de Guissoni, Ferraro e Schunck (2020), Dannenberg *et al.* (2020) e Guimarães Júnior *et al.* (2020).

Dito isto, a pandemia do novo coronavírus tem proporcionado um contexto único de distanciamento e isolamento social que têm acelerado o processo de difusão do *e-commerce* sobre o ambiente mercadológico, o que levou diversas organizações de diversos setores, inclusive do varejo de alimentos, a terem de adotar o comércio eletrônico em seus modelos de negócios como uma das principais estratégias a fim de se adaptar frente às restrições impostas pelo vírus (MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020; SEBRAE, 2020b).

2.2 MODELOS DE DIFUSÃO E ADOÇÃO DE INOVAÇÃO

O conceito de inovação adotado por esta pesquisa é com base na definição apresentada por Lawson e Samson (2001), após realizar uma extensa revisão da literatura nas obras de D'Aveni (1994), Dougherty e Hardy (1996) e Utterback (1994).

Lawson e Samson (2001) conceituam a inovação como um mecanismo no qual as empresas concebem novos produtos, processos, procedimentos e sistemas que são fundamentais para se adaptar à dinamicidade com a qual o ambiente mercadológico, tecnológico e de concorrência se modificam com o decorrer do tempo.

Tal conceituação corrobora com as definições de inovação estabelecidas no Manual de Oslo (OCDE, 2006) ao definirem inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização local de trabalho ou nas relações externas. Assim, conforme o Manual, o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa (OCDE, 2006).

Em vista disto, um dos principais focos nas pesquisas sobre inovação diz respeito ao seu valor, quer seja para indivíduos ou mesmo organizações, e a compreensão de quais são os determinantes para geração deste valor (GALLIVAN, 2001). Os principais modelos para observar o processo de difusão e adoção de inovação foram estabelecidos na década de 1970, muito embora esta perspectiva tenha ganhado maior notoriedade a partir de 1980, onde apresenta-se a sua relevância e proeminência contínua como temática de pesquisa (MEADE; ISLAM, 2006).

Existe uma diversidade de maneiras de abordar tal assunto. Conforme alguns pesquisadores, tal assunto deve ser tratado sobre o âmbito econômico, há aqueles que optam por analisar por meio de uma perspectiva mais financeira, correlacionando custo, benefício e desempenho real, enquanto outros abordam a adoção e difusão do uso de tais inovações sobre a perspectiva dos usuários, que vão desde indivíduos às organizações (TAYLOR; TODD, 1995; ROGERS, 2003). Contida na abordagem da adoção e difusão de inovações, há uma multiplicidade de perspectivas teóricas que foram geradas a fim de compreender o que levam a tais adoções (WANG *et al.*, 2018; CARDOSO; SOUZA; HERNANDEZ, 2019; JEYARAJ; ROTTMAN; LACITY, 2006).

Sobre a linha de pesquisa que analisa as intenções e comportamentos a fim de antever o uso de tecnologias e inovações (WANG *et al.*, 2018; JEYARAJ; ROTTMAN; LACITY, 2006), encontram-se, principalmente, modelos tradicionais como a Teoria da Ação Racional (TRA), dos autores Fishbein e Ajzen (1975), a Teoria do Comportamento Planejado, Ajzen (1991), onde tal teoria corresponde a uma extensão da TRA e, o Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM) desenvolvido por Davis (1989).

Um campo secundário de pesquisa, por sua vez, tem investigado a adoção e utilização de inovações e tecnologias pelo âmbito da difusão da inovação (ROGERS, 2003; GALLIVAN, 2001), onde são investigados os aspectos determinantes para adoção de inovações, a exemplo de sua utilização, características, adotantes (indivíduos ou organizações), canais de comunicação, fatores ambientais e de tempo (ROGERS, 2003).

Os principais modelos tradicionais no que se refere à adoção e difusão da inovação (WANG *et al.*, 2018; JEYARAJ; ROTTMAN; LACITY, 2006), são a Teoria da Difusão da Inovação (DOI) do autor Rogers (2003), Características Percebidas da Inovação (PCI), dos autores Moore e Benbasat (1991), a Teoria do Comportamento Planejado Decomposto (DTPB) dos autores Taylor e Todd (1995) e o Modelo de Adoção Secundária da Inovação do autor Gallivan (2001).

Conforme pode-se perceber na obra de Meade e Islam (2006), tanto a difusão quanto a adoção de inovações raramente ocorrem em ambientes totalmente estáveis e imutáveis. Segundo Jeyaraj, Rottman e Lacity (2006), as pressões externas estão entre os melhores preditores para explicar a adoção e difusão de inovações. Em reconhecimento a isto, houve diversas tentativas de incluir variáveis ambientais nas lentes e modelos teóricos de inovação a fim de observar esse fenômeno estudado (MEADE; ISLAM, 2006).

Este tópico propõe analisar as principais teorias tradicionais que se refiram à difusão e adoção de inovação existentes na literatura, a fim de realizar contrapontos destas literaturas e a pertinência pela escolha do modelo de Everett Rogers (2003) como principal lente teórica para esta pesquisa. Inicialmente, são tratados os principais pontos de cada teoria.

a) Teoria do Comportamento Planejado Decomposto (DTPB)

A Teoria do Comportamento Planejado Decomposto (DTPB) foi desenvolvido pelos autores Taylor e Todd (1995) a fim de investigar de forma mais específica, o processo de adoção de inovações tecnológicas no âmbito de tecnologia da informação. Taylor e Todd (1995) possui como foco analisar o valor da tecnologia para uma determinada organização e compreender os determinantes desse valor, a fim de auxiliar as empresas a melhor implementar e gerenciar seus recursos tecnológicos e aumentar a sua eficácia geral.

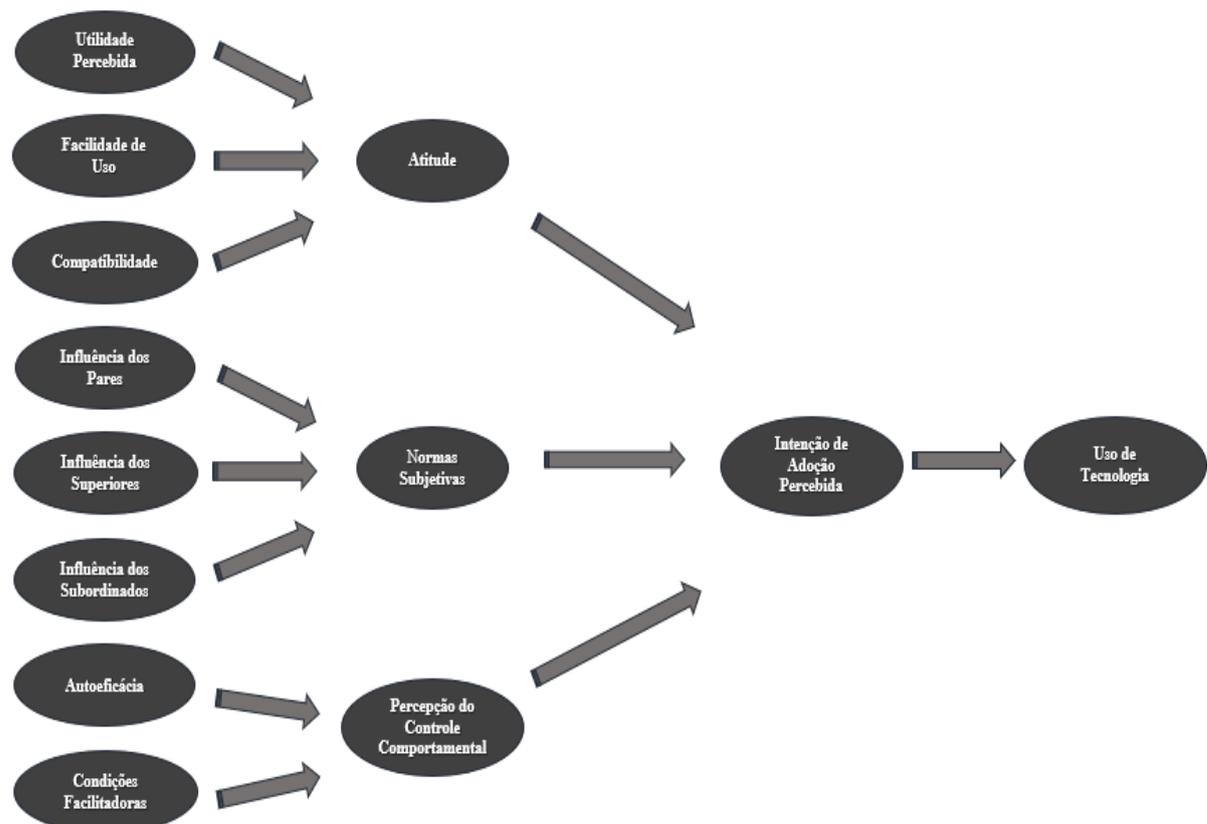
Torna-se pertinente destacar ainda que esta teoria reuniu em um modelo único determinantes, conceitos e definições da Teoria do Comportamento Planejado (TPB) (AJZEN; 1991), o Modelo de Aceitação de Tecnologias (DAVIS, 1989) e a Teoria da Difusão da Inovação (ROGERS, 2003) com a finalidade de compreender e descrever o comportamento por detrás do processo de adoção de uma nova tecnologia. Taylor e Todd (1995), para tanto, convergiram construtos de diversas teorias em modelo teórico único com o propósito de oferecer uma capacidade explanativa maior para os comportamentos que levam à adoção de uma nova tecnologia.

Conforme Taylor e Todd (1995), na teoria DTPB, a intenção de adoção percebida, que

posteriormente leva ao uso de uma determinada tecnologia, é dividida em três principais constructos: i) atitude, ii) normas subjetivas e iii) percepção do controle comportamental. Cada um desses constructos divide-se em subconstructos. São eles: relacionado à i) atitude: a) utilidade percebida, b) facilidade de uso e c) compatibilidade; ii) Normas subjetivas, refere-se à influência externa do ambiente onde o indivíduo está inserido que pode vir a partir da influência: a) dos pares (iguais), b) dos superiores ou c) subordinados. iii) Percepção do controle comportamental, refere-se às crenças que funcionam como determinantes para a intenção de adoção percebida, divididas em: a) autoeficácia, que diz respeito ao quão fácil é usar uma nova tecnologia; e b) condições facilitadoras, que são os recursos (físicos e tecnológicos) que facilitam o processo de adotar uma nova tecnologia.

Deste modo, a figura 4 permite observar a representação do modelo de Taylor e Todd (1995) que diz respeito a Teoria do Comportamento Planejado Decomposto (DTPB).

Figura 4 – Representação do modelo Teoria do Comportamento Planejado Decomposto (DTPB)



Fonte: Adaptado em (2021) com base em Taylor e Todd (1995).

Vale-se ressaltar que cada um dos determinantes da intenção, isto é, atitude, norma subjetiva e percepção do controle comportamental é, por sua vez, determinados por estruturas de crenças que exercem influência sobre a intenção de adotar uma determinada tecnologia.

Assim, a teoria do comportamento planejado decomposto (DTPB) apresenta uma organização estrutural que permite analisar uma diversidade de fatores que são investigados e observados como determinantes da adoção e utilização de tecnologias da informação, como as fontes de dados e informações, os canais e formas de comunicação, as particularidades individuais inerentes aos usuários de tecnologia (formas de comportamentos, condutas, etc.), as características da inovação, entre outros.

Ressalta-se que embora a Teoria do Comportamento Planejado Decomposto (DTPB) permita analisar, compreender e descrever o comportamento por detrás do processo de adoção de inovações tecnológicas, observando o valor e os determinantes desta tecnologia que está sendo adotada dentro do contexto de uma dada organização, a teoria de Taylor e Todd (1995) apresenta aspectos limitantes.

A principais limitações desta teoria encontram-se relacionadas à forma incipiente pela qual a difusão de inovação é abordada, o que acaba concedendo pouco destaque a fim de observar e entender como a inovação se dissemina em um dado contexto ambiental. Isso se dá devido ao seu foco de concentração de análise que está concentrado principalmente no comportamento que há por detrás do processo da adoção de uma dada inovação, a fim de observar como se dá o valor dessa inovação bem como os determinantes deste valor.

b) Características Percebidas da Inovação (PCI)

As Características Percebidas da Inovação (PCI) é uma teoria desenvolvida por Moore e Benbasat (1991) com o intuito de desenvolver um instrumento a fim de medir as diversas percepções acerca da adoção de uma inovação ou tecnologia. Conforme estes autores, esta pretende ser uma ferramenta para o estudo da adoção inicial e eventual difusão de inovações de tecnologia dentro das organizações. Assim, a velocidade com a qual uma determinada inovação é aceita e adotada, não depende exclusivamente da sua utilidade objetiva, ou seja, não está sujeito apenas ao aproveitamento que tal inovação pode oferecer a uma determinada organização ou indivíduo ao adotá-la, mas sim à percepção que os adotantes possuem em relação a esta nova ideia que será adotada.

Moore e Benbasat (1991) destacam que há algumas determinadas características que são percebidas e explicam o porquê algumas inovações são bem-sucedidas, enquanto que outras

não são aceitas em sua totalidade. Tais características são denominadas pelos autores como “atributos percebidos”. Estes atributos são dividem-se conforme apresentado no quadro 2:

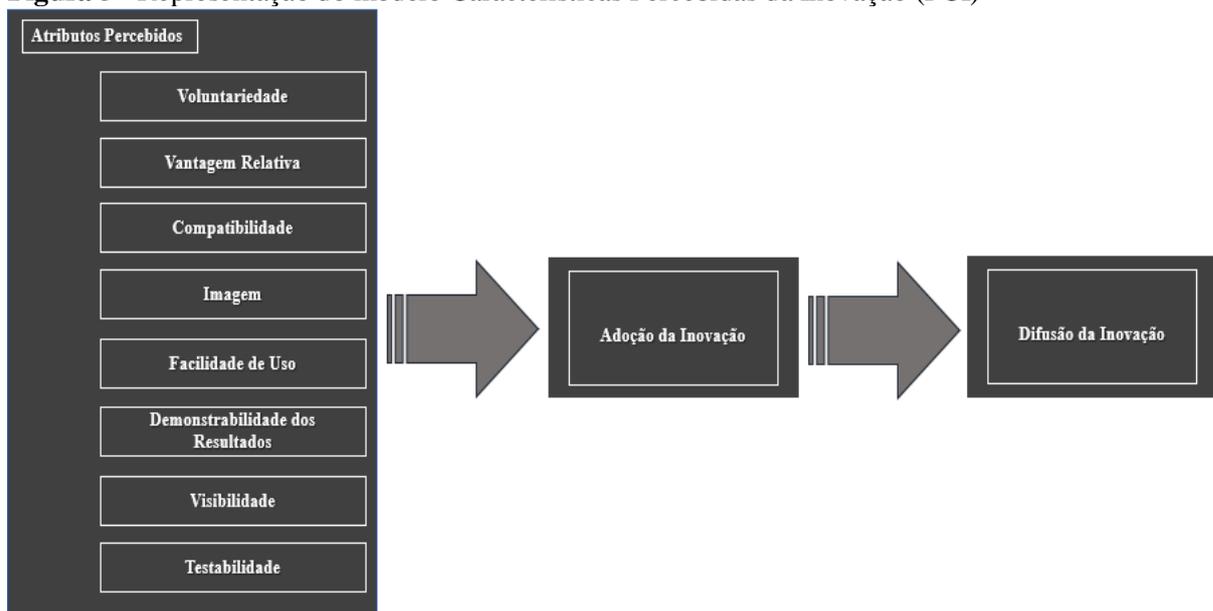
Quadro 2 - Atributos percebidos conforme Moore e Benbasat (1991)

Atributos Percebidos	Descrição
Voluntariedade	Diz respeito ao quanto o uso de uma inovação é percebida como algo voluntário, ou seja, motivado pela vontade própria do adotante.
Vantagem relativa	Refere-se ao quanto uma inovação é percebida como melhor àquela a qual está substituindo.
Compatibilidade	Faz referência a o quanto a inovação é percebida como coerente com os valores, experiências e necessidades dos futuros adotantes.
Imagem	Diz respeito a o quanto a inovação é percebida como positiva, benéfica, para o status (imagem) do potencial adotante dentro de um determinado ambiente.
Facilidade de uso	Refere-se a o quanto a inovação é percebido como sendo difícil de se utilizar.
Demonstrabilidade dos resultados	Faz menção a o quanto os resultados da utilização desta inovação são palpáveis e compreensíveis de serem transmitidos e observados.
Visibilidade	Refere-se a o quanto é capaz de observar outros adotantes fazendo uso desta inovação.
Testabilidade	Refere-se a o quanto é possível utilizar e experimentar uma determinada inovação.

Fonte: Adaptada com base em Moore e Benbasat (1991) pelo autor (2021).

Para Moore e Benbasat (1991) as inovações se difundem devido às decisões cumulativas dos indivíduos em adotar uma determinada inovação, sendo este seu principal argumento, conforme representado na figura 5. Dessa forma, não são as percepções dos potenciais adotantes da inovação em si que são a chave para saber se uma dada inovação irá se difundir ou não, mas em vez disso, são as suas percepções de usar uma determinada inovação que leva ao seu processo de difusão (MOORE; BENBASAT, 1991).

Figura 5– Representação do modelo Características Percebidas da Inovação (PCI)



Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Moore e Benbasat (1991).

A principal ideia defendida por esta teoria parte do princípio de que dentro da pesquisa de difusão, as percepções têm tradicionalmente sido definidas com relação à própria inovação, conforme pode ser evidenciado nas definições de Rogers (2003). No entanto, as características percebidas das inovações podem facilmente serem reformuladas em termos de uso da inovação (MOORE; BENBASAT, 1991). Assim, todas as características foram redefinidas em termos de potenciais adotantes, do uso, teste ou observação da inovação, e rotulados como Características Percebidas de Inovar (PCI).

Assim, esta teoria é um instrumento peculiar que pode ser utilizado para investigar como as percepções afetam os indivíduos (vale-se ressaltar que estes podem ser pessoas físicas ou jurídicas) no uso de tecnologias, bem como outras inovações (MOORE; BENBASAT, 1991).

Dessa forma, a PCI oferece uma ferramenta útil para o estudo da adoção e difusão de inovações em diferentes contextos investigativos, permitindo uma visão mais aprofundada a respeito das percepções dos adotantes e como tais concepções influenciam diretamente na difusão das inovações (MOORE; BENBASAT, 1991).

Ressalta-se que embora a teoria formulada pelos autores Moore e Benbasat (1991) seja um ótimo instrumento para analisar a adoção e difusão em diferentes caminhos e contextos investigativos, a teoria das Características Percebidas da Inovação (PCI) apresenta algumas desvantagens que demonstram aspectos limitantes à sua aplicação.

As principais limitações apresentadas pela PCI encontram-se relacionadas à maneira incipiente pela qual a teoria aborda o nível organizacional de adoção e difusão da inovação, já que esta teoria se aprofunda com maior foco na visão mais direcionada para as percepções do indivíduo, isto é, para a compreensão das pessoas, do que propriamente uma visão voltada para aplicação a nível organizacional, o que limita a sua aplicabilidade. Além disso, vale-se ressaltar que os autores Moore e Benbasat (1991) observam a difusão como uma consequência da adoção da inovação, o que não permite observar tanto a difusão quanto a adoção de maneira desagregada.

c) Modelo de Adoção Secundária da Inovação

Conforme Gallivan (2001) existem lacunas presentes na adoção e difusão da inovação dos modelos tradicionais, estruturas estas como a Difusão da Inovação (ROGERS, 2003), Modelo de Aceitação da Tecnologia (DAVIS, 1989) e a Teoria do Comportamento Planejado (AJZEN, 1991; TAYLOR; TODD, 1995) que são modelos apontados por Gallivan (2001) como centrais, mas que possuem *gaps* em suas perspectivas.

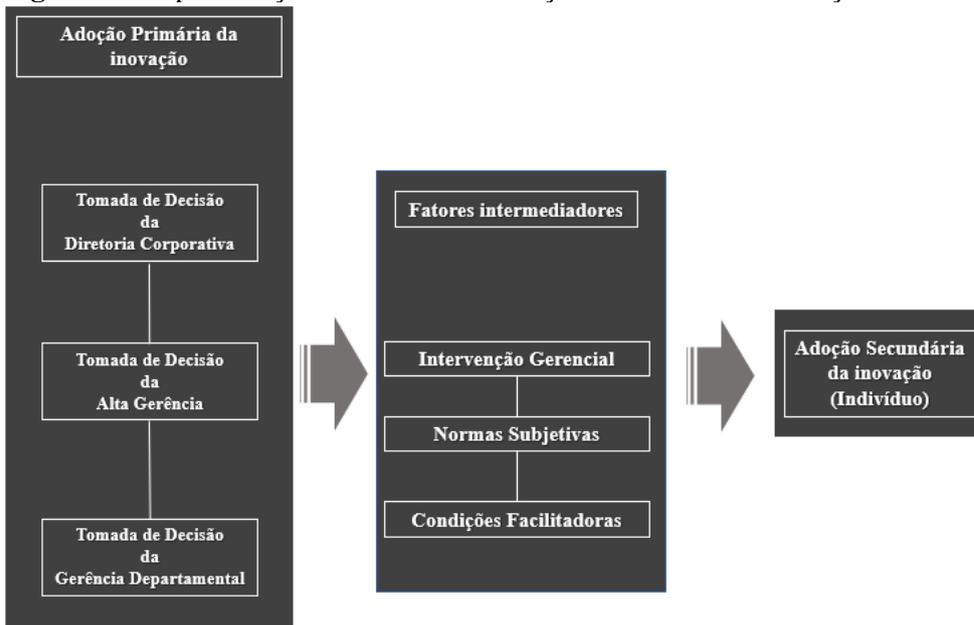
Gallivan (2001) defende que é necessária uma nova estrutura que incorpore fatores mais precisos relacionados à adoção e assimilação de inovações no contexto das organizações. Para tanto, o autor propõe o desenvolvimento de um novo quadro teórico híbrido combinando insights de implementação de tecnologias em conjunto com modelos tradicionais de adoção de inovação no contexto de nível organizacional.

Diante disto, a teoria resultante combina em um modelo de processo híbrido que captura ambos os eventos, tanto os fatores que influenciam a adoção de inovações quanto a própria adoção da inovação em si. Tal modelo incorpora, em especial, características, conceitos e definições da Difusão da Inovação (ROGERS, 1983) e da Aceitação da Tecnologia (DAVIS, 1989).

Gallivan (2001) salienta que o processo de adoção de uma determinada inovação nas organizações geralmente tende a se suceder em dois principais estágios que o autor denomina como adoção primária e adoção secundária. A adoção primária refere-se ao primeiro momento em que há uma tomada de decisão por parte da empresa em querer adotar uma inovação, onde poderá ocorrer nos diferentes níveis estruturais da organização a exemplo do corporativo, departamental, alta gerência (GALLIVAN, 2001). Por sua vez, a adoção secundária refere-se ao formato de como será executado a implementação dessa inovação, isto é, envolve a adoção individual por parte dos usuários dentro das organizações (GALLIVAN, 2001).

Este estágio, conforme Gallivan (2001) compreende os fatores que intermediam a adoção primária e a secundária, são eles: i) intervenção gerencial, ao qual se refere às ações e os recursos disponibilizados pela gerência a fim de acelerar a adoção da inovação; ii) normas subjetivas, diz respeito às crenças subjetivas do indivíduo que estão relacionados ao seu comportamento durante o processo de adoção secundário; e, por fim, iii) condições facilitadoras, capturam fatores como contexto, cultura e clima organizacional, a relevância, possíveis resultados da implementação dessa inovação para as atividades e tarefas diárias, bem como os atributos dessa dada inovação. Dado o exposto, a figura 6 representa o modelo de Adoção Secundária da Inovação de Gallivan (2001).

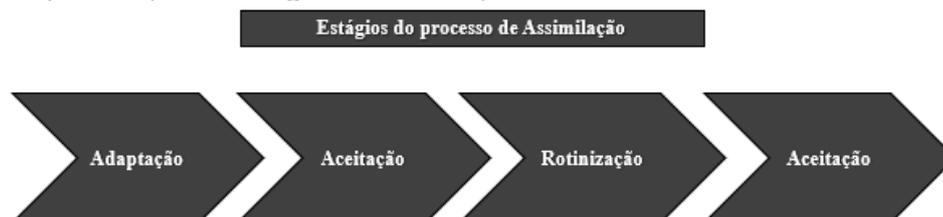
Figura 6 – Representação do Modelo de Adoção Secundária da Inovação



Fonte: Adaptadoem (2021) com base em Gallivan (2001).

É pertinente destacar ainda que após a etapa da adoção secundária, ocorre os estágios de assimilação. Basicamente, Gallivan (2001) descreve que enquanto a adoção secundária está relacionada aos eventos no âmbito do indivíduo, usuário, os estágios de assimilação relacionam-se ao âmbito de implementação mais macro, abrangendo a empresa em sua totalidade. Conforme Gallivan (2001), após a adoção secundária, existem os denominados estágios de assimilação, que são: i) adaptação, onde a inovação é desenvolvida, instalada e alimentada, onde procedimentos são desenvolvidos e revisados, membros são treinados nos novos processos da inovação; ii) aceitação, os membros da organização são conduzidos a se engajar quanto ao uso da inovação; iii) rotinização, refere-se à aplicação da tecnologia que é estimulada como uma atividade do cotidiano; e iv) infusão, é a incorporação completa e eficaz de uma inovação em que melhora o desempenho da organização. A figura 7 descreve os estágios do processo de assimilação:

Figura 7 – Representação dos estágios de assimilação



Fonte: Adaptadoem (2021) com base em Gallivan (2001).

Esses estágios de assimilação descrevem o quão profundo uma determinada inovação adentra na unidade de adoção que pode ser, por exemplo, a organização como um todo, uma divisão ou até mesmo um denominado grupo de trabalho.

Destaca-se que embora a teoria do Modelo de Adoção Secundária da Inovação possibilite compreender de maneira precisa a adoção de inovações, permitindo observar como tal adoção ocorre a nível macro e micro organizacional, a teoria de Gallivan (2001) apresenta desvantagens que demonstram condições limitantes para sua aplicabilidade.

As principais limitações apresentadas por esta teoria relacionam-se especialmente com a abordagem incipiente pela qual a difusão de inovações é tratada, tendo em vista que a teoria aborda, preferencialmente, os aspectos mais voltados para a adoção de inovações sobre o contexto das organizações, concedendo pouca ênfase às questões que direcionam a processos de difusão pela qual a inovação passa em um dado ambiente ou contexto.

d) Teoria da Difusão da Inovação (DOI)

A Teoria da Difusão da Inovação (DOI) de Rogers (2003) é a principal teoria utilizada e precursora dos estudos sobre difusão de inovação, oferecendo conceitos, ferramentas e definições precisas sobre difusão e adoção de inovação. Uma das principais características da DOI diz respeito à capacidade desta teoria em permitir a realização de observações sobre óticas externas (difusão) e internas (adoção) à organização acerca do processo de implementação de uma dada inovação.

Outra pertinente característica desta teoria diz respeito ao conceito de inovação atribuído por Rogers (2003). Conforme Rogers (2003) a conceituação de inovação não se encontra atrelado meramente aos aspectos tecnológicos, mas, atribui-se a essa condição também o ineditismo da ideia em si que está sendo aplicada, bem como o seu real valor e impacto social. Tal conceituação proporciona aos pesquisadores e acadêmicos um conjunto de possibilidades no que se refere a perspectivas de análises, desenhos e caminhos de pesquisa.

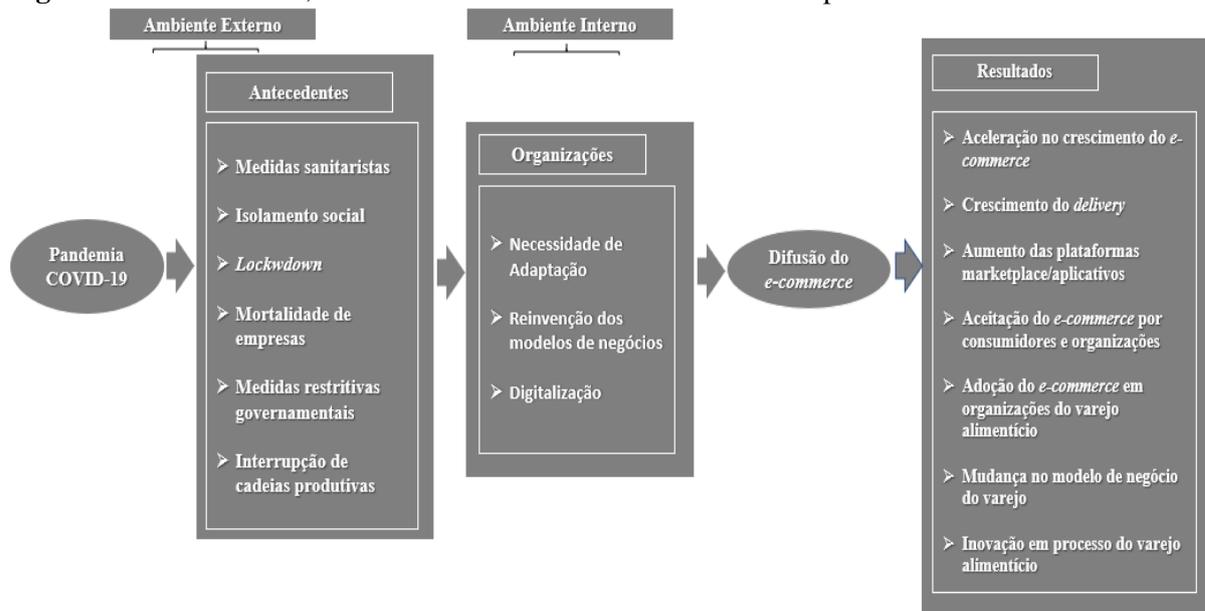
Segundo Rogers (2003, p. 5), “Difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais ao longo do tempo entre os membros de uma rede social sistema”. Os membros destacados no conceito descrito acima representam desde indivíduos relacionados de maneira formal ou informal, até coletividade de organizações, empresas, sistemas em redes, etc. (ROGERS, 2003).

Conforme Rogers (2003, p. 15), as características das inovações são percebidas e ajudam a explicar suas diferentes taxas de adoção. Entende-se que para Rogers (2003, p.15-16),

a inovação experimenta um aumento em sua taxa de difusão caso os seus receptores (adotantes) potenciais percebam e considerem os seguintes atributos: i) vantagem relativa, o nível que a inovação é percebida como melhor do que a ideia que está sendo substituída; ii) compatibilidade, a inovação é consistente com os valores existentes; iii) complexidade, nível de simplicidade (ou não) de uma inovação; iv) experimentabilidade, o quanto a inovação pode ser testada; e v) observabilidade, o quanto os resultados de uma inovação são visíveis para seus adotantes em potencial.

Assim, baseado nos conceitos e características da difusão da inovação definida por Rogers (2003), a seguir, são apresentados na figura 8 os antecedentes da difusão do *e-commerce* enquanto inovação e os resultados deste processo de difusão em decorrência dos profundos impactos da pandemia COVID-19 sobre as organizações que estão sendo analisadas.

Figura 8 – Antecedentes, difusão do e-commerce e os resultados do processo de difusão



Fonte: Adaptado de Rogers (2003) pelo autor (2021).

Por meio desta figura é possível ilustrar, baseado no conceito de difusão de inovação, como esse período de tempo da pandemia COVID-19 levou a necessidade das organizações se reinventarem e se adaptarem a tais mudanças por intermédio de estratégias inovadoras como a incorporação do comércio eletrônico em suas atividades e negócios (DANNENBERG *et al.*, 2020; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020).

É importante ressaltar que a DOI trata a difusão de inovação de forma processual e sistematizada, o que possibilita a partir de sua aplicação, realizar pertinentes observações ambientais sobre a forma que as inovações se comportam diante de cenários e contextos

externos às organizações. Sendo assim, a difusão e a adoção da inovação são analisadas nesta teoria sobre óticas distintas, não havendo uma correlação impreterível entre elas.

No entanto, embora a Teoria da Difusão de Inovação proporcione a realização de precisas observações tanto em relação à difusão quanto a adoção de inovação, possibilitando examinar tanto as influências ambientais-externas ao tratar sobre a difusão de inovações quanto a adoção de inovações nos níveis organizacionais internos, a DOI apresenta limitações em suas aplicações que merecem atenção.

A principal limitação à sua aplicabilidade diz respeito ao conceito de inovação apresentado por Rogers (2003) a esta teoria. Tal conceituação, quando não bem especificado, pode ser visto como muito amplo e pouco específico. É importante que o pesquisador tenha atenção em especificar de maneira clara e detalhada em sua investigação, o conceito de inovação a ser tratado em sua pesquisa a fim de evitar abrangência em sua interpretação.

e) Comparações entre as teorias de Rogers (2003), Moore e Benbasat (1991), Taylor e Todd (1995) e Gallivan (2001)

Conforme McAuley, Duerley, Johnson (2007), teoria é um conjunto de ideias explicadas de forma sistemática baseado em princípios gerais utilizadas, em especial, para observar, elucidar e compreender fenômenos complexos. Assim, uma teoria funciona como uma lente para realizar inferências, interpretações e análises com a finalidade de investigar e esquadrihar fenômenos observados (MCAULEY, DUERLEY, JOHNSON, 2007).

Baseado nos objetivos propostos para este estudo, objetivo geral: compreender como ocorre a adoção da inovação nas pequenas empresas do varejo alimentício durante a crise da pandemia COVID-19 por meio da análise do *e-commerce*; e, por sua vez, os objetivos específicos: i) Compreender o impacto da pandemia de COVID-19 para as empresas estudadas; ii) Entender o processo de adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas; iii) Entender o processo de vantagem relativa na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas; iv) Entender o processo de compatibilidade na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas; v) Entender o processo de complexidade na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas; vi) Entender o processo de experimentabilidade na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas; e vii) Entender o processo de observabilidade na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas, foi construído um quadro comparativo que permitisse realizar analogias acerca das principais vantagens,

desvantagens e possíveis contribuições de cada lente teórica para a pesquisa proposta.

Fundamentado nos objetivos proposto para esta pesquisa, a teoria da difusão de inovação (ROGERS, 2003) mostra-se como a teoria mais proeminente a ser utilizada como lente teórica para observar tanto o processo de difusão quanto o processo de adoção.

Dado o exposto, há quatro principais fatores que distinguem a teoria da difusão de inovação de Rogers (2003) das demais lentes teóricas e reforçam a sua escolha como teoria basilar para esta pesquisa. Primeiro, devido a tratar a difusão da inovação de forma processual e sistematizada, permitindo lançar observações precisas sobre a influência externa das pressões ambientais (neste caso a COVID-19) sobre as organizações.

Já que a definição de difusão, conforme Rogers (2003, p. 5), é conceituada como um processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais ao longo do tempo entre os membros de uma rede/sistema social, harmoniza-se com a proposta de análise deste estudo. Isto se dá em decorrência de “os membros” serem as pequenas empresas estudadas do varejo alimentício sergipano. Já a “inovação” é vista como a implementação das plataformas de *e-commerce* nas operações e negócios das empresas analisadas. Por sua vez, o “tempo” é analisado sobre a ótica do período de crise pandêmica em razão dos impactos do COVID-19 e os “canais de comunicação” como a forma pelo qual o *e-commerce* enquanto inovação é transmitido.

Em segundo lugar, permite realizar da mesma maneira precisas observações sobre a adoção da inovação dentro das organizações com uma ótica até certo ponto distinta da difusão da invocação, já que, sob a ótica de Rogers (2003), a difusão da inovação pode até ocorrer de forma eficaz, mas que não necessariamente terá altas taxas de adoção e vice e versa, uma inovação pode ser grandemente adotada, mas o seu processo de difusão não necessariamente ocorreu da maneira mais eficaz possível. Isso permite observar ambos os fenômenos de maneira mais abrangentes e ao mesmo tempo objetiva, sendo possível realizar inferências sobre tais perspectivas de forma mais holística.

Em terceiro lugar, o conceito de inovação de Rogers (2003) não se encontra atrelado impreterivelmente à tecnologia, mas extrapola tal condição, atribuindo, por exemplo, a ideia do ineditismo para realização de uma atividade, ou de um determinado processo que está sendo realizado de uma forma inovadora e que causam resultados e impactos satisfatórios para a organização. Tal conceito de inovação segundo Rogers (2003) pode, até mesmo, ser um objeto percebido como novo por um indivíduo ou unidade de adoção, que traz mudanças substâncias nos modelos de negócios da empresa. Dito isto, esta conceituação, embora seja alvo de algumas críticas quanto à sua abrangência, permite um leque de oportunidades quanto a perspectivas de

análises, desenhos e caminhos de pesquisa.

Por fim, o quarto fator que torna distinta a contribuição desta teoria, parte da conceituação de inovação e encontra-se atrelado na definição de “reinvenção” descrito por Rogers (2003). Conforme o autor, o grau de uma inovação é alterado ou modificado por um usuário (indivíduo ou organização) durante o processo de adoção e implantação. Assim, uma inovação não é impreterivelmente inalterável durante o seu processo de adoção, mas sofre constantes mutações ao longo de todo o encadeamento. Isto se harmoniza de maneira interessante com a perspectiva atual das constantes mudanças provocados pelos profundos impactos da COVID-19, que tem estimulado as organizações a reinventarem seus modelos de negócios, deixando as atividades predominantemente no âmbito físico, para um modelo de negócio híbrido ou até mesmo totalmente online (GUO; LIU; SHI, 2020; GAO *et al.*, 2020; DANNENBERG *et al.*, 2020; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020).

Outras comparações ainda são possíveis de serem realizadas, a exemplo de que dentre os modelos teóricos dispostos, Moore e Benbasat (1991), Taylor e Todd (1995) e Gallivan (2001) utilizam a Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (2003) como uma das bases principais para formulação de suas respectivas teorias, seja por meio dos conceitos, modelos presentes nas definições ou as características da difusão e adoção de inovações. Tais comparações demonstram a relevância de Rogers (2003), tanto do seu trabalho seminal para estruturação da literatura em inovação, quanto para o desenvolvimento de conceitos sobre a difusão e adoção de inovação criados por intermédio de sua teoria.

Assim, a Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (2003) apresenta-se como a lente teórica mais compatível com a realização desta pesquisa por permitir, por meio de seus conceitos e definições observar o âmbito externo às organizações analisadas, examinando a forma como a pandemia do COVID-19 contribuiu para a adoção do *e-commerce* enquanto inovação nas empresas estudadas. Além disso, possibilita a realização de análises internas à organização, a fim de contemplar o processo de adoção e implementação do *e-commerce* enquanto inovação nas atividades e processos das empresas investigadas.

Dado o exposto, o quadro 3 é apresentado de forma a comparar os modelos de difusão e adoção de inovação, demonstrando de maneira simplificada, as principais vantagens, desvantagens e contribuições das teorias de Rogers (2003), Moore e Benbasat (1991), Taylor e Todd (1995) e Gallivan (2001).

Por conseguinte, a próxima seção trata sobre as inovações em tempos de crise, retratando a forma como períodos de crise pandêmicas influenciam na aparição de inovações que proporcionam impactos significativos sobre os contextos sociais e mercadológicos. São

realizadas, para tanto, comparações a respeito das soluções estratégicas encontradas a distintos períodos de crise.

Quadro 3 - Quadro comparativo dos modelos de difusão e adoção de inovação

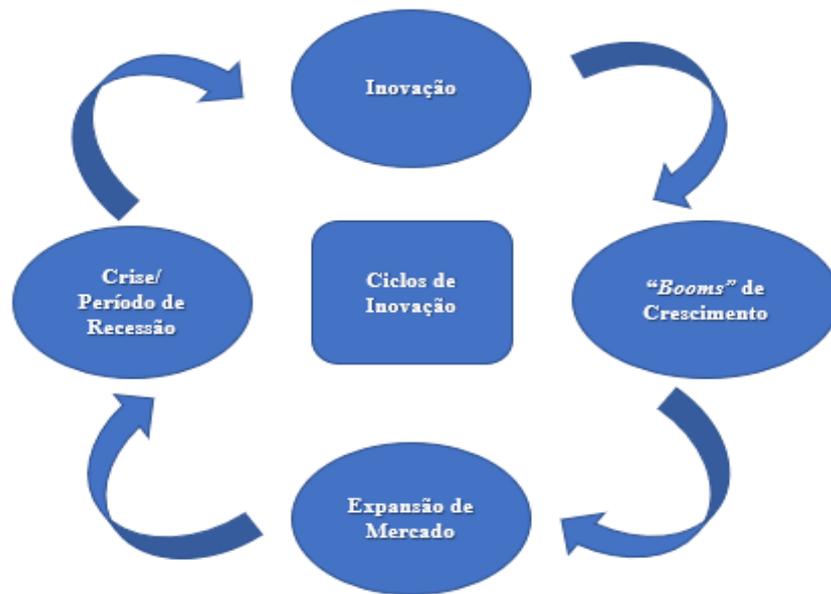
Autores	Modelos Teóricos	Vantagens	Desvantagens	Principais Contribuições
Rogers (2003)	Teoria da Difusão da Inovação (DOI)	Realiza observações precisas tanto em relação à difusão quanto a adoção de inovação. Possibilita observar tanto as influências ambientais-externas ao tratar sobre a difusão de inovações quanto a adoção de inovações nos níveis organizacionais internos. A difusão e adoção da inovação podem ser analisadas sobre óticas distintas, não havendo uma correlação impreterível. O conceito de inovação extrapola como não sendo algo meramente tecnológico, atribuindo essa condição também ao ineditismo da ideia em si e o seu real valor e impacto social. O conceito de reinvenção adequa-se a pesquisas em contextos de crise.	O conceito de inovação quando não bem especificado, pode ser visto como muito amplo e pouco específico.	Principal teoria utilizada e precursora dos estudos sobre difusão de inovação, oferece conceitos, ferramentas e definições precisas sobre difusão e adoção de inovação. Permite observar sobre óticas externas (difusão) e internas (adoção) à organização, o processo de implementação de inovação. Trata a difusão de inovação de forma processual e sistematizada. O conceito de reinvenção possibilita a realização de estudos em cenários de crise.
Moore e Benbasat (1991)	Características Percebidas da Inovação (PCI)	Permite observar a adoção inicial e eventual difusão de inovações e tecnologias dentro das organizações. Na adoção, possibilita analisar a partir das percepções dos possíveis adotantes o quanto uma inovação/tecnologia pode se difundir ou não. Esta teoria é usualmente focada no indivíduo (pessoa) embora possa ser analisada sobre o âmbito de organizações.	Pouco aborda o nível organizacional de adoção e difusão. Além disso, a difusão é usualmente analisada enquanto consequência da adoção de inovações.	Ferramenta para estudar a adoção e difusão de inovações em diferentes contextos investigativos, demonstrando visão mais aprofundada a respeito das percepções dos adotantes e como tais concepções influenciam diretamente na difusão das inovações.
Taylor e Todd (1995)	Teoria do Comportamento Planejado Decomposto (DTPB)	Usualmente analisa adoção de inovações tecnológicas no âmbito de tecnologia da informação, examinando o valor da tecnologia no contexto de uma determinada organização, além de compreender quais os determinantes desse valor. Explica ainda os comportamentos que levam à adoção, além de compreender e descrever o comportamento por trás do processo de adoção de uma nova tecnologia.	Aborda de forma incipiente a difusão de inovações, concedendo pouca ênfase ao nível organizacional de adoção.	Auxilia as organizações a melhor implementar e gerenciar seus recursos tecnológicos e aumentar a sua eficácia geral, sobre o ponto de vista prático. A teoria utiliza conceitos da Teoria do Comportamento Planejado (TPB) (AJZEN,1991), o Modelo de Aceitação de Tecnologias (DAVIS, 1989) e a Teoria da Difusão da Inovação (ROGERS, 2003).
Gallivan (2001)	Modelo de Adoção Secundária da Inovação	Possibilidade de observar de forma precisa a adoção de inovações nos aspectos macro e micro organizacionais além de permitir visualizar a adoção de inovações no nível organizacional interno.	Aborda de forma incipiente a difusão de inovações.	Desenvolve um novo quadro teórico híbrido, combinando insights de implementação de tecnologias em conjunto com modelos tradicionais de adoção de inovação no contexto de nível organizacional.

Fonte: Adaptado de Rogers (2003), Moore e Benbasat (1991), Taylor e Todd (1995) e Gallivan (2001) pelo autor (2021)

2.3 INOVAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE

De acordo com o livro intitulado *Stale in Technology* escrito pelo autor Gerhard Mensch no ano de 1975, grupos de inovações ocorrem em décadas de profunda depressão. Este mesmo autor argumenta que muitos são os estudos que fornecem evidências substanciais que apontam para uma forte presença do surgimento de inovações durante tais décadas de recessão (FREEMAN, 1984). Segundo Kuznets (1930, p. 27-231) argumenta, movimentos ascendentes de ciclos de inovação, ou "*booms*" de crescimento, são acompanhados por expansões de mercado e tendem a ocorrer com maior probabilidade após breves períodos de recessão e crise ou antes que declínios econômicos tenham se acentuado. A figura 9 representa os ciclos de inovação conforme Kuznets (1930):

Figura 9 - Ciclos de inovação conforme Kuznets (1930)



Fonte: Adaptado de Kuznets (1930) pelo autor (2021).

Isso se deve, conforme salienta Mensch (1975), em razão de que durante períodos de acentuadas recessões, determinadas organizações não possuem outra alternativa que não seja a criação ou desenvolvimento de algo que seja inteiramente novo, tendo em vista que estas não podem mais percorrer o mesmo caminho anteriormente traçado, necessitarão aderir a novos conceitos, ideias ou práticas ainda não exercidas ou criadas (FREEMAN, 1984). Conforme destacado por O'Reilly e Tushman (2008), são essas mudanças disruptivas que geram necessidades nas organizações em procurar novas formas de inovarem seus negócios na busca por maiores e melhores competitividades.

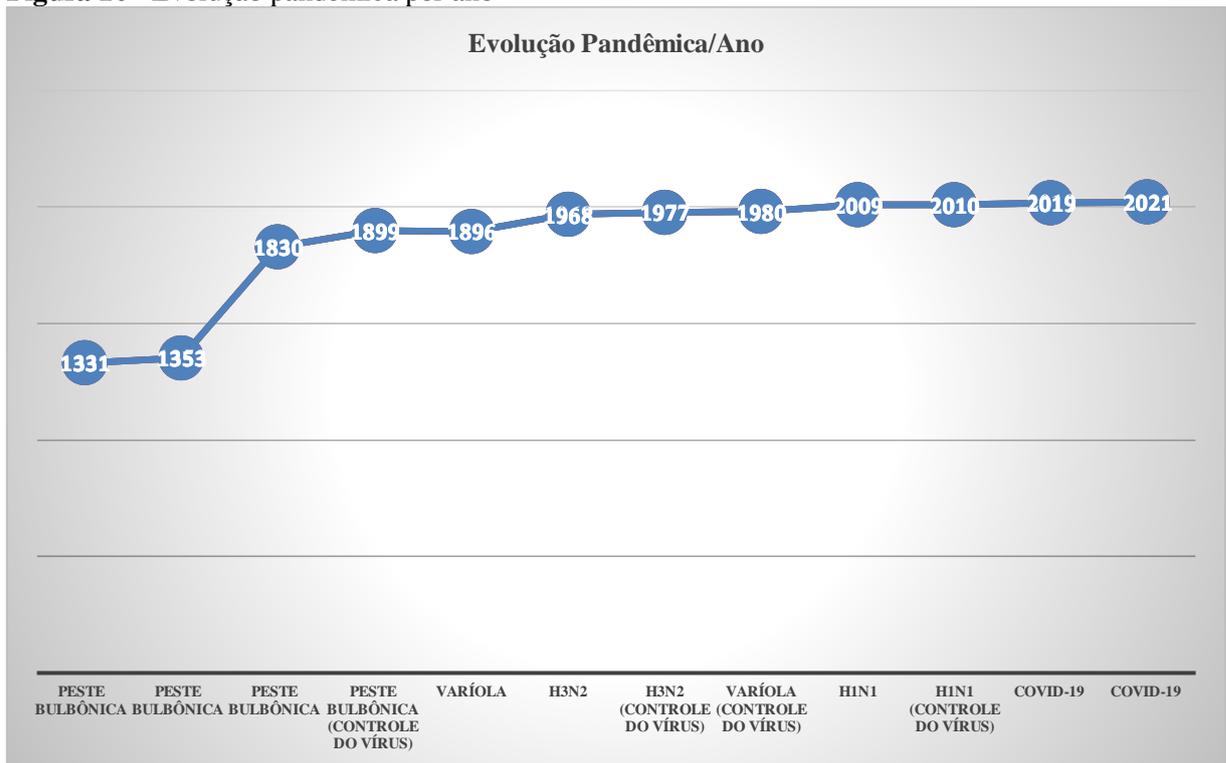
Para tanto, Okano e Fernandes (2021) salientam que períodos de crise são momentos oportunos e singulares que impulsionam as empresas a se adequarem e desenvolverem novas formas de se fazer negócios. Corroborando com tais perspectivas, Andergassen e Nardini (2005), argumentam que a busca por solucionar problemas idiossincráticos, isto é, problemas específicos voltados aos aspectos de produção, são os principais fatores que estimulam convergências tecnológicas que levam a potenciais ondas de inovação.

Conforme pode ser observado nas obras de Utterback e Abernathy (1975), Utterback e Suárez (1993), Andergassen e Nardini (2005) e Freeman (1984), produtos, processos, organizações, encontram-se a mercê das denominadas ondas de inovações, que se configuram em períodos no qual um determinado produto observa melhorias significativas quando comparados ao seu padrão anterior, estimulados essencialmente pelos avanços e desenvolvimentos tecnológicos. Segundo Freeman (1984), tais impulsos ou estímulos, são imprescindíveis para o surgimento de novas ondas de crescimento, atuando como indicador para um enxame de imitadores, facilitando o processo de difusão dessa tecnologia.

As ondas de inovações podem levar a alterações significativas que modificam desde aspectos culturais, sociais, de bases econômicas, até o comportamento das organizações e relações trabalhistas, por exemplo (ANDERGASSEN; NARDINI, 2005; FADEL; MORAES, 2005). As organizações que conseguem compreender o processo dinâmico da inovação, assimilando, respondendo e se adaptando às alterações provenientes do ambiente em que estão inseridas, destacam-se em seus respectivos ambientes mercadológicos (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).

Assim, esse tópico traça uma linha lógica, de maneira a apontar, o surgimento de inovação durante períodos de crise. São realizadas menções a outras crises passadas, realizando um paralelo com a crise provocada atualmente pelos impactos da COVID-19 e como estas suscitaram (e suscitam) ondas de inovação, proporcional à maneira com a qual alteraram (e alteram) substancialmente a sociedade em suas respectivas épocas.

Seguindo uma linha lógica temporal, a figura 10 apresenta uma esquematização que aponta a evolução das principais pandemias que são retratadas nesta seção organizados em uma linha temporal crescente, onde são apresentados os períodos de suas respectivas aparições até o ano em que foram diagnosticadas como controladas pelas medidas sanitárias cabíveis à época. É importante ressaltar que quanto à pandemia da COVID-19 não há como prever com exatidão o controle desta pandemia, daí por isso a mesma não aparecer na esquematização com a palavra “controle” associada a ela.

Figura 10– Evolução pandêmica por ano

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dado o exposto, esta seção elabora comparações paralelas mediante as soluções encontradas por governos, ambientes sociais, econômicos e mercadológicos, em seus respectivos segmentos/setores, a distintos contextos de crises, a fim de observar as principais estratégias e inovações utilizadas para contornar tais cenários (COHEN; CROMWELL, 2020; GASQUE *et al.*, 2020; GREIF, 2020; LANA *et al.*, 2020).

Conforme Tse, So e Sin (2006), ao analisarem o surto de Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS) de 2003, bem como o processo de gestão e recuperação de empresas em face de outras crises, afirmam que diferentes tempos de crises necessitam de distintas respostas de uma mesma organização, a fim de gerar diferentes soluções, estratégias, práticas de gerência e planejamento. Para esses autores, esses fenômenos impactam de forma negativa aspectos desde lucratividade e desenvolvimento econômico social, até questões de competitividade empresarial e sobrevivência das organizações.

De acordo com Rainatto *et al.* (2021), ao fazer pesquisas e análises sobre as epidemias H3N2 (gripe de Hong Kong) e H1N1 (Gripe Asiática), destacam que é possível observar inovações ocorridas em razão destas epidemias. A primeira pandemia estudada pelos autores foi a H3N2, com aparição inicial em janeiro de 1968, onde os principais sintomas apresentados de forma incomum nos doentes assemelhavam-se à gripe comum (Influenza). Conforme

Cockburn *et al.* (1969) somente na cidade de Hong Kong, quase 500 mil pessoas testaram positivo durante o período da pandemia que se proliferou de maneira rápida em diversas cidades de Cingapura, Filipinas, Vietnã, Taiwan, Tailândia, Índia, Irã e Malásia (RAINATTO *et al.*, 2021). Segundo Simonsen *et al.* (1998), esta epidemia somente foi contida nos anos de 1977 após extensos e rigorosos controles populacionais e de circulação de pessoas.

Conforme Homma *et al.* (2011) é possível detectar inovações como consequências dos impactos da H3N2 sobre duas principais perspectivas: i) parcerias público-privadas, já que o processo de inovação tecnológica de vacinas é extenso, com alto grau de complexidade e alto teor de riscos e custos que podem ser minimizados por meio de tais parcerias. Um pertinente exemplo foi o mecanismo inovador estruturado para captação de recursos, o *Advanced Market Commitment* (AMC). O AMC foi concebido com o propósito de estimular a inserção da inovadora vacina denominada pneumocócica conjugada, a fim de combater o vírus em crianças menores de dois anos efetuadas por meio de colaborações entre empresas privadas e os governos da Inglaterra, Itália, França, Canadá e Noruega; e ii) o desenvolvimento de tecnologias para criação e fabricação de vacinas, a exemplo das vacinas pneumocócica e pentavalente que apresentaram comprovada eficácia no combate ao vírus H3N2, concebidas como resultados de colaborações público-privadas (HOMMA *et al.*, 2011).

O segundo cenário de crise pandêmica analisada pelos autores Rainatto *et al.* (2021) foi o da H1N1, decretado em 11 de junho de 2009 pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma pandemia a nível mundial de uma nova variante do Vírus Influenza (CÂNDIDO *et al.*, 2020). Conforme Cândido *et al.* (2020) um ano depois do decreto, após esta declaração da OMS, o vírus já estava distribuído em mais de 214 países, com registros de mais de 50 milhões de casos confirmados em pesquisas laboratoriais e cerca de 18.631 mortes no mundo. Para Simonsen *et al.* (1998), epidemias de gripe em zonas climáticas temperadas, quase sempre se caracteriza, segundo os epidemiologistas, com ocorrência anual em níveis regionais ou nacionais de Influenza, devido tanto à sua facilidade de transmissão, quanto de mutação.

Segundo destaca Ferreira e Castro (2011) apesar dos efeitos negativos proporcionados pelo surgimento pandêmico do vírus H1N1, é possível observar inovações como consequência de seus impactos. Um interessante exemplo é a forma como o H1N1 contribuiu para a reafirmação da importância do Regulamento Sanitário Internacional (RSI) – instrumento de proteção contra a propagação internacional de doenças aderido pelos países signatários da OMS (FERREIRA; CASTRO, 2011).

Conforme estes mesmos autores, ao analisar o controle da pandemia da *Influenza* H1N1 no Brasil, torna-se possível observar inovações sobre os processos realizados pelo RSI que

trouxeram melhorias significativas para sua aplicação e combate a esta pandemia. São eles: i) colaboração entre os Estados Membros ou entre estes e a OMS, presente no artigo 44º do RSI de 2005 que permitiu ações conjuntas de enfrentamento ao vírus; ii) a reformulação do artigo 9º, que admiti informes de fontes não-oficiais sobre conhecimentos de eventos que possam levar a emergência de saúde pública de importância internacional (ESPII), possibilitando maior êxito na antecipação do vírus ao status de pandemia por meio do seu diagnóstico prévio; e iii) padronização das normas de segurança sanitária, o que permite maior uniformização das ações internacionais de combate a pandemias, representando avanços na cooperação internacional no controle e combate de doenças.

Isto posto, Rainatto *et al.* (2021) destacam as inovações nesses ambientes de crise estão relacionadas principalmente às ciências médicas, por terem de inovar na criação de novas vacinas, remédios, tratamentos, métodos de enfrentamento, equipamentos, entre outros recursos, que geram patentes e disputas por geração de novos produtos na área da saúde. Dentro desta perspectiva, Okano e Fernandes (2017), destacam que tais períodos podem ser momentos únicos que impulsionam as organizações a se adaptarem e conceberem novas oportunidades inovadoras de negócios.

Poucas foram as epidemias que afetaram de forma tão substancial e significativa à humanidade como a Peste Bubônica (Grande Praga) que ocorreu em meados dos anos 1331 a 1353 na Europa (GREIF, 2020; BENEDICTOW, 2010; QUEIRÓS, 2020). Conforme Greif (2020) essa bactéria foi responsável pelas três pandemias mais virulentas e difundidas da história da humanidade até o século XX. O primeiro surto durou dois séculos a partir de 541 d.c., nomeada também como “Peste de Justiniano”, devido a sua ocorrência ter sido no Império Bizantino. A segunda onda durou de 1330 a 1830, originando-se na Ásia Central e se alastrando até o continente europeu em 1347 (GREIF, 2020; BENEDICTOW, 2010).

Tornou-se uma tarefa difícil calcular precisamente a quantidade de mortes em decorrência desta pandemia ao longo dos séculos, em decorrência de sua rápida disseminação ocorridas por meio das bactérias presentes principalmente em ratos e pulgas. No entanto, estima-se que a Peste Bubônica dizimou entre 30% a 60% somente da população europeia durante o período da idade média (GREIF, 2020; BENEDICTOW, 2010).

De acordo com Queirós (2020) a crise sanitária resultante da onda de Peste Bubônica registrado em 1899, na cidade do Porto, em Portugal, foi a divisa necessária para profundas reflexões sobre a pertinência do movimento higienista preventivo na saúde pública da cidade. Conforme Queirós (2020) este movimento introduziu inovações políticas, legislativas e institucionais para o bem-estar público da época, materializando-se em melhorias para a saúde

pública da população. Infere-se que este mesmo efeito foi possível de ser observado em escala internacional (QUEIRÓS, 2020).

Segundo Nascimento (2021) a peste bubônica trouxe profundas mudanças às cidades de Santos e Rio de Janeiro devido aos seus impactos ocorridos do final do século XIX e início do século XX. O governo brasileiro foi notificado que a doença havia se alastrado na cidade do Porto, Portugal, em agosto de 1899 e logo a peste se espalhou nas cidades de Santos e Rio de Janeiro, duas das principais cidades portuárias que realizavam extensos e contínuos comércios com Portugal (NASCIMENTO, 2021).

Conforme destaca Nascimento (2021) o impacto da peste forçou os governantes das respectivas cidades a tomar medidas de quarentena o que abalou a economia local. Entretanto, este momento impulsionou o desenvolvimento de inovações, tanto por parte da administração pública quanto por parte das empresas da região (NASCIMENTO, 2021).

Quanto ao âmbito da administração pública, as mudanças salientadas por Nascimento (2021) ocorridas em solo brasileiro, corroboram com os resultados das pesquisas de Queirós (2020) e Benedictow (2010) realizadas no Velho Continente, que em razão das trágicas realidades, foram desenvolvidas estratégias preventivas de higiene e saúde pública, associadas às observações, práticas laboratoriais e pesquisas científicas que desenvolveram avanços inovadores para a segunda metade do século XIX, a exemplo dos progressos na medicina, saúde alimentar, saneamento urbano, avanços na microbiologia, criação de instituições para controle de pragas e doenças contagiosas de males pandêmicos/epidêmicos com vistas a tomar ações, agora, preventivas, não apenas reativas.

Quanto ao âmbito das organizações da região, a economia local das duas cidades movimentava-se principalmente em torno dos portos, com entradas e saídas de mercadorias em especial para a Europa, conforme destaca Nascimento (2021), no entanto, com a imposição do governo brasileiro pela quarentena, foram obstruídas as movimentações comerciais, gerando ondas de protestos e eventuais danos econômicos e sociais.

Nota-se que tanto a cidade de Santos, quanto a cidade do Rio de Janeiro, Capital Federal no começo do século XX, investiram seus esforços na modernização das indústrias locais, retirando o foco principal na exportação de café, principal base econômica das duas cidades portuárias, e estimulou a nascente de parques industriais locais voltados à produção de tecidos, cervejaria, tabaco e algodão (NASCIMENTO, 2021). Tais medidas e avanços foram considerados notórios e revolucionários à época, tanto no âmbito da saúde pública brasileira, quanto das mudanças econômicas e de modernização urbana destas cidades (NASCIMENTO, 2021).

A pandemia da varíola foi outra que marcou a história da humanidade, segundo destaca Joanguete (2020), extinguindo cerca de 300 milhões de pessoas entre 1896 e 1980 em todo o mundo, como consequência principalmente da falta de infraestrutura, saneamento básico, medicamentos, profissionais e uma vacina preventiva a fim de precaver a população de seus malefícios (HOCHMAN, 2011).

Conforme Morel (2006), embora os impactos da pandemia de varíola tenham sido terríveis, o processo de erradicação da varíola tornou-se um marco importante como exemplo de inovação em períodos de crise, destacando-se as seguintes inovações dispostas no quadro 4:

Quadro 4 – Inovações durante o processo de erradicação da Varíola

Inovações Surgidas	Descrição das Inovações
Inovação de produto	Atividades de pesquisa conceberam vacinas eficazes e a custo baixo, bem como medicamentos mais eficientes.
Inovação de processo	Colaboração e envolvimento de participantes locais (sociedade, setor público, empresas/organizações, etc.).
Inovação de estratégia	Diz respeito à adoção de estratégias de vacinação, a exemplo da estratégia “em círculos” que em vez da vacinação em massa que surtiu pouco efeito, garantiu maior eficácia na estratégia de erradicação.
Inovação de método	Criação pela indústria médica de agulhas bifurcadas para inoculação de quantidades contínuas de vacinação.

Fonte: Adaptado de Morel (2006) pelo autor (2021).

A agulha bifurcada foi considerada uma tecnologia revolucionária à época de sua concepção, tornando mais eficaz o processo de vacinação e erradicação da varíola em diversas partes do mundo (HOCHMAN, 2011; MOREL, 2006; SACRAMENTO, 2018). A agulha bifurcada consiste numa ferramenta do tamanho proporcional a uma agulha comum, no entanto, este formato de agulha possui uma de suas extremidades achatadas. Neste mesmo local, possui dois “dentes”, que funcionam como um “garfo” sendo capaz de preservar em seu contorno, a quantidade exata de substância necessária para a vacina, podendo ser inclusive esterilizada e reutilizada (MOREL, 2006; SACRAMENTO, 2018). Embora seja um instrumento de simples concepção, a agulha bifurcada revolucionou o processo de vacinação antivaríola por sua maior eficácia no combate ao vírus (HOCHMAN, 2011; MOREL, 2006; SACRAMENTO, 2018).

Como em muitas outras pandemias, observa-se que a COVID-19 provocou profundos impactos nos contextos econômicos, sociais e de ordem de saúde pública (GASQUE *et al.*, 2020; NASSIF, ROSSETTO, INÁCIO JÚNIOR, 2020).

Conforme último relatório publicado pelo canal de notícias da ONU (ONU NEWS, 2021b), no último dia 19 de abril de 2021, o mundo já ultrapassou 3 milhões de mortes pela COVID-19. São exatamente, conforme dados do Centro de Ciência e Engenharia de Sistemas

(CSSE) pela Universidade de Medicina Johns Hopkins (2021), 3.285.591 mortes pela COVID-19, totalizando 157.812.392 de casos confirmados no mundo, segundo último relatório publicado pela instituição na data de 09/05/2021. Só no Brasil são 15.145.879 casos confirmados e mais de 421.316 mortes pelo novo coronavírus (JOHNS HOPKINS, 2021).

Em decorrência dos impactos desta pandemia, líderes mundiais de diversos países optaram por estratégias de "lockdown" ou obstrução parcial de suas fronteiras, limitando ou em uma máxima, impossibilitando a livre circulação de pessoas e mercadorias, obrigando indústrias, escolas, cadeias de suprimentos e comércios de diversos setores a cessarem suas atividades (TASHANOVA *et al.*, 2020).

É importante ressaltar, conforme Almeida-Filho (2021) que países como China, Coreia do Sul, Noruega e Nova Zelândia são alguns dos exemplos de nações que adotaram medidas rígidas de combate a pandemia e obtiveram maior êxito no enfrentamento à proliferação do vírus, o que concedeu espaço para uma melhor reestruturação econômica dos mesmos. Medidas como: i) controle e bloqueio da transmissão do vírus e ii) redução do contágio por meio de intervenções não-farmacêuticas (NPI), foram as principais abordadas por estas nações (SOUZAA. S. R., *et al.*, 2021; ALMEIDA-FILHO, 2021).

No entanto, torna-se relevante destacar que nações como Índia e Brasil, que não tomaram medidas de restrições rígidas e investiram em estratégias como i) mitigação de danos (retaguarda hospitalar intensiva) e ii) isolamento vertical, apresentaram fracassos no combate à pandemia, demonstrando sérios desafios no caminho em busca do controle da proliferação do novo coronavírus (ALMEIDA-FILHO, 2021), o que demonstra a urgência de tais nações se adaptarem frente aos impactos pandemia COVID-19.

Assim sociedades, organizações públicas e privadas de diversos setores, segmentos e tamanhos, necessitaram se reinventar durante esse período de crise, de maneira a conseguir se adaptar frente à proliferação do vírus (DIRGANTARI *et al.*, 2020; GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020).

Salienta-se ainda que nos países em que as medidas restritivas de combate ao novo coronavírus são menos severas, isto é, não apresenta um maior rigor nas ações limitantes à proliferação do vírus, a exemplo dos casos do Brasil e Índia (ONU NEWS, 2021c; 2021a), o ambiente mercadológico apresenta-se com maior incerteza e imprevisibilidade em suas atuações, o que configura um contexto mais crítico e delicado a fim de compreender e entender o processo de difusão da inovação (ROGERS, 2003).

Semelhante às demais pandemias observadas até o momento, à medida que o pior cenário era transpassado, pontos positivos tornavam-se possíveis de serem observados como o

surgimento de ondas de inovação e criatividade durante esse período de crise (NASCIMENTO; PRADO; CUNHA, 2021; NASSIF, ROSSETTO, INÁCIO JÚNIOR, 2020; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2020).

Quanto às inovações no âmbito da sociedade, pode-se destacar, por exemplo, o aumento da aceitação e uso da internet pelo mercado consumidor chinês, que histórica e culturalmente era muito reduzida (GAO *et al.*, 2020; GUO; LIU; SHI, 2020). Em respeito ao distanciamento social, as pessoas necessitavam permanecer em suas residências e viram por meio do uso da internet, a possibilidade da realização de compras e vendas de mercadorias, além de obtenção de informações durante o período pandêmico (GAO *et al.*, 2020; GUO; LIU; SHI, 2020). Conforme Guo, Liu e Shi (2020), o *e-commerce* ganhou destaque durante esse período de crise, tornando-se uma ferramenta de suma importância a fim de auxiliar o mercado chinês a superar os efeitos da pandemia na cadeia de suprimento de alimentos.

A pandemia do novo coronavírus está alterando normas, costumes e práticas culturais/sociais, a exemplo de um simples aperto de mão, um abraço, ou qualquer outra forma de cumprimento que envolva contato físico, está se transfigurando substancialmente em práticas do passado.

Isto se dá em decorrência do contexto vivenciado durante a pandemia, onde estas e outras formas de contato são reprimidas e a utilização de álcool em gel, lavagem constante das mãos, uso de máscaras e distanciamento social são as novas práticas estimuladas a fim de conter o avanço do vírus (NASCIMENTO; PRADO; CUNHA, 2021; PIMENTEL *et al.*, 2020; SILVA; RIBEIRO, DUARTE, 2021).

Tais mudanças configuram-se em profundos desafios a serem analisados e estudados por diversos campos e áreas do conhecimento, a exemplo da sociologia (GASQUE, *et al.*, 2020), da medicina e psicologia (VERTICCHIO; VERTICCHIO, 2020), com o propósito de compreender e mensurar os impactos que este momento pandêmico pode causar às práticas sociais.

Sobre a ótica das organizações, a incorporação do *e-commerce* no varejo, a exemplo do que é apresentado na obra de Guo, Liu e Shi (2020) e Gao *et al.*, 2020, tem apresentado um cenário célere do processo de transformação digital, que parte desde as grandes corporações (DANNENBERG *et al.*, 2020; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020) até as pequenas e médias empresas (SEBRAE, 2020a; 2020b). Guissoni, Ferraro e Schunck (2020) salientam a pertinência da conversão da realização dos negócios desempenhados pelas organizações predominantemente centrados no âmbito físico, mas que em decorrência do período pandêmico, necessitaram alterar a realização de suas operações para o mercado digital.

A transformação digital do varejo por meio do *e-commerce* materializa-se em um cenário de inovação com substanciais mudanças que vão desde a realização simples de processos, tarefas e atividades diárias, até profundas modificações no âmbito dos modelos de negócios (GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2020).

Sobre o contexto da inovação na saúde pública, um dos principais desafios de combate à pandemia encontra-se na criação de vacinas e medicamentos objetivando conter e extinguir os sintomas da doença COVID-19 (ALVES *et al.*, 2020; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2020). Conforme ressaltado por Nascimento, Prado e Cunha (2021), até o presente momento, as pessoas infectadas recebem tratamentos somente para mitigar os sintomas, mas ainda não existe um consenso científico sobre uma vacina ou medicamento que previna ou trate com 100% de eficiência o novo coronavírus.

Apesar disso, Alves *et al.* (2020) destaca que grandes avanços estão sendo realizados e algumas vacinas mostram-se promissoras, a exemplo da desenvolvida na Universidade de Oxford, pelas empresas farmacêuticas AstraZeneca/Oxford e Pfizer/BioNTech no Reino Unido, além da vacina produzida pela Empresa Farmacêutica chinesa Sinovac, chamada CORONAVAC, que o Brasil, por meio de parcerias com o Instituto Butantã, tem realizado parcerias para testes.

Assim, é pertinente salientar com base nessas informações que durante períodos de crise e imprevisibilidade do mercado, a criatividade e a inovação são as melhores respostas frente a esses acontecimentos (COHEN; CROMWELL, 2020; NASCIMENTO; PRADO; CUNHA, 2021). Conforme Greif (2020), refletir sobre os efeitos, impactos e as respostas desdobradas pelas sociedades frente às pandemias e períodos de crise ao longo da história, auxilia a compreender melhor alguns dos desafios e dilemas enfrentados nos dias atuais. Dessa forma, é possível considerar que os dias atuais vividos são reflexos de outras crises pandêmicas passadas (GASQUE *et al.*, 2020).

À vista disto, Cohen e Cromwell (2020) salientam que a COVID-19 é um problema extremamente dinâmico, multável, incerto e perverso que deve ser enfrentado com um esforço amplo e criativo de soluções inovadoras partidas desde as organizações, até as sociedade e setores governamentais. O segredo para o sucesso no combate à COVID-19, conforme explanam ainda Cohen e Cromwell (2020), encontra-se na noção de aceitar a incerteza e utilizar de estratégias emergentes e criativas em direção ao objetivo final de desenvolver soluções inovadoras a fim de solucionar os problemas decorrentes dos impactos desta doença. Essa forma de encarar a pandemia do novo coronavírus não apenas maximizaria respostas mais eficientes à pandemia atual, mas também serviria de base para futuros surtos pandêmicos (COHEN;

CROMWELL, 2020; GREIF, 2020).

Dado o exposto, tornou-se possível observar, por meio da literatura destacada, o desenvolvimento de estratégias e inovações como forma de contornar cenários de crise provocadas por outras pandemias que assolaram a humanidade, sendo possível realizar um paralelo destas com a pandemia COVID-19 que se segue nos dias atuais.

É plausível salientar, com base nesse histórico de pandemias, que esse processo de contágio e proliferação de doenças a nível mundial, embora seja trágico o número de vidas perdidas, não sendo possível quantificar com precisão na maior parte das vezes, pode haver uma externalidade em todo esse cenário que é instigar ondas de inovações equivalente ao modo em que promove mudanças nos contextos sociais, econômicos, de saúde e bem-estar público (COHEN; CROMWELL, 2020; GASQUE *et al.*, 2020; GREIF, 2020; LANA *et al.*, 2020; NASCIMENTO; PRADO; CUNHA, 2021).

2.3.1 Inovação nas pequenas empresas na Pandemia Covid-19

As “pequenas empresas” analisadas para este estudo seguem a normativa da Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, compreendidas como Microempresas ou Empresas de Pequeno Porte. Ressalta-se que “pequenas empresas” é um termo universalizado que se tornou um padrão utilizado para classificar tais organizações na literatura internacional.

A Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006 estabelece o denominado Estatuto Nacional da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte (EPP) (BRASIL, 2006) com o propósito de desenvolver a competitividade e o desenvolvimento destas organizações. Seu objetivo principal é o fomento de novos postos de trabalho, melhor distribuição de riquezas e renda, além da inclusão destas organizações no contexto formal com redução das práticas provenientes da informalidade (SEBRAE, 2018).

Os benefícios concebidos pela Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006 estabelece normas gerais relativas à forma de tratamento diferenciado às MEs e EPPs no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que diz respeito: i) ao recolhimento de impostos e contribuições, ii) cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias e iii) acesso a crédito e ao mercado (BRASIL, 2006; SEBRAE, 2018).

Dessa forma, com base na Lei Complementar 123 (BRASIL, 2006), para esta pesquisa é assumido como “Pequena Empresa” as organizações do varejo alimentício que se encaixam

como “Microempresa” (ME) ou como “Empresa de Pequeno Porte” (EPP). Conforme estas tipologias, o quadro 5 destaca:

Quadro 5 – Caracterização das Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP)

Tipologia	Descrição
Microempresa (ME)	Organizações devidamente registradas legalmente e que possuem uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Organizações que receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Fonte: Adaptado da Lei Complementar 123 (BRASIL, 2006) pelo autor (2021).

Conforme dados do SEBRAE (2013), além de definir as MEs e EPPs pelo seu faturamento anual, o porte das organizações que atuam no segmento do varejo, isto é, comércio e serviços, podem ser classificadas ainda por intermédio da quantidade de empregados/colaboradores. Assim, classifica-se as MEs pelo número de empregados/colaboradores para as empresas do varejo que enquadrarem até 9 pessoas empregadas e as EPPs as que possuírem entre 10 e 49 pessoas (BRASIL, 2006).

Isto posto, para esta pesquisa, as organizações que se enquadram como MEs e EPPs do segmento do varejo são classificadas conforme seu faturamento anual e a quantidade de empregados/colaboradores que possuem (SEBRAE, 2013; BRASIL, 2006).

Quando se trata de inovação nas pequenas empresas, De Jong e Marsili (2006) explicam que muitas das concepções relacionadas à inovação encontra-se analisadas sob a ótica das grandes organizações, o que gera dificuldades no que se refere à compreensão e entendimento da lógica de negócios das pequenas corporações. Diante disto, torna-se difícil identificar, categorizar e classificar tecnicamente os aspectos de inovação dentro destas organizações (DE JONG; MARSILI, 2006).

Dado o exposto, há aspectos que tendem a limitar o desenvolvimento de inovações dentro das pequenas empresas, destacam-se: i) disputa de mercado desproporcional quando comparada com grandes corporações que podem destinar e investir quantidades expressivas de recursos tanto em tecnologia quanto em inovação (FRANCO; HAASE, 2010); ii) dificuldades em obter financiamento governamental (SILVA *et al.* 2018; KRUSE, 2016); iii) limitações na quantidade de recursos disponíveis (SILVA *et al.*, 2018; FRANCO; HAASE, 2010), o que concede pouca margem para erros ou investimentos com baixa taxa de resultado; e iv) dificuldades para investir em pesquisa e desenvolvimento em inovação (FRANCO; HAASE, 2010; MAÇANEIRO; CHEROBIM, 2011). Somado a esses aspectos mencionados, conforme Franco e Haase (2010), têm-se: má qualificação dos gestores, falta de informação, baixa capacitação dos profissionais empregados, além de fragilidade relacionada ao capital social

empresarial o que eleva os riscos relacionados a investimentos.

Dito isto, ressalta-se que apesar da inovação ser observada de maneira mais visível nas grandes corporações (HOSPERS, 2005; KRUSE, 2006), e de forma mais fragilizada na ótica das pequenas empresas, torna-se relevante destacar que o porte da organização não é uma condição determinante para que a inovação de fato ocorra (DZIALLAS; BLIND 2019).

Com base nas literaturas de Silva *et al.* (2018), Zortea-Jhonston, Darroch e Matear (2012), Plotnikova, Romero e Martínez-Román (2016) e Forsman (2011) as empresas de pequeno porte podem se sobressair enquanto desenvolvedoras de inovações em comparação com grandes corporações por três principais motivos, apresentando vantagens em inovação. São estas, em acordo com apresentado no quadro 6:

Quadro 6 – Vantagens em inovação possuída por pequenas em comparação com grandes empresas

Vantagens em Inovação	Descrição	Autores
Flexibilidade estratégica	Por serem pequenas empresas tal processo ocorre de maneira mais rápida e hábil quando comparada com grandes corporações	Forsman (2011), Zortea-Jhonston, Darroch e Matear (2012).
Desenvolvimento de inovações orientadas para o mercado	As empresas que impulsionam inovações com base no ambiente externo tendem a moldar tais inovações às necessidades do mercado, conseguindo maiores níveis de competitividade e fatias mercadológicas	Zortea-Jhonston, Darroch e Matear (2012), Silva <i>et al.</i> (2018), Plotnikova, Romero e Martínez-Román (2016)
Diversidade de padrões de inovação	Por serem organizações de pequeno porte, torna-se mais fácil abandonar um projeto de inovação que não está dando resultados contundentes e investir em outros projetos de inovação, feita que seria em demasia custoso para grandes corporações	Forsman (2011), Silva <i>et al.</i> (2018), Plotnikova, Romero e Martínez-Román (2016).

Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2018), Zortea-Jhonston, Darroch e Matear (2012), Plotnikova, Romero e Martínez-Román (2016) e Forsman (2011) pelo autor (2021).

No caso específico das pequenas empresas do varejo em tempo de crise pandêmica, nota-se que tais organizações necessitaram se reinventar na realização de suas atividades e negócios (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020) que vão desde mudanças em relação à maneira como interagem com seus clientes, fornecedores, stakeholders, até reformulação em seus modelos de negócios (GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020) que antes eram realizadas predominantemente no âmbito físico e, devido aos impactos do COVID-19, passaram a ser realizadas no âmbito *online* (GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020; DANNENBERG, *et al.* 2020).

Frente os impactos da pandemia, contextos de incertezas, distanciamento e isolamento social, a digitalização configurou-se em um dos principais meios de sobrevivência das organizações, e o *e-commerce* configurou-se em uma das principais ferramentas para manutenção de suas atividades (GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020; DIGANTARI *et al.* 2020;

BHALEKAR, 2020). Por intermédio do *e-commerce*, mesmo com a interrupção das cadeias produtivas, as organizações de diversos segmentos, inclusive do varejo de alimentos (OCDE, 2020b; OCDE, 2020a; GALANAKIS, 2020), conseguiram reinventar seus modelos de negócios de maneira a se adaptar frente os profundos impactos do novo coronavírus, (DANNENBERG, *et al.* 2020; MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021; DIGANTARI *et al.* 2020; BHALEKAR, 2020) migrando a realização de seus processos do ambiente físico para atuação mais presente no mercado *online* (GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020; SEBRAE, 2020b).

Neste sentido, Forsman (2011), ao investigar e entender o desenvolvimento da inovação em pequenas empresas de manufatura e serviços, assim como o nível de capacidade de inovação que estas organizações possuem, destaca que a concepção da inovação para estas empresas encontra-se introduzido particularmente em seus formatos de realizar negócios, processos e atividades de complexidade baixa. Forsman (2011) destaca ainda que as empresas de pequeno porte executam, práticas de inovação com atuações diárias e restritas, por intermédio de procedimentos que podem ser informais, e tendem a buscar desenvolvimento adaptativo por intermédio de tecnologias.

A inovação de processo, no âmbito das empresas de pequeno porte, pode ser definida a partir da implementação de novos métodos de produção ou novas formas de distribuição ou que tenham recebido uma melhoria significativa, isto é, uma ressignificação em suas respectivas finalidades e que ofereçam resultados consistentes para os ganhos da empresa (FORSMAN, 2011; DE JONG; MARSILI, 2006; PLOTNIKOVA; ROMERO; MARTÍNEZ-ROMÁN, 2016). As inovações em processo são capazes de reduzir custos produtivos, de distribuição, melhorar a qualidade dos processos internos e externos à empresa, o que proporciona melhorias significativas às atividades das corporações (FORSMAN, 2011; DE JONG; MARSILI, 2006; BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017; MANTHEY *et al.*, 2017).

Corroborando com tal perspectiva, De Jong e Marsili (2006), que analisaram os padrões de inovação em pequenas e microempresas argumentam que a inovação de processo é mais difundida em pequenas empresas do que a inovação de produto, o que demonstra ser uma característica das organizações de baixa tecnologia. Em concordância com as obras de Forsman (2011) e De Jong e Marsili (2006), Manthey *et al.* (2017), salienta ainda que além das inovações em processos nas pequenas empresas serem mais presentes quando comparadas com inovações em produtos, este tipo de inovação tende a alterar a forma pela qual as organizações entregam, concebem e desenvolvem seus produtos.

Deste modo, percebe-se que tais organizações tendem a apresentar um padrão quanto a seu formato de inovação, demonstrando maior foco na inovação em processos, do que na

criação de pesquisa e desenvolvimento em novos produtos (FORSMAN, 2011; DE JONG; MARSILI, 2006; KRAUSE, 2016; MANTHEY *et al.*, 2017; DZIALLAS; BLIND, 2019; PLOTNIKOVA; ROMERO; MARTÍNEZ-ROMÁN, 2016).

É importante ressaltar, conforme Barboza, Fonseca e Ramalheiro (2017) que um elemento importante quando se trata de inovação nas pequenas empresas de baixa complexidade, encontra-se na identificação e na compreensão de conhecimentos complementares presentes nas distintas atividades desempenhadas sobre os âmbitos interno (recursos disponíveis) e externo (contexto em que a organização está inserida) às fronteiras da organização.

Neste sentido, esta pesquisa centralizará maior foco na inovação nas pequenas empresas estudadas que tenham utilizado do *e-commerce* enquanto inovação tecnológica de maneira a se adaptar frente ao cenário provocado pelos impactos da COVID-19 (FORSMAN, 2011; DE JONG; MARSILI, 2006; BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017; MANTHEY *et al.*, 2017; DZIALLAS; BLIND, 2019).

Conforme a obra de Villa *et al.* (2018), que realizaram uma pesquisa bibliométrica sobre os principais fatores envolvidos na adoção do *e-commerce*; os principais resultados do estudo indicam que este é um campo de pesquisa prolífico, no qual o tópico que mais cresce é o estudo da adoção do comércio eletrônico em pequenas e médias empresas em economias emergentes como uma opção para melhorar sua posição e competitividade no mercado. Resultados semelhantes podem ser observados nas literaturas e discussões apontadas nas obras de Opesade (2020), Rondović, Djuričković e Kaščelan (2019), além da obra de Webber, Vanin e Severo (2016) que estudam esta mesma perspectiva sobre a ótica do processo de inovação no varejo.

Villa *et al.* (2018) destacam ainda que diversos são os estudos e pesquisas acadêmicas que têm buscado explicar o fenômeno da adoção e da difusão do *e-commerce* com o objetivo de estimular adequadamente seu uso em diversas áreas e uma das lentes que mais se destacam para observar tal fenômeno é o da difusão da inovação de Rogers (2003).

No entanto, diante da realidade que cerca a pandemia do novo coronavírus, a emergência em explorar, analisar e compreender os seus impactos sobre o âmbito das pequenas organizações e a maneira como o *e-commerce*, enquanto inovação, demonstrou altas taxas de adoção perante este contexto, apresentam circunstâncias únicas e ainda pouco exploradas que necessitam de maiores entendimentos (DANNENBERG, *et al.* 2020; MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021; DIGANTARI *et al.* 2020; BHALEKAR, 2020).

Portanto, dada a relevância que as pequenas empresas dispõem, tanto para geração de empregos formais quanto de riquezas (SEBRAE, 2019; BRITO; CÂNDIDO, 2003), analisar a

inovação sobre a ótica destas organizações, perante o cenário da pandemia, configura-se de extrema relevância, dado que é por meio da inovação que estas corporações introduzem novos formatos de produtos, processos ou serviços, a fim de maximizar suas capacidades de criação de capital, lucratividade e acúmulo de riquezas (BITTAR; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2018; MENEZES; TEIXEIRA; 2017). A intenção destas empresas, para tanto, é manter-se competitivas ou, minimamente, efetuando suas atividades e negócios, mesmo que diante deste cenário tão adverso (MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021; NASSIF; ROSSETTO; INÁCIO JÚNIOR, 2020; TASHANOVA *et al.*, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia tem como principal propósito a aplicação de procedimentos, técnicas e métodos de análises que devem ser utilizados para fins de investigação e observação de fenômenos ou eventos com a intenção de desenvolver conhecimento, seja este acadêmico ou científico (PRODANOV; FREITAS, 2013). Seu intuito é comprovar a coerência e conformidade dos métodos utilizados nos diversos contextos sociais possíveis para sua aplicação (PRODANOV; FREITAS, 2013). Isto posto, os procedimentos que estão estruturados neste presente capítulo são apresentados de maneira racional e sistêmica, permitindo alcançar os objetivos que foram preestabelecidos para esta pesquisa (FLICK, 2013).

À vista disso, neste capítulo são expostos os procedimentos metodológicos que foram estipulados como os mais adequados para alcance dos objetivos propostos para esta pesquisa. São detalhados a visão ontológica e epistemológica do estudo, questões de pesquisa, critérios para escolha dos casos, fontes de evidências, categorias e elementos de análise, critérios de confiabilidade e validade, protocolo de estudo de caso e o tratamento e análise das evidências.

3.1 VISÃO ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA DO ESTUDO

Os debates a respeito dos pressupostos de conhecimento e sua subjetividade a respeito dos estudos sociais remetem à Burrell e Morgan (1979) na década de 70. Segundo Burrell e Morgan (1979), os cientistas sociais desenvolvem suas temáticas de pesquisa por intermédio de pressupostos, suposições ou pontos de vistas que estão implícitos ou explícitos a respeito da natureza social do mundo que o cerca e da forma como esta realidade pode ser verificada, analisada e investigada.

Conforme Saccol (2009), a ontologia refere-se a matéria do ser, isto é, relaciona-se ao entendimento e compreensão do indivíduo no que diz respeito a como as coisas são a sua volta. Segundo este mesmo autor, uma ontologia auxilia como fundamento para demarcação de um determinado problema de pesquisa, que servirá posteriormente para estabelecer a epistemologia e, por conseguinte, o método investigativo que deverá ser admitido para a andamento da pesquisa.

Deste modo, com base em Burrell e Morgan (1979) e Saccol (2009) o posicionamento ontológico adotado pelo cientista social é o que define a maneira pela qual este indivíduo percebe o mundo que o cerca, bem como os fenômenos que o rodeia. Tal posicionamento divide-se em duas principais visões (SACCOL, 2009) que são opostas, mas que coexistem entre

si, a ontologia realista e a ontologia idealista (subjetivista).

Segundo Burrell e Morgan (1979) uma ontologia realista parte da pressuposição de que existe um mundo social e que independe da observação, apreciação ou percepção do indivíduo. Por isso, o indivíduo nasce, cresce e se desenvolve incluso em um mundo que tem sua própria existência (SACCOL, 2009). Essa ontologia, conforme Saccol (2009), utiliza-se principalmente nas ciências exatas, biológicas e da terra.

Já a ontologia idealista (subjetivista) a realidade apenas existe devido as percepções que o(s) indivíduo(s) possui sobre ela (BURRELL, MORGAN, 1979). Esta ontologia parte do pressuposto de que, seja um objeto ou uma entidade social, as coisas passam a possuir existência a partir das percepções do indivíduo isoladamente, isto é, do observador por meio de uma construção mental (SACCOL, 2009). Esta ontologia, conforme Saccol (2009), utiliza-se principalmente na ciência das artes e afins.

Este estudo, sob o ponto de vista ontológico, encontra-se entre esses dois limiares sendo caracterizada como intersubjetiva (SACCOL, 2009). Esta ontologia encara a realidade do mundo social como resultante de uma construção coletiva, ou seja, a partir do compartilhamento e desenvolvimento de significados realizados conjuntamente (SACCOL, 2009).

A ontologia intersubjetiva foi escolhida como a mais adequada para esta proposta de pesquisa em razão deste estudo não encarar a realidade nem como algo totalmente objetivo, isto é, externo e independente ao indivíduo, nem como resultado apenas da percepção individual isolada de cada pessoa, mas, admitindo que a realidade é percebida como uma construção coletiva que é partilhada e compreendida em um contexto social (SACCOL, 2009; BURRELL, MORGAN, 1979).

Para Saccol (2009) a epistemologia está relacionada a maneira pela qual acredita-se que o conhecimento é concebido e encontra-se intimamente associado à maneira como o(s) indivíduo(s), inclusive o cientista social, percebe(m) o mundo a sua volta, ou seja, os pressupostos ontológicos.

Burrell e Morgan (1979) destacam que há uma questão central sobre a epistemologia e diz respeito a: o conhecimento é visto como algo concreto, objetivo e possível de ser difundido objetivamente ou o conhecimento é algo subjetivo que se fundamenta na percepção e experiência pessoal? Diante disto, estes autores destacam duas linhas de pensamento, a positivista e a antipositivistas ou interpretativistas.

A linha positivista caracteriza a epistemologia que auxilia a compreender e analisar como o conhecimento é concebido no mundo social a partir de regularidades e relações de causa-efeito. Já a linha antipositivista ou interpretativista, caracteriza como a epistemologia

auxilia a compreender e entender como o conhecimento é concebido no mundo social a partir do ponto de vista dos indivíduos que se encontram envolvidos diretamente nas atividades ou fenômenos estudados (BURRELL; MORGAN, 1979).

Isto posto, conforme destacam Pozzebon e Petrini (2013), em meados da década de 80, diversos estudiosos qualitativos argumentaram em defesa de um novo agrupamento de critérios que fossem mais apropriados para as especificidades e singularidades do paradigma qualitativo.

Segundo Galvão *et al.* (2016) isso se dá em razão dos procedimentos científicos das ciências da natureza terem sido incorporados pelos estudos científicos das ciências sociais. Dessa forma, conserva-se os métodos positivistas, mas há uma separação, um afastamento, no que se refere aos critérios positivistas como a generalização e universalização, por abordagens argumentativas que priorizam as metodologias qualitativas fundamentadas em bases mais interpretativas ou subjetivas (GALVÃO *et al.*, 2016; RAMACCIOTTI; BERNARDINO, 2020).

Para tanto, este novo conjunto de critérios baseou-se em um novo posicionamento epistemológico denominado de linha pós-positivista (POZZEBON; PETRINI, 2013), que foi a linha epistemológica adotada para esta pesquisa. O pós-positivismo preconiza que os quatro critérios positivistas (validade interna, validade externa, confiabilidade, objetividade) receberam uma "nova roupagem", isto é, uma modificação em sua aplicação, que garantem maior confiabilidade aos resultados de pesquisas que utilizam de métodos qualitativos (POZZEBON; PETRINI, 2013).

A escolha pela filosofia epistemológica pós-positivista se dá em razão do estabelecimento desta pesquisa de que o estudo foi direcionado por métodos de pesquisas qualitativas, fundamentados em dados subjetivos ou interpretativos, direcionados a achados e resultados objetivos (POZZEBON; PETRINI, 2013; RAMACCIOTTI; BERNARDINO, 2020).

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Esta seção levanta as questões que foram respondidas no decorrer do estudo. Estes questionamentos exercem a função de roteiros e direcionamentos para esta pesquisa, a fim de nortear o estudo em questão. As questões de pesquisa foram baseadas nos objetivos propostos e são dispostas a seguir:

- Quais os impactos da pandemia de COVID-19 para as empresas estudadas?

- Como ocorre o processo de adoção do e-commerce (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas?
- Como ocorre o processo de vantagem relativa na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.
- Como ocorre o processo de compatibilidade na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.
- Como ocorre o processo de complexidade na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.
- Como ocorre o processo de experimentabilidade na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.
- Como ocorre o processo de observabilidade na adoção do *e-commerce* (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A caracterização do estudo diz respeito à definição das abordagens metodológicas com a finalidade de operacionalizar a pesquisa (CRESWELL, 2010). Richardson (2012) salienta que o tipo de estudo é caracterizado a depender dos objetivos do trabalho, da natureza do problema a ser estudado e das alternativas de pesquisa que o pesquisador possui. Para tanto, as pesquisas podem ser divididas nas categorias (RICHARDSON, 2012) exploratória, descritiva, explicativa e histórica, segundo o que se apresenta no quadro 7.

Quadro 7– Tipos de pesquisa e seus objetivos

Tipos de Pesquisa	
Métodos	Objetivos
Exploratória	Compreender, com precisão, as características de um determinado fenômeno a fim de encontrar, a posteriori, causas, explicações e consequências sobre o dito fenômeno estudado.
Descritiva	Procura descrever de maneira sistemática um dado fenômeno ou área de interesse que está sendo estudada. Esta descrição deve ser detalhada e objetiva.
Explicativa	Reconhecer os fatores que determinam ou contribuem para os acontecimentos de certos fenômenos, a fim de explicar o motivo ou a razão pelo qual estes acontecimentos ocorrem.
Histórica	Reestruturar eventos ou fenômenos passados, em circunstâncias relativamente precisas e objetivas a fim de explicar fatos ou acontecimentos contemporâneos.

Fonte: Adaptado de Richardson (2012) pelo autor (2021)

No que se refere à caracterização do estudo científico, Creswell (2010) aponta que as pesquisas científicas podem ser classificadas como de natureza quantitativa, qualitativa e mista.

Corroborando com esta perspectiva, Gunther (2006) salienta que o principal objetivo da pesquisa qualitativa se refere à interpretação de um determinado fenômeno, evento ou até mesmo um conceito por meio da observação e descrição de seus significados. A pesquisa qualitativa possui ainda um caráter exploratório tendo em vista que as hipóteses somente são desenvolvidas após o conhecimento e a observação do fenômeno que está sendo analisado (RICHARDSON, 2012).

Por sua vez, a pesquisa de natureza quantitativa é um estudo fundamentado essencialmente em procedimentos estatísticos que estabelecem descrições de características, situações ou fenômenos, por intermédio do levantamento de representações numéricas, visando formular hipóteses a partir de um problema foco de pesquisa (GUNTHER, 2006). Os dados e as informações são obtidos por meio da criação de questionários estruturados a partir de questões objetivas, o que garante a uniformização do entendimento dos respondentes (RICHARDSON, 2012).

Por fim, a pesquisa é denominada como de natureza mista quando o estudo reúne bases de investigação de natureza quantitativa e qualitativa visando solucionar uma dada problemática levantada como questionamento de pesquisa (CRESWELL, 2010).

Assim, partindo do princípio de que a pesquisa qualitativa demonstra seu diferencial na descrição detalhada dos temas desenvolvidos em contextos locais ou ambientes específicos, onde a compreensão de particularidades representa um dos principais atributos deste tipo de pesquisa (CRESWELL, 2010), este estudo caracterizou-se como de natureza qualitativa. Tal natureza compreende um conjunto de diferentes métodos e técnicas interpretativas que objetivam compreender e decodificar os diversos elementos de um dado sistema complexo de significados. Sua intenção, para tanto, é traduzir e expressar fenômenos específicos a partir de percepções, entendimentos, compreensões, conceitos, definições e teorias (GUNTHER, 2006; RICHARDSON, 2012).

Esta pesquisa caracterizou-se ainda como de caráter exploratório, já que o estudo procurou analisar e compreender como ocorre a adoção da inovação nas pequenas empresas do varejo alimentício sergipano na pandemia COVID-19. Além disso, o cenário de crise pandêmica apresenta um contexto único que ainda necessita de maiores explorações acerca do quanto os impactos da pandemia do novo coronavírus tem alterado as atividades e os modelos de negócios das pequenas empresas, em principal, as pequenas organizações do varejo alimentício sergipano.

3.4 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Em acordo com o Yin (2010, p. 24), o estudo proposto também utilizará o método investigativo de estudo de caso, que busca estudar “fenômenos contemporâneos” em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Yin (2010) destaca que um estudo de caso é uma investigação de teor empírico que explora e investiga um determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, essencialmente, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto analisado, não se encontram claramente definidas. Isto posto, é possível utilizar como estratégia de pesquisa o estudo de caso quando de maneira deliberada, o pesquisador tem a intenção de examinar as condições contextuais admitindo que estas possam ser de extrema pertinência para analisar o fenômeno que está sendo estudado (YIN, 2010).

Neste sentido, no caso específico desta pesquisa, a compreensão das condições contextuais da pandemia COVID-19 é de fundamental importância para o entendimento do fenômeno que está sendo analisado que corresponde à adoção do *e-commerce* enquanto inovação na realidade das pequenas organizações, em razão do cenário proporcionado pela pandemia de distanciamento e isolamento social.

Yin (2010) salienta ainda que a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto estudo de caso múltiplos. A intenção por detrás do estudo de casos múltiplos diz respeito a incluir uma multiplicidade de casos a serem estudados dentro de um determinado contexto, que permitam a realização de comparações com o intuito de observar padrões, semelhanças ou divergências nos casos a partir de sua aplicação (YIN, 2010).

Uma percepção importante quando se considera um estudo de casos múltiplos diz respeito a considerar experimentos diversos seguindo uma lógica de replicação (YIN, 2010). Esta lógica de replicação permite observar os mesmos resultados para cada um dos casos estudados produzindo evidências que comprovam a existência do fenômeno estudado em casos diferentes, o que garante maior veracidade à lógica de replicação do estudo que está sendo realizado em outros contextos, assegurando maior robustez e credibilidade a pesquisa que está sendo efetuada (YIN, 2010).

Para esta pesquisa, o estudo de casos múltiplos foi realizado em pequenas empresas do setor alimentício que adotaram as plataformas de *e-commerce* na realização de suas atividades de compra, venda e distribuição varejista durante o período da pandemia COVID-19, resultando em alterações em seus respectivos modelos de negócios.

O estudo de casos múltiplos foi escolhido como mais adequado para este projeto de pesquisa, tendo em vista que a intenção foi analisar de forma comparativa duas ou mais organizações (casos) de tal maneira que seja possível compreender fenômenos complexos a partir da observação de múltiplos casos (YIN, 2010).

Dado o exposto, a lógica subentendida no uso de estudos de casos múltiplos, conforme Yin (2010) diz respeito a: i) prever resultados semelhantes, isto é, uma replicação literal do que está sendo estudado; ou ii) produzir resultados contrastantes ou opostos por motivos que podem ser analisados.

É importante ressaltar que este estudo utilizou do método dedutivo como lógica de análise, uma vez que a pesquisa se fundamenta nos objetivos e modelos que foram predispostos inicialmente, supondo-os como válidos, para posteriormente realizar análises e deduzir conclusões a partir destes (FEITOSA; POPADIUK; DROUVOT, 2009; SACCOL, 2009).

3.4.1 Protocolo de Estudo de Caso

Conforme Creswell (2010) o protocolo de entrevista é utilizado para formular perguntas e registrar respostas durante uma entrevista qualitativa. Os protocolos possuem a função principal de aumentar a confiabilidade do estudo (CRESWELL, 2010), auxiliando o pesquisador a direcionar a coleta de dados em um dado estudo de caso para sua posterior documentação e reconstrução (STAKE, 2000; FLICK, 2013).

Yin (2010) salienta ainda que os protocolos funcionam como uma preparação para o pesquisador realizar um estudo de caso de alta qualidade, permitindo que o mesmo planeje cada sessão, desenvolvendo e aprimorando os protocolos de um estudo de caso a fim de conduzir a realização de um estudo-piloto.

Com a intenção de alcançar os objetivos propostos e atender aos questionamentos levantados para esta pesquisa, fundamentado em Yin (2010), seguiu-se o seguinte protocolo de estudo:

1. Descrição do objeto de estudo;
2. Formulação de um roteiro de entrevista baseado no referencial teórico da pesquisa, bem como nos objetivos delimitados;
3. Verificar as empresas do varejo alimentício que estejam contidas nas condições determinadas para o estudo;
4. Aplicação de um estudo-piloto;

5. Contatar as empresas do varejo alimentício que estejam contidas nas condições determinadas para o estudo;
6. Coletar documentos (relatórios) que retratem as características bem como as principais atuações das empresas do varejo alimentício;
7. Analisar os documentos (relatórios);
8. Transcrever e registrar as narrativas dos entrevistados, organizando-as em banco de dados;
9. Categorizar os dados;
10. Analisar os dados;
11. Requisitar aos entrevistados a revisão da transcrição da narrativa de suas falas;
12. Em caso de insuficiência destas transcrições, efetuar as alterações cabíveis;
13. Desenvolver conclusões para a pesquisa a partir de todos os dados coletados.

3.5 CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS CASOS

Baseado nos objetivos estabelecidos para esta pesquisa, neste estudo, delimitou-se quatro critérios para escolha dos casos analisados, conforme é possível de ser observado no quadro 8. O critério para seleção dos casos é de fundamental importância para realização de pesquisas científicas tendo em vista que torna mais relevante a relação entre o que se pretende estudar e o contexto em que o fenômeno será pesquisado (YIN, 2010).

Deste modo, o primeiro critério para escolha dos casos diz respeito às pequenas empresas se enquadrem conforme classificação da Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, que estabelece o Estatuto Nacional da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte (EPP) (BRASIL, 2006). É pertinente ressaltar que o termo “pequena empresa” é uma terminologia utilizada pela literatura internacional a fim de representar estas organizações delimitadas.

A Lei Complementar 123 tem o propósito de estimular a competitividade e o desenvolvimento destas organizações (BRASIL, 2006). Segundo relatório do SEBRAE (2018) esta lei possui por objetivo o desenvolvimento de novos postos de trabalho, melhoraria da distribuição de riquezas e renda, tornar mais eficiente o processo de fomento e inclusão social, além de reduzir as práticas de informalidade destas organizações.

Os benefícios concebidos pela Lei Complementar 123 estabelece normas gerais relativas à forma de tratamento diferenciado às MEs e EPPs no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que diz respeito: i) ao

recolhimento de impostos e contribuições, ii) cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias e iii) acesso a crédito e ao mercado (BRASIL, 2006; SEBRAE, 2018).

Dessa forma, com base na Lei Complementar 123 (BRASIL, 2006), para esta pesquisa foi assumido como “Pequena Empresa” as organizações do varejo alimentício que se encaixam como “Microempresa” (ME) ou como “Empresa de Pequeno Porte” (EPP). A tabela 1 delimita a classificação das empresas delimitadas para serem analisadas nesta pesquisa:

Tabela 1- Classificação das pequenas empresas analisadas

Classificação	Descrição
Microempresa (ME)	Organizações devidamente registradas legalmente e que possuem uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Organizações devidamente registradas legalmente e que possuem uma receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Fonte: Adaptado da Lei Complementar 123 (BRASIL, 2006) pelo autor (2021).

Por conseguinte, o segundo critério refere-se às organizações analisadas estarem registradas e ativas em suas atividades e negócios, antes e durante o período da pandemia (SEBRAE, 2015, 2013). Tal análise seguirá a partir da exploração dos registros e documentos de cada organização investigada a fim de enquadrá-las dentro deste segundo critério (CRESWELL, 2010; SILVA, et. al., 2009). A linha temporal utilizada para analisar o início da pandemia será de dezembro de 2019 (data oficial do início da pandemia em Wuhan na China) até o período de análise empírica deste estudo em questão, tendo em vista que a pandemia do novo coronavírus ainda não foi extinguida ou totalmente controlada (JOHNS HOPKINS, 2021).

Por sua vez, o terceiro critério diz respeito às empresas analisadas terem adotado o *e-commerce* em razão dos impactos da COVID-19. Dessa forma, a adoção deve ter sido realizada necessariamente durante o período de ocorrência da pandemia do novo coronavírus (GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020; MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021; CAVALCANTE; GOMES, 2021) o que permite um olhar mais objetivo e ao mesmo tempo mais assertivo sobre as alterações que a adoção do comércio eletrônico proporcionou nas atividades e negócios destas organizações analisadas (OKANO; FERNANDES, 2021; COHEN; CROMWELL, 2020).

Por fim, o quarto critério estabelecido refere-se às pequenas empresas analisadas necessitarem estar inseridas no setor do varejo com atuação na área alimentícia (GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020; DANNENBERG *et al.*, 2020; PRAJAPATI *et al.*, 2020; PARK; BANG; AHN, 2020; FEDOSEEVA, 2020; WEBBER; VANIN; SEVERO, 2016; TAMASHIRO, *et al.*, 2017; GUERRA; COSTA; ARAÚJO, 2021; GODDARD, 2020). O setor do varejo de alimentos

também pode ser denominado como varejo essencial, isto é, o varejo voltado para a distribuição e venda de alimentos e mantimentos perecíveis e não perecíveis (OCDE, 2020b).

No tocante à quantidade de casos escolhidos, esta pesquisa segue o princípio de saturação teórica dos dados, com base em Eisenhardt (1989), referência clássica em estudos qualitativos. Conforme Eisenhardt (1989, p. 545), “embora não haja um número ideal de casos, um número entre 4 a 10 casos usualmente funcionam bem”. A saturação teórica é percebida quando “a aprendizagem incremental ao texto é mínima” não existindo mais melhorias significativas à pesquisa em questão (EISENHARDT, 1989, p. 545).

Quadro 8 – Critério para escolha dos casos

Crítérios utilizados	Implicações na pesquisa	Literatura utilizada
Pequenas empresas	Analisar sobre a ótica da Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Brasil (2006)
Empresa registrada e ativa antes e durante a pandemia COVID-19	Examinar os documentos da organização desde o período de dezembro de 2019 até entrega final desta pesquisa.	SEBRAE (2015, 2013); Johns Hopkins (2021); Creswell (2010); Silva, et. al. (2009)
Adoção do <i>e-commerce</i> durante a pandemia	Analisar como o <i>e-commerce</i> tem sido implementado nas atividades e negócios das organizações analisadas	Guissoni; Ferraro; Schunck (2020); Medeiros; Mascarenhas (2021); Cavalcante; Gomes (2021); Bhalekar, (2020); Okano; Fernandes (2021); Cohen; Cromwell (2020)
Setor do varejo alimentício	Examinar como as organizações desse setor têm se comportado durante a pandemia COVID-19	Guimarães Júnior <i>et al.</i> (2020); Dannenberg <i>et al.</i> , (2020); Prajapati <i>et al.</i> , (2020); Park; Bang; Ahn (2020); Fedoseeva (2020); Webber; Vanin; Severo (2016); Tamashiro, <i>et al.</i> (2017); Guerra; Costa; Araújo (2021); Goddard, (2020); Leone, <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.6 FONTES DE EVIDÊNCIAS

Conforme Yin (2010), há seis fontes distintas pelos quais o estudo de caso pode levantar evidências, são eles: i) documentos, ii) registro em arquivo, iii) entrevistas, iv) observação direta, v) observação participante e vi) artefatos físicos.

Para realização desta pesquisa de natureza qualitativa, as fontes de evidências que mais se mostraram adequadas para coleta de informações deste estudo de caso proposto foram a análise dos documentos e a realização de entrevistas (YIN, 2010).

Foram realizadas entrevistas utilizando o roteiro de entrevista não-estruturado, como instrumento de coleta de dados. A escolha pela entrevista não-estruturada se deu em razão desta abordagem possibilitar a obtenção de maiores informações sobre o fenômeno que está sendo analisado, permitindo ao entrevistador maior liberdade para explorar cada pergunta a ser

desenvolvida conforme o direcionamento que considere mais adequado, fundamentado, a todo momento, nos objetivos preestabelecidos para a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003). Neste caso, as perguntas são efetuadas por meio de questionamentos abertos, podendo ser respondidos por intermédio de uma conversação mais informal (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Por sua vez, a análise de documentos foi escolhida por proporcionar ao pesquisador maior potencial reflexivo e criativo para compreender os dados obtidos, o que permite a realização de associações entre os documentos selecionados e a elaboração de conclusões (SILVA et. al., 2009). Vale salientar que documentos são todas as produções realizadas pelo homem que se apresenta como indicadores de uma determinada ação, fenômeno ou evento que podem revelar suas ideias, ações ou opiniões (CRESWELL, 2010).

Dessa forma, a aplicação da análise das documentações serviu para levantar dados e informações sobre as organizações analisadas, a fim de caracterizar e descrever: i) a história da organização, ii) os processos utilizados, iii) tipos de produtos e o iv) modelo de negócio. Tais documentos podem ser compostos por sites, aplicativos, plataformas de vendas, relatórios, ofícios, memorandos, balanços, entre outros.

É importante salientar, conforme Yin (2005), que o caso-piloto pode ser conduzido como iniciação para um estudo mais apurado, a exemplo do uso de estudo de caso como método investigativo exploratório ou para conduzir um caso-piloto como primeiro estudo de casos múltiplos. Assim, inicialmente, foi efetuada uma pesquisa com um caso-piloto, a fim de compreender melhor o campo estudado e adequar o roteiro de entrevista para melhor coletar as informações relacionadas ao que se pretende analisar no ambiente pesquisado.

As entrevistas foram realizadas com gestores de estabelecimentos do varejo alimentício sergipanos a fim de compreender suas percepções acerca da adoção das plataformas de *e-commerce* em suas operações e negócios após os impactos da COVID-19, bem como a forma pela qual tais organizações foram afetadas diante da pandemia.

Neste sentido, as evidências levantadas por intermédio desses métodos permitiram compreender como as atividades e negócios destas organizações do varejo são realizadas em decorrência da pandemia, fundamentados nas categorias e elementos de análise encontrados na literatura. Assim, por meio dos documentos e das entrevistas realizadas, tornar-se-á possível caracterizar e identificar com maior exatidão as inovações presentes nas organizações analisadas de maneira que permita realizar inferências e análises em cima dos dados coletados.

Na esteira destes fatos, o quadro 9 apresenta as fontes de evidências escolhidas e utilizadas para esta pesquisa, a forma como foram posteriormente aplicadas neste estudo, bem

como as informações fornecidas por intermédio de suas aplicações.

Quadro 9- Fontes de evidência e aplicação no estudo com base nos objetivos específicos (continua)

Objetivos Específicos	Fontes de Evidências	Aplicação no Estudo e Informações Fornecidas
Compreender o impacto da pandemia de COVID-19 para as empresas estudadas.	Entrevistas e Documentos	<p>Entrevista: foram efetuadas com gestores de estabelecimentos do varejo de alimentos, podendo estes serem ainda coordenadores, proprietários, responsáveis ou encarregados pelas decisões estratégicas destas organizações, a fim de compreender suas percepções relacionadas aos impactos da pandemia COVID-19 sobre as empresas analisadas.</p> <p>Documentos: levantar dados e informações sobre as organizações analisadas a fim de caracterizar e descrever os impactos da pandemia de COVID-19 sobre as empresas do varejo de alimentos com base em documentos compostos por sites, aplicativos, plataformas de vendas, relatórios, ofícios, memorandos, balanços, entre outros.</p>
Entender o processo de adoção do e-commerce (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.	Entrevistas e documentos	<p>Entrevistas: foram efetuadas com gestores do varejo de alimentos, podendo estes serem coordenadores, proprietários, responsáveis ou encarregados pelas decisões estratégicas destas organizações, a fim de compreender suas percepções e entendimentos relacionadas a adoção das plataformas de <i>e-commerce</i> enquanto inovação no contexto das operações e negócios das organizações analisadas.</p> <p>Documentos: levantar dados e informações sobre as organizações analisadas, a fim de caracterizar e descrever como o e-commerce foi adotado e alterou os processos internos destas organizações, bem como seus modelos de negócios. Os documentos examinados podem ser com base em sites, aplicativos, plataformas de vendas, relatórios, ofícios, memorandos, balanços, entre outros que permitam observar como o <i>e-commerce</i> foi adotado nas operações e negócios das organizações analisadas.</p>
Entender o processo de vantagem relativa na adoção do e-commerce (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas	Entrevistas e documentos	<p>Entrevistas: foram efetuadas com gestores do varejo de alimentos, podendo estes serem coordenadores, proprietários, responsáveis ou encarregados pelas decisões estratégicas destas organizações, a fim de compreender suas percepções e entendimentos relacionadas a vantagem relativa na adoção das plataformas de <i>e-commerce</i> enquanto inovação no contexto das operações e negócios das organizações analisadas.</p> <p>Documentos: levantar dados e informações sobre as organizações analisadas, a fim de caracterizar e descrever como o e-commerce foi adotado e alterou de maneira vantajosa os processos internos destas organizações, bem como seus modelos de negócios. Os documentos examinados podem ser com base em sites, aplicativos, plataformas de vendas, relatórios, ofícios, memorandos, balanços, entre outros que permitam observar como o <i>e-commerce</i> foi adotado nas operações e negócios das organizações analisadas.</p>

Quadro 9- Fontes de evidência e aplicação no estudo com base nos objetivos específicos (conclusão)

Objetivos Específicos	Fontes de Evidências	Aplicação no Estudo e Informações Fornecidas
Entender o processo de compatibilidade na adoção do e-commerce (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.	Entrevistas e documentos	<p>Entrevistas: foram efetuadas com gestores do varejo de alimentos, podendo estes serem coordenadores, proprietários, responsáveis ou encarregados pelas decisões estratégicas destas organizações, a fim de compreender suas percepções e entendimentos relacionadas a compatibilidade na adoção das plataformas de <i>e-commerce</i> enquanto inovação no contexto das operações e negócios das organizações analisadas.</p> <p>Documentos: levantar dados e informações sobre as organizações analisadas, a fim de caracterizar e descrever como o e-commerce foi adotado, tornando-se compatível com os processos internos destas organizações, bem como seus modelos de negócios. Os documentos examinados podem ser com base em sites, aplicativos, plataformas de vendas, relatórios, ofícios, memorandos, balanços, entre outros que permitam observar como o <i>e-commerce</i> foi adotado nas operações e negócios das organizações analisadas.</p>
Entender o processo de complexidade na adoção do e-commerce (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.	Entrevistas e documentos	<p>Entrevistas: foram efetuadas com gestores do varejo de alimentos, podendo estes serem coordenadores, proprietários, responsáveis ou encarregados pelas decisões estratégicas destas organizações, a fim de compreender suas percepções e entendimentos relacionadas a complexidade na adoção das plataformas de <i>e-commerce</i> enquanto inovação no contexto das operações e negócios das organizações analisadas.</p> <p>Documentos: levantar dados e informações sobre as organizações analisadas, a fim de caracterizar e descrever a complexidade na adoção do e-commerce nos processos internos destas organizações, bem como em seus modelos de negócios. Os documentos examinados podem ser com base em sites, aplicativos, plataformas de vendas, relatórios, ofícios, memorandos, balanços, entre outros que permitam observar como o <i>e-commerce</i> foi adotado nas operações e negócios das organizações analisadas.</p>
Entender o processo de experimentabilidade na adoção do e-commerce (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.	Entrevistas e documentos	<p>Entrevistas: foram efetuadas com gestores do varejo de alimentos, podendo estes serem coordenadores, proprietários, responsáveis ou encarregados pelas decisões estratégicas destas organizações, a fim de compreender suas percepções e entendimentos relacionadas a experimentabilidade na adoção das plataformas de <i>e-commerce</i> enquanto inovação no contexto das operações e negócios das organizações analisadas.</p> <p>Documentos: levantar dados e informações sobre as organizações analisadas, a fim de caracterizar e descrever as experiências por trás da adoção do e-commerce nos processos internos destas organizações, bem como em seus modelos de negócios. Os documentos examinados podem ser com base em sites, aplicativos, plataformas de vendas, relatórios, ofícios, memorandos, balanços, entre outros que permitam observar como o <i>e-commerce</i> foi adotado nas operações e negócios das organizações analisadas.</p>
Entender o processo de observabilidade na adoção do e-commerce (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.	Entrevistas e documentos	<p>Entrevistas: foram efetuadas com gestores do varejo de alimentos, podendo estes serem coordenadores, proprietários, responsáveis ou encarregados pelas decisões estratégicas destas organizações, a fim de compreender suas percepções e entendimentos relacionadas a observabilidade na adoção das plataformas de <i>e-commerce</i> enquanto inovação no contexto das operações e negócios das organizações analisadas.</p> <p>Documentos: levantar dados e informações sobre as organizações analisadas, a fim de caracterizar e descrever os resultados da adoção do e-commerce enquanto inovação nos processos internos destas organizações, bem como em seus modelos de negócios. Os documentos examinados podem ser com base em sites, aplicativos,</p>

		plataformas de vendas, relatórios, ofícios, memorandos, balanços, entre outros que permitam observar como o <i>e-commerce</i> foi adotado nas operações e negócios das organizações analisadas.
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.7 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Para desenvolver este estudo foram estabelecidos categorias e elementos de análise com base nos conceitos dos modelos de difusão e adoção de inovação de Rogers (2003). Fundamentado no modelo de Rogers (2003), torna-se possível analisar como o *e-commerce*, enquanto inovação, tem sido adotado durante o período da pandemia COVID-19 sobre o âmbito das organizações analisadas.

O quadro 10 representa, com base nos objetivos específicos, as categorias de análise e elementos analíticos que serviram de fundamento para o desenvolvimento desta pesquisa com base nos autores levantados e analisados no referencial teórico.

Quadro 10 – Categorias e elementos de análise da pesquisa

Objetivos específicos	Categorias de Análise	Elementos de Análise	Autores
Compreender o impacto da pandemia de COVID-19 para as empresas estudadas.	Impactos da Pandemia COVID-19	Impactos em processos produtivos	Guissoni, Ferraro e Schunck (2020); Guimarães Júnior <i>et al.</i> (2020); Dannenberg <i>et al.</i> (2020); Medeiros; Mascarenhas (2021); Cavalcante e Gomes (2021); Bhalekar (2020)
Entender o processo de adoção do e-commerce (ou plataformas digitais) pelas empresas estudadas.	Adoção da Inovação	Vantagem Relativa	Rogers (2005); Laudon e Traver (2017); Turban <i>et al.</i> (2015); Claro (2013); Goddard (2020); Leone, <i>et al.</i> , 2020
		Compatibilidade	Rogers (2005); Guo, Liu e Shi (2020); Gao <i>et al.</i> , (2020); Guissoni, Ferraro e Schunck (2020); Medeiros; Mascarenhas (2021); Cavalcante e Gomes (2021)
		Complexidade	Rogers (2005); Laudon e Traver (2017); Turban <i>et al.</i> (2015); Claro (2013); Bergamo, Campos e Vilaronga (2017)
		Experimentabilidade	Rogers (2005); Goddard (2020); Leone, <i>et al.</i> , 2020; Opesade (2020); Laudon e Traver (2017); Bergamo, Campos e Vilaronga (2017)
		Observabilidade	Rogers (2005); Laudon e Traver (2017); Turban <i>et al.</i> (2015); Claro (2013); Goddard (2020); Leone, <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

3.8 CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE E VALIDADE

Conforme mencionado, esta pesquisa apresentou-se epistemologicamente como de abordagem pós-positivista, baseado em Pozzebon e Petrini (2013). Segundo estas autoras, há quatro critérios que se destacam como imprescindíveis para a obtenção de resultados mais assertivos e confiáveis na realização de pesquisas como estudos de caso.

Os critérios pós-positivistas, conforme Pozzebon e Petrini (2013), garantem a confiabilidade dos resultados de pesquisas usando métodos qualitativos baseados em quatro critérios que devem ser atendidos, conforme apresentado no quadro 11, onde são apresentados ainda suas respectivas conceituações e como foram operacionalizados na pesquisa.

Quadro 11 - Critérios pós-positivistas de confiabilidade e validade dos casos, conceituação e operacionalização na pesquisa

Critérios pós-positivistas	Conceituação	Operacionalização na pesquisa
Credibilidade	Refere-se à veracidade, a “verdade” das evidências encontradas e levantadas a partir daqueles que estão sendo observados ou entrevistados, de maneira que atenda o contexto em que a pesquisa está sendo efetuada.	Aplicação a partir de revisões e transcrições das falas dos entrevistados.
Transferibilidade	Diz respeito à medida pela qual os resultados alcançados são considerados como confiáveis de tal maneira que possam ser transferidos para outros contextos ou ambientes com características similares.	Transcrição detalhada tanto da teoria utilizada quanto do ambiente pelo qual a pesquisa está sendo realizada de maneira que permita ser reconhecido em outros contextos. Apresentar-se-á ainda de maneira detalhada as limitações, os critérios para escolha dos casos, bem como os protocolos encontrados para realização de cada caso.
Dependabilidade	O quanto a pesquisa realizada encontra-se estruturada e descrita de tal maneira que permita produzir resultados semelhantes ou consistentes caso seja efetuada como foi descrita.	Aplicação a partir dos casos selecionados que foram comparados a fim de observar a existência de resultados semelhantes. Foram observados ainda nos resultados das falas dos entrevistados, padrões ou predisposições que apresentem de maneira consistente semelhanças em suas narrativas.
Confirmabilidade	Refere-se ao fornecimento de evidências por parte do pesquisador a fim de corroborar e validar os resultados alcançados na pesquisa	Descrição de forma detalhada as fontes de evidências visando intensificar e consolidar a compreensão da realidade pesquisada a fim de minimizar a atuação e interferência do pesquisador.

Fonte: Adaptado de Pozzebon e Petrini (2013) pelo autor (2021).

É pertinente destacar que estes critérios pós-positivistas propostos por Pozzebon e Petrini (2013), encontram-se fundamentados em uma combinação de critérios positivistas e

interpretativistas. Para tanto, enquanto os positivistas admitem que a realidade é objetiva e formada de maneira independente do observador (pesquisador/indivíduo), os interpretativistas admitem que a realidade deve ser considerada a partir de construções sociais, concentrando-se na complexidade subjetiva do ser humano e nos fenômenos sociais que o cercam em um dado contexto (POZZEBON; PETRINI, 2013).

Isto posto, a partir da combinação de tais critérios este novo posicionamento pós-positivista preconiza essa “nova roupagem” à aplicabilidade dos critérios positivistas (POZZEBON; PETRINI, 2013), visando alcançar resultados objetivos a partir de métodos e procedimentos qualitativos que se alicerçam em dados interpretativos ou subjetivos (POZZEBON; PETRINI, 2013; RAMACCIOTTI; BERNARDINO, 2020).

3.9 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Para este estudo, a análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo qualitativa seguindo a técnica categorial com base em Bardin (2016). Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é uma técnica formada por uma associação de instrumentos metodológicos que são aplicados aos discursos produzidos, permitindo ao pesquisador diversificadas formas de compreender e interpretar o conteúdo que há por detrás dos textos desenvolvidos.

Assim, a análise de conteúdo é composta por um conjunto de técnicas interpretativas que possibilitam analisar, por meio de procedimentos sistematizados, não somente a descrição do conteúdo das mensagens comunicadas, mas também interpretar conhecimentos que se encontram além de seus significados imediatos ou aparentes (BARDIN, 2016).

Como mencionado, para esta pesquisa, a análise foi realizada numa perspectiva qualitativa. Neste caso, Bardin (2016) salienta que é o aparecimento (presença) ou a inexistência (ausência) de uma característica de conteúdo ou de um conjunto de características de conteúdo em um determinado trecho de mensagem que é levada em consideração para análise. Para tanto, o que caracteriza a análise de conteúdo qualitativa é o fato de a inferência sempre ser realizada ou fundamentada na presença de índices, isto é, temas, palavras, personagens, assuntos, expressões, termos, etc. (BARDIN, 2016).

Neste sentido, a análise de conteúdo qualitativa apresenta certas particularidades pertinentes de serem destacadas (BARDIN, 2016). Bardin (2016) salienta que este tipo de análise é válido, principalmente, na formulação de deduções específicas sobre acontecimentos ou inferências precisas que podem ser realizadas sobre o corpus do estudo. O corpus pode ser

formado por um conjunto de narrativas, textos ou documentos a fim de estabelecer categorias (BARDIN, 2016). Para a análise de conteúdo qualitativa desta pesquisa, o corpus foram as transcrições das narrativas das falas de cada gestor e ator público entrevistado, bem como os documentos obtidos durante a realização da coleta de dados.

Tal análise foi escolhida como a mais adequada para este projeto de pesquisa, pois auxilia no enriquecimento da compreensão das mensagens obtidas por meio de todo o material coletado (entrevistas e documentos), e minimiza os aspectos comportamentais e interpretativos do pesquisador (BARDIN, 2016).

Dado o exposto, Bardin (2016) salienta que a estruturação da análise de conteúdo organiza-se em três principais etapas que devem seguir de forma sistematizada. Para tanto, o quadro 12 esquematiza tais etapas apresentando também suas respectivas conceituações e como foram operacionalizadas nesta pesquisa.

Quadro 12- Estruturação da análise de conteúdo qualitativa

Etapas	Descrição conceitual	Operacionalização
Pré-Análise	Organizar e preparar todo material propriamente dito antes do processo de análise. Torna operacional e sistematizado as ideias iniciais da estruturação do corpus da pesquisa, permitindo conduzir um esquema assertivo para desenvolvimento das etapas sucessivas.	Transcrição das entrevistas narradas em formato textual e realização de leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os textos transcritos que foram posteriormente submetidos a procedimentos de análise. Consiste ainda na preparação preliminar de todo o processo de coleta de dados antes mesmo de ir a campo.
Exploração do material	É a fase da análise propriamente dita sobre o corpus levantado. Aplica-se de forma sistemática o que foi estabelecido na etapa anterior.	Leitura dos textos produzidos a partir das narrativas dos entrevistados. Foram realizadas operações de i) codificação: identificação de elementos nos textos (palavras, frases, termos, etc.) que foram transformados posteriormente em unidades de análise; e ii) enumeração: ordenamento por similaridade dos elementos identificados que possibilitaram o surgimento de categorias analíticas.
Tratamento dos resultados obtidos e interpretações	Examinar o conteúdo exposto e produzido no decorrer do processo de análise e investigação, onde são ressaltados os aspectos considerados semelhantes ou divergentes.	O tratamento dos resultados se dá a partir das informações presentes nas entrevistas transcritas combinadas com os conceitos, definições, dados e informações da literatura levantada, a fim de serem realizadas inferências e interpretações por meio de suas combinações.

Fonte: Adaptado de Bardin (2016) pelo autor (2021).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para este capítulo, são apresentados e analisados os principais resultados obtidos baseados na realização das entrevistas efetuadas com gestores de empresas do varejo de alimentos sergipano. Ao fim deste capítulo, são apresentados, por meio do Quadro 22 um resumo com as principais características dos gestores, bem como das empresas analisadas. É importante salientar que as falas dos entrevistados estão contidas no capítulo seguinte de discussão dos resultados.

Para tanto, foram realizadas entrevistas no formato não-estruturado utilizando o roteiro que se encontra no Apêndice A. Foram analisados também, documentos e evidências durante a realização das entrevistas de maneira a descrever melhor as empresas analisadas.

Assim sendo, a seguir, é apresentado o contexto das empresas, onde são descritos além das características da organização como: o tempo de atuação no mercado, número de funcionários e principais produtos/serviços/processos prestados. São informadas as características dos gestores que concederam as entrevistas. É retratado também a percepção dos gestores no que se refere aos impactos da COVID-19 sobre as organizações, as vantagens relativas observadas, a complexidade enquadrada a partir da implementação do *e-commerce*, a experimentabilidade compreendida em razão desta implementação e, por fim, a observabilidade dos resultados percebidos pelos gestores com a implantação do *e-commerce* em suas atividades e negócios.

A seguir, no Quadro 13, está descrito o contexto conjetural em que as organizações estudadas se encontram inseridas, onde são apresentados o ramo de atuação destas empresas, número de funcionários e tempo de existência.

Quadro 13 – Descrição das empresas estudadas

Empresas	Ramo do Varejo Alimentício	Número de Funcionários	Tempo de Existência
Empresa A	Restaurante Culinária Baiana	53	08 anos
Empresa B	Hamburgueria	07	08 anos
Empresa C	Confeitaria de Bolos	21	26 anos
Empresa D	Boteco	04	02 anos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Estas entrevistas foram efetuadas no período do primeiro semestre de 2022, de forma online, por meio do aplicativo *Jitsi Meet* entre os meses de abril e maio. Quanto às organizações participantes deste estudo, constatou-se que o tempo de existência obteve uma variação entre 2

anos a mais de 26 anos de mercado e a quantidade de funcionários entre 4 a 53.

Sendo assim, a explanação é realizada por meio da análise da adoção do *e-commerce* enquanto plataforma online por pequenas empresas alimentícias na pandemia de COVID-19 no Estado de Sergipe baseado no modelo apresentado por Rogers (2003).

4.1 CONTEXTO DA EMPRESA A

O Gestor da empresa A é do sexo masculino, encontrando-se na faixa etária de 30 a 45 anos. O seu nível de escolaridade é graduação, exercendo o cargo/função de gerente, sendo o proprietário da organização ao qual gerencia.

O mesmo encontra-se no cargo há pelo menos 5 anos, não possuindo experiência profissional em outras organizações. A motivação para abertura do negócio, segundo o gestor, deu-se em razão de sempre observar potencial no ramo de bares e restaurantes, além de obter uma renda extra, já que o mesmo possui formação e empresas na área da engenharia.

Segundo Gestor da empresa A, a característica pessoal mais importante em sua percepção que auxilia no gerenciamento da organização é saber lidar com números, tendo em vista que, segundo a opinião do mesmo, entender o valor da compra de produtos, da matéria prima e de insumos é de extrema relevância para economizar recursos.

O gestor A ressalta ainda a pertinência de saber realizar uma gestão de perda de recursos e que este gerenciamento deve ser realizado diariamente, a fim de analisar de maneira mais exata quanto de valor está sendo depreendido e se este dispêndio se justifica ou não.

Isto posto, o quadro 14 apresenta as principais características do Gestor A para condução da empresa A.

Quadro 14 - Características do Gestor A

Características Pessoais do Gestor A	
Nome do gestor/proprietário	Gestor A
Idade do gestor/proprietário	30 até 45 anos
Nível educacional	Graduação/Especialização
Cargo/Função	Sócio Majoritário/proprietário
Tempo no Cargo	Entre 5 e 10 anos
Experiências profissionais	Não possui
Motivações para abertura do negócio	Potencial no ramo
Característica pessoal que auxilia no gerenciamento	Lidar com números

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A Empresa A tem tempo de atuação no mercado há mais de 8 anos, possuindo um número total de 53 funcionários. Os principais produtos comercializados são de culinária

baiana, com destaque para moquecas, pasteis e pratos de massa em geral. Seus principais clientes, normalmente, são famílias, casais, objetivando em manter um ambiente agradável para atrair o público mais velho e familiar.

Segundo o Gestor A, não observa concorrentes diretos à Empresa A atualmente, e o mesmo ressalta não ter parado para realizar tal análise. Quanto aos fornecedores, a Empresa A possui principalmente a “Heineken” para bebidas, a “Brasino” para fornecimento de camarão e “Asa Branca” para frangos.

Ao tratar sobre as principais ameaças para a Empresa A, o Gestor A menciona que em relação ao contexto de pandemia, houve um acúmulo de dívidas e empréstimos. O mesmo destaca ainda que dados os efeitos da pandemia, a exemplo do aumento da inflação, tornou-se necessário “trocar o pneu do carro com ele andando” tendo em vista o difícil cenário que a organização enfrentou.

Este cenário proporcionou um quadro ameaçador para as operações da empresa que modificou muito a sua forma de atuação a fim de conseguir suprir as necessidades que foram se acentuando conforme o período de pandemia se agravava.

Ao tratar sobre os principais eventos que aconteceram na trajetória da empresa A, o gestor ressaltou principalmente a abertura da unidade da orla de atalaia e a comemoração de um ano da inauguração desta unidade, o que marcou o crescimento da empresa nesta localidade.

Já ao comentar sobre a percepção de como a Empresa A é inovadora, o Gestor A salienta que, dentro do contexto do mercado atual na realidade de Sergipe, a parceria com fornecedores e a construção do processo de compra com os mesmos tornaram-se os principais pontos de inovação.

O gestor destaca que enquanto muitas outras empresas estão preocupadas com a venda, para o mesmo, o sucesso encontra-se no processo de compra e não necessariamente na venda final em si.

Logo, é perceptível o quanto o gestor A incentiva a criação e manutenção de novas parcerias com fornecedores como um dos principais diferenciais estratégicos de sua organização, o que permite a compra de mercadorias em escala maior e com preço muito mais acessível quando comparado com seus concorrentes. Este é o principal fruto do eficiente processo de cooperativismo realizado entre a empresa A e seus fornecedores.

Quando indagado sobre os principais projetos futuros e as principais barreiras a serem superadas para realizá-los o mesmo salientou que está indo na contramão do que as outras empresas estão fazendo, já que o mesmo objetiva enxugar a empresa e torná-la com maior qualidade. Essa tomada de decisão se deu em razão do falecimento do seu principal sócio, seu

irmão.

Nota-se que a empresa A está numa fase de diminuição de sua estrutura física, isto é, redução quanto ao número de funcionários que possui. A priorização da organização, atualmente, encontra-se na melhoria da qualidade da prestação de seus serviços, nos seus processos produtivos (internos e externos), na venda de seus produtos ao cliente final, e no atendimento a seu público-alvo.

Dessa forma, o que se percebe é que o gestor A, em decorrência de sua perda, visualiza o futuro da organização não objetivando sua expansão, mas reduzindo em quantidade e melhorando a qualidade de seu negócio.

Por sua vez, no que se refere às principais barreiras o mesmo conclui salienta a perda do irmão foi um dos principais fatores para segurar esse crescimento da organização atualmente. Em face disto, o quadro 15 apresenta as características da Empresa A.

Quadro 15 - Apresentação das características da Empresa A

Empresa A	
Tempo de atuação da empresa (no mercado)	8 anos de atuação
Número de Funcionários	53
Principais produtos/serviços/processos	Culinária baiana, moquecas, pasteis, pratos de massa.
Principais Clientes	Família, casais, público mais velho.
Principais Concorrentes	Não vê concorrentes diretos.
Principais Fornecedores	Heineken, Asa Branca e Brasino.
Principais Ameaças	Pandemia, acumulo de dívidas e empréstimos.
Principais Eventos que aconteceram na trajetória da empresa	Inauguração da unidade na orla de atalaia.
Percepção de como a empresa é inovadora	Parceria na compra de insumos com fornecedores.
Projetos futuros e principais barreiras a serem superadas para realizá-los	Tornar a empresa mais enxuta e com maior qualidade.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

4.1.1 Impactos Da Covid-19

Ao ser questionado sobre os principais impactos da pandemia sobre o âmbito da organização, o Gestor A informa que a Empresa A sofreu uma perda do seu faturamento da noite para o dia, utilizando apenas do sistema *delivery* de entregas, o que correspondeu a cerca de 15% a cerca de 20% do seu faturamento, ressaltando que foi esta atividade que manteve a empresa funcionando durante o período pandêmico. O mesmo destaca:

O mesmo menciona ainda que o fluxo de caixa literalmente acabou da noite para o dia e que, a fim de suprir a necessidade de capital de giro de curto prazo para a empresa, tornou-se

necessário adquirir empréstimos, deixar de pagar impostos, atrasar o pagamento de diversos contas. Para tanto, foi necessária uma adaptação rápida dentro deste novo quadro apresentado à organização, que necessitou de uma agilidade de seu gestor e colaboradores a fim de conseguirem passar por estes obstáculos impostos pela COVID-19.

Quando perguntado sobre suas percepções a respeito dos impactos provocados pela pandemia de COVID-19 sobre a organização, o Gestor A menciona que este contexto forçou a empresa a ter de reagir, tendo em vista que com os acontecimentos da pandemia, refletiu em uma queda da compra de seus clientes.

O mesmo discorre que os dias atuais são momentos de crise econômica, onde existe uma alta generalizada dos preços e que afetou praticamente todos os setores, dos serviços do varejo de alimentos, até turismo, eventos, o comércio de maneira geral.

O que se percebe é que este cenário afetou de forma acentuada o público alvo da empresa A, o que fez seus clientes perderem seus respectivos poderes de compra, e, por consequência, deixassem de comprar em seu estabelecimento. Este cenário, segundo o gestor, levou a clientes assíduos a deixarem de comprar produtos em seu estabelecimento o que ocasionou uma redução drástica em suas vendas.

Quando perguntado sobre o processo de adaptação da Empresa A mediante os impactos da pandemia COVID-19, o Gestor A salienta que a principal ocorre no âmbito do aperfeiçoamento do *delivery*. O mesmo discorre destacando a necessidade de reinventar a maneira como o *delivery* era utilizado pela organização de tal maneira que pudesse aperfeiçoar uma maior agilidade na entrega do produto final aos seus clientes.

Antes a organização realizava suas atividades na entrega de produtos em seu próprio balcão de forma predominante, no entanto, dado os impactos da pandemia sobre a realização de seus procedimentos, a empresa necessitou readequar a realização de seus processos de venda.

Para isso, a empresa abriu uma unidade própria de *drive thrur* que inovou a realização de seus processos e permitiu um contato mais direto na entrega do produto final ao seu público alvo. Além disso, a empresa A investiu também na criação de placas de propaganda e campanhas de marketing digital, a fim de criar um diferencial mesmo diante do momento caótico em que a organização se encontrava.

Em relação à realização das atividades dentro da Empresa A, diante dos impactos da pandemia, o Gestor A menciona ainda que a organização não foi afetada apenas economicamente, mas também em seu quadro pessoal, dada a perda do seu irmão, que também era um dos seus sócios no negócio. O mesmo salienta que foi um agravante não esperado a perda do seu irmão, o que levou o gestor a não ter, por um tempo, “*cabeça*” para pensar nos

assuntos da organização. O gestor destaca que este momento foi bastante complicado e que precisava continuar a conduzir a empresa e “*apagar o incêndio*” em que se encontrava as necessidades de sua organização.

Assim, o que se percebe é que neste momento a empresa não se encontrava fragilizada apenas sobre o âmbito econômico, mas também em seu âmbito pessoal e comportamental, tendo em vista o cenário de imprevisibilidade pelo qual a organização esteve exposta tanto em seu ambiente externo quanto em seu ambiente interno.

Quando perguntado se a empresa já adotava o *e-commerce* antes da pandemia, o gestor A menciona que sim, que funcionava basicamente por meio da plataforma *ifood* e que teve que desenvolver um *delivery* próprio para a realização das entregas, o que modificou em parte a maneira como a organização realizava as suas atividades.

O mesmo discorre que a criação deste sistema próprio de *delivery* e a contratação de *motoboy*s vinculados a própria organização, melhorou consideravelmente o controle sobre os processos logísticos refletindo, assim, em um crescimento de suas vendas.

Inicialmente o que se percebe é que estas mudanças inovaram a realização das atividades processuais da organização, o que, inicialmente, dificuldades na forma como a empresa gerenciava esta nova atividade que ainda se encontrava vinculada ao *ifood*. No entanto, com o aperfeiçoamento e criação de um sistema próprio de *delivery* e a criação de um planejamento logístico de entrega, a empresa A melhorou os seus resultados e aumentou consideravelmente suas receitas.

Ao ser indagado sobre as principais alterações a respeito do modo como a empresa adotava o *e-commerce* antes e após a pandemia, o mesmo enfatizou que a atuação do *e-commerce* na organização melhorou, ficou muito ágil, tornando mais rápido o processo de entrega por do *delivery*.

Quando perguntado sobre as principais dificuldades/limitações para implementação do *e-commerce* na empresa A em decorrência dos impactos da pandemia COVID-19, o Gestor A salienta que a principal foi a adequação no processo de logística de entrega, bem como na imprevisibilidade deste procedimento de entrega final.

O gestor destaca que o processo logístico é complicado, tendo em vista que existem fatores que interferem em seu funcionamento a exemplo do fator risco na entrega, atrasos, percalços, problemas mecânicos no veículo, perda de contato com o *motoboy*, entre outros. Então, o que se percebe é que a empresa teve que reformular o frágil processo de entrega em um verdadeiro sistema *delivery* que funcionava por intermédio de um planejamento logístico mais eficiente.

4.1.2 Vantagem Relativa

Ao ser indagado sobre os principais benefícios encontrados por meio da implementação (adoção) do *e-commerce* nas operações e negócios da empresa A, o gestor menciona que auxilia no processo de venda, sendo um parceiro nos negócios de compra e venda.

No entanto o mesmo realiza ressalvas sobre os valores excessivos que algumas plataformas acabaram por cobrar. O gestor discorre que embora a plataforma do comércio eletrônico gere lucratividade, auxilie no processo de venda e propagação da empresa, de suas marcas e produtos, os valores excessivos que são cobrados acarreta em um dispêndio grande, o que muitas das vezes reflete em uma maior porcentagem dos ganhos para a plataforma do que propriamente para a empresa.

Apesar disso, a plataforma de *e-commerce* traz muitos benefícios na visão do gestor, o que, mesmo com esta pertinente desvantagem, não justifica a possibilidade de termino desta parceira.

Quando perguntado sobre as vantagens observadas por intermédio da implementação (adoção) do *e-commerce* em suas atividades o mesmo destaca a divulgação que o comércio eletrônico permite, o que impacta diretamente no faturamento da organização.

Nesse relato, o gestor chama atenção para a importância da plataforma ser um dos vendedores do seu produto, tendo em vista que funciona como uma espécie de “vitrine” para seu processo de venda. Além disso, a plataforma permite trabalhar promoções em vendas e nos descontos na entrega, o que acaba por afetar positivamente o seu faturamento no mês.

Em relação às vantagens percebidas relacionadas às questões de rentabilidade econômica do *e-commerce* para empresa A, após sua adoção, o gestor A menciona que a rentabilidade por meio do *ifood* representou 25% e que após a pandemia houve uma queda entre 15% a 20%.

Ainda segundo o gestor “ele (e-commerce) cresceu em relação ao que era antes da pandemia, e caiu um pouco após a pandemia o que é natural (...)”. Esta oscilação, para o gestor, está ligada à questão da redução das restrições, que atingiu um determinado pico durante o ápice da pandemia e incentivou ainda mais a adesão de tecnologias digitais para realização de compras e vendas. Com o passar de ápice da pandemia, as pessoas passaram a circular mais livremente e a realizar suas vendas no âmbito presencial, o que levou a uma redução natural da adesão do comércio eletrônico.

4.1.3 Compatibilidade

Ao comentar sobre o processo de implementação do *e-commerce* nas atividades e o processo de transformação digital que veio por meio desta adoção, o Gestor A destaca a criação de um “menu digital” por meio da utilização do *QR Code* sendo este um espelho do cardápio físico da organização, o mesmo acrescenta que essa transformação por meio desta digitalização agilizou o processo de compra e venda, sendo necessário apenas administrar a taxa final a ser cobrada no processo de entrega do *delivery*.

Quando questionado como se deu o processo de implementação do *e-commerce* nas atividades e negócios da Empresa A, o Gestor A salienta a precificação do cardápio e de todos os produtos para então alimentar a plataforma do *ifood*.

Ao comentar sobre se a implementação do *e-commerce* se encontra compatível com os valores da empresa A, o gestor comenta que sim, e acrescenta mencionando que todos na empresa entenderam a necessidade do *e-commerce* como forma de sobrevivência da empresa.

O mesmo discorre que houve um momento ímpar para a organização, como um “estalo”, em que todos entenderam a necessidade de aderir ao fator digital em seus negócios. Assim, houve a necessidade da utilização do *ifood*, de investir mais no processo de entrega por intermédio do *delivery* a fim de conseguir por essa situação delicada que estava se alastrando por todos os setores do comércio varejista.

Dito isto, diante destas variáveis, o gestor afirmou que não houveram resistências quando a implementação do *e-commerce* em suas atividades e tarefas, dada a relevância desta ferramenta como um caminho inovador para melhoria dos seus processos.

Quando perguntado sobre a adaptação da empresa A ao implantar (adotar) o *e-commerce*, tendo em vista que as atividades eram realizadas predominantemente no âmbito físico e tiveram de ser reajustadas para atuar no âmbito digital (*online*), o gestor A menciona que tiveram de melhorar o processo de precificação, utilização de boas embalagens, dado o processo de entrega, e a busca por fidelizar o cliente por meio da qualidade da entrega do produto final.

O mesmo discorre que se houver uma fidelização da clientela, este consumidor irá sempre comparecer ao estabelecimento e realizar a sua compra como sempre faz. Isso se deve a uma saudável construção de confiança e credibilidade que a empresa realiza para com seu público alvo fortemente observada nos valores desta organização.

Isto posto, o gestor A conclui salientando que “restaurante você tem que inovar, mas você não vai reinventar a roda, é fazer o básico bem feito...”.

4.1.4 Complexidade

Quando perguntado sobre a existência de dificuldades em compreender o funcionamento do *e-commerce* na organização após sua implementação (adoção), o gestor A comenta principalmente sobre o contato diretamente com o cliente que utiliza da plataforma do *e-commerce*, já que não é um contato direto entre empresa-consumidor.

O mesmo menciona que para ter esse contato com o cliente é necessário passar para uma central de *call center* para que estes conversem com o consumidor, inibindo, assim, um contato imediato. Este processo de conversação se agrava ainda mais quando o pedido de compra já se encontra finalizado, não permitindo brechas para contactar o cliente.

Ao tratar sobre a utilidade do *e-commerce* para sua organização durante o período de pandemia da COVID-19, o gestor A informa que esta foi de bastante útil para suas atividades e negócios, no entanto faz uma ressalva para a questão da parceria com a plataforma.

O gestor menciona que a questão da parceria e mutualidade de ganhos que existia no passado, era muito mais presente do que nos dias atuais em virtude do grande comércio que passou a ser a venda por meio das plataformas digitais, o que acarreta, em algumas situações, uma redução no ganho mútuo entre os parceiros.

Ao comentar sobre as facilidades que o funcionamento do *e-commerce* trouxe para a empresa A, após sua adoção, o gestor menciona que a organização “*acaba amadurecendo na questão de precificação, embalagem, qualidade, atendimento rápido ao cliente, (...)*”

É importante destacar que este amadurecimento ocorreu tanto na realização dos processos internos quanto externos à empresa, dada a readaptação que a organização necessitou passar na realização de seus negócios, o que levou a uma inovação na realização de suas atividades, bem como na entrega de seu produto final.

4.1.5 Experimentabilidade

Quando indagado sobre sua experiência, enquanto gestor, ao utilizar e implementar (adotar) o *e-commerce*, o gestor A comenta que inicialmente a experiência foi muito positiva, mas ressalta que é importante utilizar da ferramenta do *e-commerce* por meio do ifood, mas não depender exclusivamente dela.

Esta falta de dependência da plataforma levou um maior amadurecimento da organização como um todo, que percebeu a necessidade de atuar como parceira do *e-commerce* mas não depender exclusivamente de sua venda e propaganda, mas desenvolver também meios

próprios para realizar suas atividades.

Este cenário demonstrou o quanto a empresa A e gestores, evoluíram quanto a condução do negócio, dada a necessidade de inovar a realização de seus processos mesmo diante de cenário tão adverso.

Ao tratar sobre a experiência dos colaboradores ao implementar (adotar) e utilizarem o *e-commerce*, o gestor A menciona que todos os colaboradores compreenderam esta plataforma se tornou de fundamental importância para a manutenção dos negócios na organização, não somente para sobrevivência durante o ápice da pandemia, mas para melhorar o faturamento da empresa.

O proprietário afirma ainda que dificilmente hoje há empresas que não atuam com o *e-commerce*, tendo em vista que a atuação online é “uma página virada na história da alimentação fora do lar”, e as organizações não atuam mais por meio do *disk telephone* em agendas telefônicas.

O que se percebe é que a pandemia alavancou esta atuação no mercado digital, potencializando uma tendência de consumo que já demonstrava sinais de mudanças. O consumidor passou a consumir mais por meio da internet, apresentando um cenário diferente para que as organizações se adaptassem e modificassem a prestação de seus serviços.

Quando perguntado se em sua percepção, após adotar o *e-commerce* nas atividades da empresa A, houve a existência de diferenças entre a realização das atividades antes e após o início da pandemia COVID-19, o gestor A menciona que a principal mudança foi no processo de logística interna, desde a compra de embalagens até a entrega final, a fim de atender a esse segmento.

Este processo de criação de uma logística interna partiu inicialmente da utilização mais eficiente da plataforma por meio do aplicativo, e que depois passou por um planejamento com os *motoboy*s e a disponibilização de um funcionário específico para cuidar do processo de entrega do produto finalizado.

Esta estratégia se deu em virtude da necessidade da empresa em atender melhor seus clientes e de vender uma experiência ao seu público alvo. Esse planejamento estendeu-se tanto para entregar uma experiência aos clientes que compram os produtos na comodidade de seus lares, até os clientes que vem até a empresa e realizam as suas compras no estabelecimento.

Ao comentar sobre as principais plataformas utilizadas para implementação (adoção) do *e-commerce* nas atividades e negócios da empresa A, o gestor salienta a utilização do *ifood*, já que a organização possui um contrato de exclusividade com essa plataforma. Já como mídias sociais, a empresa utiliza o *facebook*, *instagram* e *whatsapp*, além de uma plataforma própria

criada pela empresa.

Esta criação de uma plataforma própria da empresa e das mídias sociais como forma de realização de promoções e propagandas, foi uma das formas que a empresa utilizou para deixar de depender da plataforma *ifood* como principal ferramenta para realização de comércio online, para expandir a realização de sua comercialização por intermédio de outros canais de vendas.

4.1.6 Observabilidade

Ao realizar comentários sobre os principais resultados observados com a implementação (adoção) do *e-commerce* na empresa A, o gestor menciona principalmente o aumento do faturamento e a visibilidade que a plataforma do *e-commerce* permite a organização.

Estes resultados observados se devem ao papel que a plataforma possibilita para propagação da marca da empresa e o crescimento das vendas que ocorre como consequência desta disseminação. Assim, o cliente conhece a empresa por meio do *ifood* e acaba ou comprando de forma online ou vindo até a empresa para comprar.

Quando indagado sobre se os principais resultados observados na empresa A foram melhores com a implementação (adoção) do *e-commerce*, o gestor A destaca que o *e-commerce* melhorou, no entanto, ele realiza ressalvas a respeito do controle que a organização deve possuir sobre todo o processo que há por detrás das vendas.

Este controle diz respeito à organização necessitar alocar de forma correta os recursos que tem disponível como matérias de produção, capital humano, recursos financeiros, e realizar uma verificação sobre quais custos serão gerados e a rentabilidade que há por detrás dessa venda. Assim, “o sucesso não está necessariamente na venda”, conforme ele destaca, mas em todo o processo que há por detrás do processo de vender.

Este amadurecimento somente foi possível a partir da implementação do comércio eletrônico que gerou uma necessidade de inovar tanto nos processos realizados quanto na forma estratégica de organizá-los.

Ao responder sobre a principal melhoria observada após a implementação (adoção) do *e-commerce*, o gestor A comenta como sendo a maturidade e a modernização que a utilização do comércio online trouxe para a empresa. Esta maturidade encontra-se ligada a necessidade da organização em inovar seus processos a fim de utilizar esta nova ferramenta. Para tanto, tornou-se necessário modernizar os procedimentos a partir da utilização de tecnologias digitais.

O gestor observa que o *e-commerce* inovou (modernizou) a realização das atividades e negócios da empresa A, e menciona o desenvolvimento de novas formas para realização do

processo de venda.

Assim, a venda passou a ser realizada no formato online, principalmente por intermédio da sua plataforma de comércio eletrônico, o que trouxe mudanças significativas na maneira como a empresa necessitou adaptar seus processos que antes eram realizadas predominantemente no âmbito físico, para serem realizados no ambiente digitalizado.

O gestor A encerra a entrevista comentando sobre o futuro, pós-pandemia, acerca das intenções da empresa em relação ao uso do *e-commerce*. O proprietário menciona que tem por objetivo manter, mas não depender exclusivamente dele.

O que se observa é que a empresa A está se desenhando para funcionar de uma forma híbrida, onde o *e-commerce* permanece com a sua importância para as vendas, faturamento e relacionamento com seus clientes, mas a organização pretende investir também na realização das atividades no ambiente físico da corporação. O que se nota é que o gestor trata o comércio eletrônico como um empreendimento que necessita de cuidados e planejamentos específicos para que possa funcionar da forma mais efetiva possível.

4.2 CONTEXTO DA EMPRESA B

O Gestor da empresa B é do sexo masculino, encontrando-se na faixa etária de 30 a 45 anos. O seu nível de escolaridade é graduação/especialização, exercendo o cargo/função de gerente, sendo o proprietário da organização ao qual gerencia.

O mesmo encontra-se no cargo entre 5 e 10 anos, possuindo experiência profissional em outras organizações de hamburgueria, sobretudo no estado de São Paulo. A motivação para abertura do negócio, segundo o gestor, deu-se em razão da sua formação em gastronomia e por gostar da área do varejo de alimentos, possuindo, assim, motivações pessoais para abertura de seu negócio.

Segundo gestor da empresa B, as características pessoais mais importantes em sua percepção que auxiliam no gerenciamento da organização são a determinação, resiliência, suporte a dor física e mental.

O quadro 16 apresenta as principais características do gestor B para condução da empresa B.

Quadro 16 - Características do Gestor B

Características Pessoais do Gestor	
Nome do gestor/proprietário	Gestor B

Idade do gestor/proprietário	30 até 45 anos
Nível educacional	Graduação/Especialização
Cargo/Função	Gerente/proprietário
Tempo no Cargo	entre 5 e 10 anos
Experiências profissionais	Empresas de gastronomia
Motivações para abertura do negócio	Formação em gastronomia e a área do varejo de alimentos
Característica pessoal que auxilia no gerenciamento	Determinação, resiliência, suporte a dor física e mental.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A empresa B tem tempo de atuação no mercado de mais de 7 anos, possuindo um número total de 8 funcionários. Os principais produtos comercializados são hambúrgueres, batata frita, sanduíches em geral, risoto. Seus principais clientes, normalmente, são consumidores classe A e B, em torno de 18 anos, 38 anos a 45 anos no máximo, que se encontram principalmente na zona sul da cidade.

Os principais concorrentes destacados da empresa B atualmente são as organizações que se encontram voltadas para este mesmo segmento do varejo de alimentos a exemplo de hamburguerias locais. A empresa B possui principalmente como fornecedores padarias e açougues próximos, já que a própria organização desenvolve sua receita própria para produção da mistura de carnes, em forma de blend, para seu produto final.

Ao tratar sobre as principais ameaças para a empresa B, o gestor B menciona o contexto da pandemia, que impactou diretamente na forma como a organização realizava seus negócios, bem como em sua cadeia produtiva. Além disso, o gestor menciona ainda a concorrência em geral que, para o mesmo, sempre é uma ameaça presente para sua organização.

Quanto aos principais eventos, o gestor B menciona a expansão dos negócios de sua empresa, que consolidou a marca e os produtos da organização no cenário mercadológico local de hamburguerias.

No que diz respeito à percepção do quão inovadora é a organização o mesmo discorre que atualmente os investimentos encontram-se principalmente nas ações de marketing, bem como propagandas promocionais agressivas. Esta inovação processual da forma como a empresa B vendia as suas mercadorias, melhorou tanto a divulgação dos seus produtos quanto aproximou o relacionamento da organização com os seus clientes.

O gestor destaca ainda que a empresa já foi mais inovadora na realização de suas atividades no início do período pandêmico, tendo em vista que necessitou modificar demasiadamente a realização de seus negócios produtivos. No entanto, atualmente, como já existe uma consolidação na sua forma de produzir mediante o cenário da COVID-19, o que se

percebe é que a organização não investe de maneira massiva em inovar as a suas atividades e tarefas.

Quando indagado sobre os principais projetos futuros e as principais barreiras a serem superadas para realizá-los o mesmo salientou que em relação aos projetos futuros é a abertura de novas filiais e expansão da realização das atividades da empresa. Esta nova filial é mais uma loja de food parque que não somente expandiu a realização de suas tarefas produtivas, como também consolidou a marca da empresa perante seus clientes e concorrentes.

Já as principais barreiras a falta de colaboradores especializados, tendo em vista que há uma certa carência no mercado de hamburguerias em prospectar mão de obra especializada na área da produção de *blends* de carne; e o receio da falta de clientes dado o contexto da pandemia.

Conforme o gestor, em decorrência da pandemia, muitos de seus clientes deixaram de realizar as suas compras semanais o que impactou diretamente não somente nas vendas de seus produtos e prestação de serviços, mas também no faturamento da organização e no relacionamento desta com seus clientes.

Quadro 17 - Apresentação das características da Empresa B

Empresa B	
Tempo de atuação da empresa (no mercado)	7 anos de atuação
Número de Funcionários	8
Principais produtos/serviços/processos	hamburguers, batata frita, sanduiches em geral, risoto
Principais Clientes	Classe A e B zona sul da cidade
Principais Concorrentes	Hamburguerias locais
Principais Fornecedores	Padarias e Açougues locais
Principais Ameaças	Pandemia e concorrentes locais
Principais Eventos que aconteceram na trajetória da empresa	Expansão, abertura de novas filiais
Percepção de como a empresa é inovadora	Ações de marketing
Projetos futuros e principais barreiras a serem superadas para realizá-los	Abrir nova loja em Food Park

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

4.2.1 Impactos Da Covid-19

Ao ser questionado sobre os principais impactos da pandemia sobre o âmbito da organização, o gestor B informa que a empresa B fecharam duas lojas na pandemia, e que teve um impacto na redução das vendas. Este evento caracterizou-se como um dos momentos de maior dificuldade da organização, impactando numa redução substancial de sua cadeia produtiva e de seu faturamento.

Quando perguntado sobre suas percepções a respeito dos impactos provocados pela

pandemia de COVID-19 sobre a organização, o gestor B menciona que este contexto forçou a empresa a modificar a operacionalização de seus processos, bem como a atentar para maiores cuidados sanitários da organização.

Assim, a operacionalização das atividades, por exemplo, dentro de sua cozinha industrial, antes, deveria passar pelo crivo dos cuidados sanitários impostos pela pandemia para que as tarefas produtivas pudessem ser realizadas em um ambiente mais seguro possível, para então pensar em formas mais eficientes de produzir os alimentos. Este panorama caracterizou-se em um momento bastante desafiador na visão do gestor, tendo em vista o contexto novo em que a empresa B estava inserida.

Quando perguntado sobre o processo de adaptação da empresa B mediante os impactos da pandemia COVID-19, o gestor B salienta que a principal foi investir recursos no delivery e no treinamento do pessoal.

Além disso, percebe-se que a organização reduziu significativamente a realização de suas atividades no ambiente físico o que necessitou de uma adaptação a realização de suas atividades no ambiente digital. Este panorama favoreceu a organização a investir mais em trabalhos de propaganda e no marketing de relacionamento com seus clientes, permitindo uma maior proximidade entre a empresa e seus consumidores.

Outra importante adaptação foi a organização das atividades produtivas mediante as orientações da vigilância sanitária a fim de manter uma maior segurança na produção de seus produtos. Para isto, a empresa também necessitou investir em treinamento a fim de ambientar os colaboradores a esta nova realidade de cuidados que o setor de produção necessitava desenvolver para a realização de suas tarefas.

Em relação à realização das atividades dentro da empresa B diante dos impactos da pandemia, o gestor B menciona que a principal mudança foi atuar em espaços físicos menores dada a redução das atividades diante do contexto pandêmico.

O mesmo discorre ainda que esta redução se deu em virtude da necessidade de enxugar a cadeia produtiva já que houve uma redução considerável do número de vendas que a organização realizava periodicamente. Além disso, outro fator que contribuiu para a realização das atividades em espaços físicos menores é a facilidade de gerir e garantir maior controle sanitário sobre a produção de alimentos que atua em apenas uma cozinha industrial do que em três ou quatro cozinhas.

Quando perguntado se a empresa B já adotava o *e-commerce* antes da pandemia, o mesmo menciona que “*a pandemia impulsionou o crescimento do e-commerce na empresa*”. Percebe-se que a empresa já ensaiava a utilização de um comércio eletrônico ainda sem muita

organização ou planejamento efetivo e a pandemia apresentou-se como um estimulador para que esse processo de implementação do *e-commerce* fosse acelerado.

Ao ser indagado sobre as principais alterações a respeito do modo como a empresa adotava o *e-commerce* antes e após a pandemia, o mesmo enfatizou as “*parcerias com algumas plataformas e apostas em promoções mais agressivas de vendas*”.

Tais parcerias mostraram-se como de suma importância, tendo em vista que além da mesma proporcionar o meio para realização do processo de compra e venda dos produtos a seus consumidores, a plataforma do *e-commerce* possibilitava ainda um contato mais direcionado com o público alvo no ambiente digital. Além disso, a mesma possibilita a realização de marketing e propaganda de promoções e descontos mais agressivos a fim de manter clientes atuais e prospectar novos consumidores.

Quando perguntado sobre as principais dificuldades/limitações para implementação do *e-commerce* na empresa B em decorrência dos impactos da pandemia COVID-19, o gestor B salienta que a principal necessidade foi o processo de entrega final do sistema delivery, em especial, o trabalho exercido pelos motoboys que acabavam por diversos fatores, interferindo na entrega do produto final.

O gestor salienta ainda que quanto a relação com os funcionários durante este período, não houveram grandes dificuldades para implementação do comércio eletrônico, mas que precisou demitir alguns em virtude dos impactos da pandemia. Aqueles que ficaram, já possuíam uma certa familiaridade com a ferramenta e, para tanto, não gerou grandes resistência para seu uso.

4.2.2 **Vantagem Relativa**

Ao ser indagado sobre os principais benefícios encontrados por meio da implementação (adoção) do *e-commerce* nas operações e negócios da empresa B, o gestor menciona como principal a maximização de resultados.

Ele explica que o comércio eletrônico permite uma ampliação maior de vendas, tendo em vista que enquanto a organização em seu ambiente físico atendia uma certa quantidade restrita de pessoas, no mercado digital, esse número se torna muito maior dada a possibilidade de alcance que a plataforma proporciona. Como consequência desse maior alcance é possível perceber um aumento também das vendas e da rentabilidade como consequência.

Ao ser perguntado sobre as vantagens observadas por intermédio da implementação (adoção) do *e-commerce* em suas atividades, o gestor destaca a ampliação de público a ser

atendido. O mesmo discorre que há uma demanda maior de pessoas que buscam a compra de seus *blends*, hambúrgueres, entre outros produtos que anteriormente não conseguiriam ser atendidos no espaço único físico.

Já em relação às vantagens percebidas relacionadas às questões de rentabilidade econômica do *e-commerce* para empresa B, após sua adoção, o gestor B menciona a redução do custo variável, bem como de custos em geral.

Essa redução de custos está ligada também aos salários de colaboradores que a empresa acaba por economizar, tendo em vista que como o processo de compra e venda é realizada de forma online, não há a necessidade direta de uma ou mais pessoas para a realização desta intermediação. A própria plataforma já realiza este procedimento.

4.2.3 **Compatibilidade**

Ao comentar sobre o processo de implementação do *e-commerce* nas atividades e o processo de transformação digital que veio por meio desta adoção, o gestor B comenta que a empresa passou por um processo de adoção de novos sistemas operacionais focado no delivery e atendimento via *whatsapp*.

Isto se materializou a partir da formação de uma equipe específica de marketing que atuava por meio da adoção de novos sistemas operacionais que possuíam foco em atendimento ao cliente especializado via *whatsapp* e organizar de forma mais eficiente o sistema de entregas a delivery.

Quando questionado como se deu o processo de implementação do *e-commerce* nas atividades e negócios da empresa B, o gestor menciona que o processo foi bastante tranquilo. Isto se deu a partir da criação de um sistema integrado que uniu os setores de produção, marketing de relacionamento e vendas potencializando consideravelmente a prestação de serviços ao consumidor final.

Ao comentar sobre se a implementação do *e-commerce* se encontra compatível com os valores da empresa B, o gestor afirma que sim e que o processo foi bastante tranquilo de ser colocado em prática. Parte desta facilidade se deu em razão da familiaridade que os colaboradores possuíam com a plataforma do *e-commerce* o que não trouxe grandes resistências para sua utilização e implementação.

Quando perguntado sobre o processo de adaptação da empresa B ao implantar (adotar) o *e-commerce*, tendo em vista que as atividades eram realizadas predominantemente no âmbito físico e tiveram de ser reajustadas para atuar no âmbito digital (*online*), o gestor B menciona

que também foi um processo tranquilo tendo em vista que a empresa já atuava de forma online, embora sem muita organização e planejamento, e que, após o processo de implantação do *e-commerce*, foi necessário apenas aperfeiçoar os procedimentos que já eram realizados tornando-os mais eficientes.

4.2.4 Complexidade

Quando perguntado sobre a existência de dificuldades em compreender o funcionamento do *e-commerce* na organização após sua implementação (adoção), o gestor B comenta que foi a própria adaptação em si a um novo sistema operacional de vendas. Para isso, foi necessário um treinamento dos funcionários para que o processo de adaptação ocorresse da melhor forma possível.

Quando indagado sobre a utilidade do *e-commerce* para sua organização durante o período de pandemia da COVID-19, o gestor B informa que o comércio eletrônico foi bastante útil para a organização, possibilitando um aumento das suas vendas e um maior alcance de seu público alvo.

Ao comentar sobre as facilidades que o funcionamento do *e-commerce* trouxe para a empresa B, após sua adoção, o gestor menciona que a principal foi um atendimento mais eficiente ao cliente. Isto se deu principalmente em decorrência da automatização que o processo de comunicação entre funcionário e cliente sofreu.

4.2.5 Experimentabilidade

Quando indagado sobre sua experiência, enquanto gestor, ao utilizar e implementar (adotar) o *e-commerce*, o gestor B comenta que foi uma experiência bem proveitosa e que a empresa só teve a ganhar com sua utilização.

O mesmo destaca ainda que a empresa já utilizava esta ferramenta, embora de forma não muito organizada, e que foi necessário apenas uma estruturação maior para a sua efetiva utilização. A maior parte dos processos do comércio eletrônico era realizados por meio das ferramentas fornecidas pelo *whatsapp* e um sistema próprio desenvolvido pela empresa para as suas necessidades específicas.

Percebe-se ainda que o gestor possui uma predisposição a utilização de ferramentas digitais e que isto permite com que ele possa transmitir a ideia de atuar de forma *online* para seus colaboradores, o que aumenta a aceitação entre os mesmos.

Ao mencionar sobre a experiência dos colaboradores ao implementar (adotar) e utilizarem o *e-commerce*, o gestor B menciona que foi bem proveitosa e como seus funcionários eram jovens e estavam habituados a utilizar desta ferramenta, no geral, não houve problemáticas quanto a sua implementação.

Existe na empresa B uma equipe específica que atua diretamente com o comércio eletrônico, em especial, o setor de atendimento, mas também os funcionários que atuam no caixa e na entrega por delivery. Todos estes passaram por treinamento, o que potencializou a aceitação e a aceitabilidade dos colaboradores diante desta ferramenta.

Quando perguntado se em sua percepção, após adotar o *e-commerce* nas atividades da empresa B, houve a existência de diferenças entre a realização das atividades antes e após o início da pandemia COVID-19, o gestor B menciona que as atividades se tornaram muito mais automatizadas e organizadas.

Percebe-se que a empresa necessitou passar por uma reformulação na realização de seus negócios, o que, para tanto, foi necessário organizar de forma mais efetiva a maneira como o comércio eletrônico funcionava em sua organização e a maneira como a empresa teve que adaptar os seus processos possuindo o *e-commerce* como uma das bases principais para realização de suas atividades.

Ao comentar sobre as principais plataformas utilizadas para implementação (adoção) do *e-commerce* nas atividades e negócios da empresa B, o gestor menciona utilizam um aplicativo próprio por meio da ferramenta do *whatsapp* e o *Ifood*.

Por sua vez, para divulgação de seus produtos e serviços, a empresa utiliza do *instagram*, *facebook*, *googleads*, que foram as plataformas que obtiveram maior aceitação entre o seu público-alvo. Além disso, essas plataformas foram as que mais se adequaram às características da empresa e da própria organização. Para isto, foi necessário realizar um estudo de viabilidade para entender a que mais se adaptava à realidade apresentada pela empresa B.

4.2.6 Observabilidade

Ao realizar comentários sobre os principais resultados observados com a implementação (adoção) do *e-commerce* na empresa B, o gestor menciona uma maior fidelização do cliente, dado o maior contato que a plataforma permite obter para com o público-alvo da organização e o crescimento das vendas, tendo em vista o maior alcance que o comércio eletrônico permite quando comparado com o alcance que a empresa possuía ao realizar vendas prioritariamente no ambiente físico.

Além destes resultados observados, nota-se ainda uma maior facilidade em conferir os produtos que a empresa tem disponível, já que, como a plataforma precisa ser alimentada e funciona como um espelho do que existe no estoque da organização, é possível ter um controle mais efetivo dos produtos ao comparar o que a empresa possui em seu ambiente físico e o que possui em sua plataforma virtual.

Quando indagado sobre se os principais resultados observados na empresa B foram melhores com a implementação (adoção) do *e-commerce*, o gestor afirma que não há dúvidas que os resultados foram melhores principalmente no que se refere ao crescimento do faturamento da empresa e a captação de novos clientes dado o maior alcance que a plataforma permite do público-alvo.

Ao responder sobre a principal melhoria observada após a implementação (adoção) do *e-commerce*, o gestor B menciona o crescimento das vendas e do faturamento, que estimasse em torno de 18% a 20% de aumento.

Quando questionado sobre como o gestor observa que o *e-commerce* inovou (modernizou) a realização das atividades e negócios da empresa B, o mesmo destaca a automatização e a digitalização das atividades.

A partir destes dois fatores citados nota-se que a empresa obteve uma maior facilidade na realização de seus processos, um maior contato com o cliente, bem como um maior feedback dos mesmos, o que permitiu a organização a trabalhar em cima das necessidades de seu público e o alcance de uma maior fidelização do mesmo.

O gestor B encerra a entrevista comentando sobre o futuro, pós-pandemia, acerca das intenções da empresa B em relação ao uso do *e-commerce*. O mesmo destaca que o foco está no fortalecimento e ampliação do delivery.

O objetivo principal da organização é a redução dos custos envolvendo mão-de-obra, a partir do aumento na automatização dos processos de compra e venda. Além deste, a empresa visa ainda, diante deste objetivo primário, a redução dos custos envolvendo salários de colaboradores, já que o comércio eletrônico realiza e intermedia esse processo de compra e venda.

4.3 CONTEXTO DA EMPRESA C

O gestor da empresa C é do sexo masculino, encontrando-se na faixa etária de acima de 60 anos. O seu nível de escolaridade é graduação/especialização, exercendo o cargo/função de gerente, sendo o proprietário da organização ao qual gerencia.

O mesmo encontra-se no cargo acima de 15 anos, possuindo experiência profissional em outras organizações. O gestor destaca que o fechamento de organizações passadas que possuía concedeu as experiências necessárias para que a sua empresa atualmente se tornasse um grande sucesso.

Em sua vasta experiência mercadológica, o entrevistado menciona que já fechou as atividades de três empresas e que isso o ajudou a não cometer os mesmos erros. Primeiro o gestor menciona que teve um bar, que vendia em principal bebidas, mas que depois de seis meses aberto, encerrou as atividades da empresa.

Em sua segunda experiência mencionou que criou uma joalheria que, inicialmente, obteve resultados satisfatórios, mas que depois de passados 18 meses, encerrou as atividades da mesma.

Em sua terceira experiência o gestor relata que criou uma empresa de venda de motos usadas, mas que também passado pouco mais de 10 meses, fechou suas atividades. Segundo o entrevistado, em resumo, esta experiência de “cair e levantar” permite que a pessoa desenvolva maturidade profissional a partir dos erros e acertos e que o processo de aprendizagem se torna mais válido a partir dos erros que são cometidos ao longo de uma carreira.

Em sua visão, os erros provocam as pessoas a terem de acertar e a não os cometer novamente. Segundo o entrevistado, há um erro muito grande e comum nas empresas que demitem seus funcionários quando erram, sendo que é a partir desses erros, que as experiências são adquiridas e que servem de conhecimento para o seu futuro profissional.

O gestor C destaca que a motivação para abertura do negócio, deu-se em razão da sua necessidade de manter e sustentar a própria família. Não havia um planejamento inicial bem estruturado, ou um projeto elaborado para criação da organização, apenas um sonho de ter uma confeitaria e a necessidade de criar algo para sustento familiar, de sua esposa e filho.

Ele menciona ainda que o processo foi bastante difícil e que teve muita das vezes de aprender a partir da dor e de momentos conturbados a gerir a organização.

A características pessoais que são mais importantes na percepção do gestor C e que o auxilia no gerenciamento da organização encontram-se nas experiências adquiridas observando o seu pai, também era comerciante varejista e em suas próprias experiências vividas.

Conforme o gestor, seu pai vendia galinhas e depois passou a ser taxista e a vender carros usados. Ele menciona que acompanhou muito da trajetória dele e que aprendeu bastante com seus erros e acertos por ser bastante observador. Aliás, característica esta bastante comentada pelo entrevistado como importante em sua trajetória profissional.

Conforme seu relato, o gestor não acredita que a criação de um comércio de sucesso não

ocorre por um acaso, da noite para o dia, mas que acontece a partir de suas experiências vivenciadas, aprendidas e observadas a partir de sua trajetória de vida.

Deste modo, o quadro 18 apresenta as principais características do Gestor C para condução da empresa C.

Quadro 18 - Características do Gestor C

Características Pessoais do Gestor	
Nome do gestor/proprietário	Gestor C
Idade do gestor/proprietário	Acima de 60 anos
Nível educacional	Graduação/Especialização
Cargo/Função	Gerente/proprietário
Tempo no Cargo	Acima de 15 anos
Experiências profissionais	Ter fechado empresas em que já foi proprietário
Motivações para abertura do negócio	Manutenção e sustento da própria família
Característica pessoal que auxilia no gerenciamento	Observar as experiências paternas.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A empresa C tem tempo de atuação no mercado de mais de 26 anos de atuação, possuindo um número total de 21 funcionários. Os principais produtos comercializados são bolos, salgados, doces, tortas, bebidas, café da manhã/almoço/janta, mas possuem também uma grande variedade de produtos, já que hoje a organização atua como uma *delicatessen* com uma variedade de mais de 4.000 itens. O gestor comenta que a pandemia provocou um rápido desenvolvimento da organização.

Este rápido desenvolvimento notou-se principalmente na celeridade em incrementar um efetivo sistema delivery na empresa, tendo em vista o distanciamento social pelo qual a organização necessitou passar durante os períodos de pico da pandemia.

Seus principais clientes, normalmente, são consumidores de balcão, que fazem pedidos presencialmente e fornecimentos realizados por intermédio do delivery a seus consumidores, que corresponde a uma média de 20% do seu faturamento.

Os principais concorrentes destacados pela Empresa, atualmente, são toda e qualquer organização que vai desde uma grande padaria local, até uma dona de casa que cria os seus produtos e coloca para vender nas redes sociais.

Conforme o gestor, nos dias atuais a concorrência esta bastante acirrada, tendo em vista a facilidade de atuação do processo de vendas por meio das redes como *instagram*, facebook e *whatsapp* que permite até aquela dona de casa fazer salgadinhos em sua residência, por necessidade de gerar uma renda própria, e vender por um preço acessível tornando-se um concorrente direto por comercializar doces e salgados por encomendas.

Percebe-se que o gestor é bastante antenado em relação a entrada e saída de concorrentes

e que se encontra sempre atualizados de possíveis entrantes em seu nicho de mercado, o que permite que a empresa C consiga antever tais entradas e esteja preparada para se adaptar diante de cenários adversos.

A empresa C possui principalmente como principais fornecedores a Coca-Cola, Nestlé, Distribuidora Vieira, Edivado Embalagens. Tais fornecimentos funcionam por meio de parcerias mutuas em que há ganhos equivalentes para ambos os parceiros.

Ao tratar sobre as principais ameaças para a empresa C, o gestor menciona a falta de mão-de-obra qualificada e a alta rotatividade que, segundo o mesmo, ocorre na maior parte das organizações.

Conforme relatado, o material humano é uma necessidade real para a maior parte das organizações. A empresa C hoje possui funcionários com mais de 25 anos de empresa, mas que atualmente, há muito mais funcionários que passam temporadas rápidas na organização, do que aqueles que desejam desenvolver carreiras e crescer em conjunto com a empresa.

Ele cita o exemplo de um pasteleiro, que necessita de um treinamento de seis meses a um ano para começar a gerar alguma renda para a organização, já que antes disso, ele ainda está em processo de desenvolvimento e aprendizagem. Quando este funcionário chega ao ponto de já possui o *know-how* suficiente para gerar lucratividade para a empresa, este acaba por pedir demissão e se torna um concorrente direto de sua organização por meio do facebook e *whatsapp*. Este exemplo citado foi um dos que já ocorreram em sua organização.

No que se refere aos principais eventos, o gestor C menciona os investimentos que realizou com o Banco do Nordeste que concedeu um impulso necessário para o desenvolvimento da organização. O mesmo discorre que esse investimento possibilitou uma reinauguração da empresa com um número muito maior de mix de produtos concedendo assim um crescimento tanto das atividades quanto do faturamento da empresa, o que levou a necessidade de contratações de mais pessoal.

Quanto da percepção do quão inovadora é a sua organização o gestor C comenta que a credibilidade que foi construída ao longo dos anos por meio de boas ações de marketing e divulgação de seus produtos que trouxe um forte diferencial para a organização quando comparada com outras organizações do setor.

A empresa C realiza ações de marketing por meio de rádio e redes sociais, sempre priorizando por deixar a marca de sua empresa em evidência e concedendo maior destaque a seus produtos que são ofertados.

Sobre os principais projetos futuros e as principais barreiras a serem superadas para realizá-los, o mesmo salientou que em relação aos projetos futuros é a abertura de novas

organizações e expansão da realização das atividades da empresa.

Já a principal barreira, encontra-se na falta de colaboradores especializados. Ele menciona que muitas das vezes, caso haja a necessidade de contratação de mais um confeitiro, é preciso que a própria empresa crie um, já que neste mercado de confeitarias, há dificuldade em encontrar profissionais especializados, então é encontrar uma que possua alguma habilidade e desenvolver nela este profissional buscado pela organização dada a dificuldade de encontrar material humano.

Quadro 19 - Apresentação das características da Empresa C

Empresa C	
Tempo de atuação da empresa (no mercado)	Acima de 26 anos de atuação
Número de Funcionários	21
Principais produtos/serviços/processos	Bolos, salgados, tortas, bebidas, café da manhã/almoço/janta
Principais Clientes	Cliente de balcão; delivery
Principais Concorrentes	Organizações do ramo do varejo alimentício
Principais Fornecedores	Coca-cola, Nestlé, Distribuidora Vieira, Edivaldo Embalagens.
Principais Ameaças	Qualificação de mão-de-obra; surgimento de novos concorrentes
Principais Eventos que aconteceram na trajetória da empresa	Investimentos juntos ao BNB
Percepção de como a empresa é inovadora	Credibilidade; ações de marketing; divulgação
Projetos futuros e principais barreiras a serem superadas para realizá-los	Expansão da empresa; carência de mão-de-obra qualificada.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

4.3.1 Impactos Da Covid-19

Ao ser questionado sobre os principais impactos da pandemia sobre o âmbito da organização, o gestor C informa que a empresa C necessitou de tomada de decisões rápidas e de corte de pessoal para conseguirem sobreviver ao período de pico pandêmico, além de segurar os investimentos que estavam planejados para a organização.

Conforme relatado, a efeitos da COVID-19 foi uma surpresa sobre as corporações. A expectativa do gestor era que a pandemia não demorasse tanto e que após passar, manteria a realização de suas atividades há maneira como já realizavam. No entanto, o período se expandiu a organização ainda sofre com seus impactos o que impulsionou a empresa a tomar decisões assertivas quanto a prospecção de capital e redução de quadro de pessoal.

O mesmo comenta ainda que o delivery foi o que salvou o segmento do varejo de alimentos, bem como outros segmentos que se tornaram prioritários durante o período de pico da pandemia. Apesar do delivery ter se mostrado uma importante ferramenta durante o período

da pandemia, ainda assim, houve uma redução de 25% do faturamento da empresa, o que poderia ter sido maior segundo relatado pelo gestor.

Percebeu-se que a aceitação ao delivery não ocorreu de imediato pelo público-alvo da empresa, já que entre os três a seis primeiros meses o faturamento ficou na faixa de 25%, depois, com uma maior adesão dos clientes à ferramenta, o faturamento foi melhorando aos poucos chegando a um aumento de 50% do faturamento da empresa.

Essa adaptação mencionada se estende também à plataforma do *e-commerce* dado receio que os clientes da organização tiveram no início da pandemia. Com o tempo, notou-se que aos poucos os consumidores foram aderindo mais ao mercado digital e por consequência, levou a um aumento das vendas por intermédio do comércio eletrônico, refletindo, assim, no crescimento do faturamento, conforme é possível perceber dos relatos do gestor.

Sobre suas percepções a respeito dos impactos provocados pela pandemia de COVID-19 sobre a organização, o gestor C menciona que é uma nova realidade, que necessita de novos cuidados sanitários, bem como uma nova forma de adaptação do setor produtivo.

O mesmo discorre ainda que este cenário pandêmico trouxe uma maior consciência para a organização dada a necessidade de ter de trabalhar com maiores cuidados e responsabilidades durante a realização de suas atividades, a exemplo do uso de máscaras durante a produção dos alimentos, higienização por meio de álcool em gel, distanciamento na cozinha durante o preparo dos alimentos; tudo isso incentivou de uma adaptação da empresa, que se estendia entre gestores e colaboradores, até o processo de entrega ao cliente final.

Quanto às vendas o gestor comenta que as redes sociais tomaram um papel importante durante este período permitindo que a organização (...) *continuasse andando [GESTOR C]* na realização de suas atividades e processos produtivos.

As redes sociais exerceram uma figura crucial para que a empresa mantivesse as suas atividades permitindo que a empresa pudesse manter a relação direta com seus clientes, preservar a visibilidade da marca da empresa, bem como de seus produtos.

No que se refere ao processo de adaptação da empresa C mediante os impactos da pandemia COVID-19, o gestor C salienta a necessidade de enxugar o quadro de pessoal da organização, adiantamento de férias, folgas e rotatividades por banco de horas.

Essa redução de quadro de funcionários chegou de 35% a 40% do pessoal da empresa. Aqueles que ficaram, apresentaram temor em perder os seus empregos, o que levou à necessidade da empresa em trabalhar com maiores cuidados levando em consideração os critérios sanitários que foram impostos pela pandemia.

Além disso, o quantitativo de produtos que a organização comercializava estava bem

menor, o que levou a necessidade da rotatividade e adiantamento de folgas e férias para que o número de demissões não se estendesse ainda mais.

As estratégias de venda da organização concentravam-se principalmente por meio de aplicativos de plataformas digitais do *e-commerce*, *whatsapp* e a partir das redes sociais, dada a crescente necessidade da realização de vendas a distância.

Em relação à realização das atividades dentro da empresa C diante dos impactos da pandemia, o gestor C salienta que a principal mudança foi atuar em espaços físicos menores dada a redução das atividades diante do contexto pandêmico.

O mesmo discorre que embora o setor de alimentos tenha sofrido fortes impactos, dado o seu caráter de prioridade, o mesmo não encerrou as suas atividades. Assim, a empresa necessitou ajustar as suas atividades de forma mais cautelosa, inovando a forma como realizava as suas tarefas e processos a fim de adaptar a produção da organização para o cenário que estava sendo imposto.

Quando perguntado se a empresa C já adotava o *e-commerce* antes da pandemia, o mesmo menciona que já utilizavam, mas que hoje o foco está no aplicativo Quero Delivery, sendo uma das primeiras organizações a utilizá-lo.

De fato, a organização já demonstrava uma estrutura que trabalhava por intermédio do mercado digital. Após o início pandemia, percebe-se que a empresa realizou maiores investimentos para realização destas atividades tendo em vista a limitação que foi imposta a organização na realização de suas tarefas em seu ambiente físico.

Sobre as principais alterações a respeito do modo como a empresa adotava o *e-commerce* antes e após a pandemia, o mesmo enfatizou que foram a realização de parcerias, promoções, tarifas reajustadas e entrega de brindes.

As tarifas que antes tinham uma média de R\$ 3,50 a R\$ 4,00, após a realização de parcerias com fornecedores, reduziram para R\$ 2,00, havendo um processo mútuo cooperativo entre fornecedor-empresa.

As ações de brindes eram realizadas por meio da entrega de copos, canetas, chaveiros com o intuito de fidelizar os clientes, mantendo a empresa sempre em destaque para fortalecer a marca, os produtos e as parcerias que eram realizadas. Assim, está foi uma das formas que a empresa encontrou, durante o período da pandemia, para estreitar seus laços tanto com seus clientes quanto com seus fornecedores.

Já sobre as principais dificuldades/limitações para implementação do *e-commerce* na empresa C em decorrência dos impactos da pandemia COVID-19, o gestor C salienta que a principal a necessidade de reajustar e interligar o sistema da própria organização, no que se

refere principalmente ao seu controle de estoque com a alimentação e controle da plataforma do *e-commerce*.

A empresa já possuía um sistema próprio que servia como controle para estoques, no entanto, após ingressar na utilização da plataforma foi necessário adicionar alguns itens que haviam, por exemplo, no estoque, mas que não estavam na plataforma. Daí foi necessário aderir a construção de um sistema integrado que pudesse interligar o *e-commerce* da empresa com seu sistema de controle de estoque.

Com essa interligação, notou-se os processos produtivos realizados pela empresa C tornaram-se muito mais fáceis, ágeis e assertivos, em decorrência do maior controle sobre as entradas e saídas de mercadorias tanto no estoque físico quanto virtual da empresa; isto impactou diretamente na prestação de melhores serviços a seu público-alvo.

4.3.2 Vantagem Relativa

Ao ser indagado sobre os principais benefícios encontrados por meio da implementação (adoção) do *e-commerce* nas operações e negócios da empresa C, o gestor menciona o alcance a um novo perfil de clientes. Este perfil se estende do mais jovem até o público mais velho que se adaptaram a realização de compras por meio digital.

Conforme o gestor este perfil novo de clientes ainda precisa ser melhor analisado e alcançado, já que antes os clientes necessitavam ir até o estabelecimento, sentir, cheirar o produto na prateleira, já atualmente, os consumidores passaram a realizar suas compras por meio de pedidos na comodidade de seus lares.

Ao ser perguntado sobre as vantagens observadas por intermédio da implementação (adoção) do *e-commerce* em suas atividades, o mesmo destaca o cadastro dos clientes que ficam na plataforma e um maior de clientes a ser alcançado. O mesmo discorre que este cadastro de clientes permite traçar o perfil do consumo que está sendo realizado, o que possibilita a realização de promoções e propagandas mais agressivas que interessem ao público-alvo da organização. A consequência disto é a realização de vendas mais focadas e direcionadas aos clientes o que permite maior fidelização dos mesmos.

Em relação às vantagens percebidas relacionadas às questões de rentabilidade econômica do *e-commerce* para empresa C, após sua adoção, o gestor C menciona que foi o *e-commerce* quem manteve a rentabilidade da organização, bem como a mesma aberta e funcionando.

Ele discorre que a realização de pratos como café da manhã, almoço e janta, algumas massas e bolos, sofreram uma forte redução já que eram pratos que prioritariamente eram

vendidos nas mesas do ambiente físico da empresa.

A principal saída para manter a realização das vendas e manutenção do faturamento da empresa foi a priorização da realização dos negócios no ambiente digital por meio do *e-commerce*, o que alterou a maneira como a organização estava habituada a realizar as suas atividades.

Antes o *e-commerce* era apenas uma ferramenta utilizada de forma sazonal pela empresa, mas com os impactos da pandemia, tornou-se o principal caminho que a organização encontrou para realização das vendas.

4.3.3 Compatibilidade

Ao comentar sobre o processo de implementação do *e-commerce* nas atividades e o processo de transformação digital que veio por meio desta adoção, o gestor C comenta que a Empresa C não teve muita margem de escolha, tiveram que adequar a organização àquela nova realidade.

O mesmo comenta que se tornou uma situação complicada, onde ou a empresa fechava as suas atividades ou adaptava os seus processos mediante o cenário que estava se desenhando.

Quando questionado como se deu o processo de implementação do *e-commerce* nas atividades e negócios da empresa C, o gestor C menciona que ocorreu de forma tranquila, já que a organização trabalhava com bons profissionais que já utilizavam desta plataforma, o que trouxe maior familiaridade para trabalhar com a mesma, sendo necessário apenas um treinamento para que a equipe pudesse se adequar mais rapidamente à plataforma, não mais como consumidor, mas como ferramenta de trabalho.

O gestor destaca ainda que o principal foco da implementação estava em impulsionar as vendas e manter a organização em destaques por meio de campanhas publicitárias. Para tanto, a organização investiu em propagandas em outdoor, onde apresentava a marca da empresa em conjunto da plataforma do *e-commerce* em um celular, transmitindo a mensagem de que a organização estava atuando através da plataforma e encontrava-se com suas atividades presentes no ambiente virtual.

Ao comentar sobre se a implementação do *e-commerce* se encontra compatível com os valores da empresa C, o gestor comenta que foi tranquila e que seus colaboradores foram bastante profissionais em todo o processo. Além disso, houve o fator dos mesmos já conhecerem a plataforma do comércio eletrônico, o que necessitou apenas de um treinamento a respeito de como utilizar da ferramenta na realização de vendas.

Quando perguntado sobre o processo de adaptação da empresa C ao implantar (adotar) o *e-commerce*, tendo em vista que as atividades eram realizadas predominantemente no âmbito físico e tiveram de ser reajustadas para atuar no âmbito digital (*online*), o gestor C menciona que houve uma certa resistência por parte do quadro pessoal, mas que depois foram entendendo que diante deste cenário de pandemia, a mudança era algo necessário.

Nota-se que o processo de implementação de uma ferramenta nova no setor produtivo da empresa foi um cenário inovador, e que para tanto, a empresa e os colaboradores não estavam totalmente preparados para estas profundas mudanças. No entanto, com o passar dos meses, com a realização de treinamentos e estruturação da empresa a partir da adesão de ferramentas digitais, a implementação do *e-commerce* tornou-se muito mais eficiente, impactando diretamente no aumento de vendas e faturamento da organização.

4.3.4 Complexidade

Quando perguntado sobre a existência de dificuldades em compreender o funcionamento do *e-commerce* na organização após sua implementação (adoção), o gestor C comenta que foi a própria adaptação em si a uma nova plataforma de vendas. Assim, era necessário compreender a forma como a plataforma trabalhava, o que podia e o que não podia ser feito por meio dela, as questões contratuais, judiciais que havia por detrás dos serviços prestados, os limites de atuação, dentre outros desafios relatados.

Percebe-se que a organização necessitou adequar a sua forma de produzir enquanto ainda necessitava entender a forma como o *e-commerce* funcionava. Dessa forma, nota-se que foi um processo sem muito planejamento, ocorrendo a partir de tentativas e acertos até chegar a um ponto ideal para sustentação das atividades produtivas.

Quando indagado sobre a utilidade do *e-commerce* para sua organização durante o período de pandemia da COVID-19, o gestor C menciona que foi “...*sem dúvida, Útil, importante e necessário... Foi o pai o filho e o espirito santo ...*” [GESTOR C] para a empresa.

Nota-se que o comércio eletrônico foi o principal caminho encontrado pela organização para conseguir se adaptar aos impactos da pandemia. Inicialmente ocorreu de forma pouco planejada e prematura, dada a necessidade de manter a empresa aberta e funcionando. Com o tempo, configurou-se em um pertinente braço produtivo de vendas e faturamento para a organização.

Ao comentar sobre as facilidades que o funcionamento do *e-commerce* trouxe para a empresa C, após sua adoção, o gestor menciona que a principal foi a divulgação que a própria

plataforma realiza para a organização.

Esta divulgação tornou-se possível a partir de parcerias realizadas com a própria plataforma, que mantinha a empresa C como uma das empresas destaques no aplicativo, o que proporciona uma maior divulgação de sua marca, bem como de seus produtos.

Além desta divulgação por meio da plataforma, a empresa investe ainda nas redes sociais por meio do instagram, facebook e *whatsapp*, além de ações realizadas por meio de rádio e outdoors espalhados pela região.

4.3.5 Experimentabilidade

Quando indagado sobre sua experiência, enquanto gestor, ao utilizar e implementar (adotar) o *e-commerce*, o gestor C comenta que foi uma experiência muito positiva, mostrando-se, naquele momento, o caminho mais vantajoso a ser percorrido a fim de combater os impactos da pandemia.

Conforme relatado, a empresa já utilizava do comércio eletrônico antes mesmo da pandemia, entretanto, não havia um foco, um planejamento e nem estrutura para seu funcionamento, era apenas mais uma aposta na área de vendas sem nenhuma pretensão.

Com o advento da pandemia, a empresa que antes possuía três, quatro caminhos para realizar as suas atividades e efetuar as suas vendas, observou que o *e-commerce* havia se tornado o único caminho para realização de suas vendas, conforme relatado pelo gestor.

Assim, tornou-se necessário que a organização pudesse inovar a realização de suas atividades produtivas incrementando o fator digital em suas tarefas e negócios diários. A empresa deixou de focar as suas ações no ambiente físico, isto é, venda de balcão, para efetuar as suas vendas no ambiente digital, por meio da plataforma do *e-commerce* e da entrega a domicílio.

Ao mencionar sobre a experiência dos colaboradores ao implementar (adotar) e utilizarem o *e-commerce*, o gestor C menciona que não houve problemática em relação a sua equipe, já que o pessoal era muito jovem e conseguiram aprender rapidamente como trabalhar com a ferramenta.

O setor do atendimento era o que ficava diretamente trabalhando com a plataforma, já que era o setor produtivo que lidava mais diretamente com o cliente, isto é, verificando os pedidos, respondendo a dúvidas ou reclamações dos clientes, oferecendo soluções personalizadas aos clientes, no processo de compra e venda. Além deste setor, o setor financeiro lidava diretamente também com a plataforma do *e-commerce* o ofertando todo o suporte

necessário para que os consumidores pudessem solucionar possíveis problemas durante o processo de pagamento.

Quando perguntado se em sua percepção, após adotar o *e-commerce* nas atividades da empresa C, houve a existência de diferenças entre a realização das atividades antes e após o início da pandemia COVID-19, o gestor relata que não houveram resistências, dada a necessidade de sua implementação.

É importante ressaltar que houve uma certa resistência logo na incrementação do comércio eletrônico enquanto este estava sendo implementado de maneira embrionária na empresa, quanto não era algo prioritário, apenas uma nova forma de vender sem muita estruturação ou planejamento efetivo.

Contudo, com o surgimento da pandemia, a empresa estabeleceu de maneira singular a necessidade da implementação do comércio eletrônico, sendo necessário todo o empenho dos colaboradores para prestação dos melhores serviços.

Quando indagado se em sua percepção, após adotar o *e-commerce* nas atividades da empresa C, houve a existência de diferenças entre a realização das atividades antes e após o início da pandemia COVID-19, o gestor C menciona que antes havia um contato mais direto com os clientes e nos dias atuais, há um distanciamento maior.

Isso se dá em decorrência de que o gestor atuava com aquele maior contato com o cliente, construindo um vínculo de amizade com o público que chegava até o seu estabelecimento. Então havia uma conversa direta, um aperto de mão, uma ida até a mesa do cliente para perguntar se o mesmo estava se agradando da degustação do seu prato.

Com o advento do *e-commerce* não há este contato direto, a intermediação é realizada de forma online e este contato que antes ocorria diretamente entre gestor/consumidor, foi substituído pelo setor de atendimento ao cliente, reduzindo, demasiadamente, o contato que o empresário possui para com sua clientela.

Ao comentar sobre as principais plataformas utilizadas para implementação (adoção) do *e-commerce* nas atividades e negócios da empresa C, o gestor menciona que, dado seu contrato de exclusividade, utiliza apenas o Quero Delivery. Vale-se ressaltar que este contrato concede uma margem menor de contribuição paga à plataforma, saindo muito mais vantajosa a parceria, quando comparada com outras que são concorrentes diretas.

Além desta plataforma, a empresa realiza também vendas por meio do *whatsapp*, onde funciona também parte do atendimento ao cliente da organização.

4.3.6 Observabilidade

Ao realizar comentários sobre os principais resultados observados com a implementação (adoção) do *e-commerce* na empresa C, o gestor menciona que o *e-commerce* provoca uma melhoria e aperfeiçoamento constante da organização em acompanhar os hábitos de compras da sociedade.

Os resultados de sua implementação foram positivos, estimulando o crescimento e o desenvolvimento da empresa, já que a mesma necessitou deixar sua “zona de conforto” que era a atuação predominantemente no âmbito físico para aderir a um modelo híbrido de negócio onde funcionava, no início da pandemia, mais online do que presencialmente e, atualmente, de maneira mais equiparada.

Conforme mencionado pelo gestor, o seu mercado consumidor se adaptou rapidamente as compras e vendas online, dada a conveniência que esta modalidade de negócio permitiu aos seus clientes. Assim, a empresa necessita estar constantemente inovando, transformando e se adequando a este novo hábito para não perder espaço mercadológico diante de seus concorrentes.

Quando indagado sobre se os principais resultados observados na empresa C foram melhores com a implementação (adoção) do *e-commerce*, o gestor menciona que “*sim... melhores... Supera a expectativa, foram melhores...*” [GESTOR C].

Atualmente a organização tem visto no *e-commerce* um dos caminhos prioritários a serem investido principalmente em razão de três fatores: a) aumento da lucratividade que ocorreu a partir do crescimento das vendas; b) redução de custos operacionais com funcionários, já que a atuação online a própria plataforma realiza boa parte do processo de compra e venda; e, c) a mudança no hábito do consumidor da empresa que passou a comprar mais online.

Ao responder sobre a principal melhoria observada após a implementação (adoção) do *e-commerce*, o gestor C menciona principalmente o maior alcance de número de clientes. Assim, a empresa que antes possuía três mil clientes diretos, que compravam e vinham até a empresa para efetuar sua aquisição, hoje chega a cerca de uns 20 mil, dado o alcance que a plataforma do comércio eletrônico permite.

Esta ampliação do mercado consumidor é um processo natural que a empresa vem observando devido a realização de seus negócios não se limitar mais a serem efetuados no ambiente físico, mas foi estimulada a sua realização para um mercado muito maior.

Quando questionado sobre como o gestor observa que o *e-commerce* inovou (modernizou) a realização das atividades e negócios da empresa C, o mesmo destaca a

necessidade de modificar processos, de tornar mais eficiente o controle de seus produtos e maior compromisso com o cliente.

Na opinião do gestor a fidelização do cliente tornou-se um processo quase inexistente com o advento do *e-commerce*, já que se a empresa deixar de entregar o produto conforme as especificações do cliente, este acaba por avaliar mal a prestação dos seus serviços na plataforma e acabar por migrar para outros concorrentes, tendo em vista que há um *hall* de outras tantas organizações que prestam os mesmos serviços que a sua empresa.

Nota-se que a empresa C desenvolveu uma maior maturidade quanto a realização de seus negócios junto a seus clientes após ter ingressado no ambiente online. Verificou-se que a mesma empreende maiores esforços em entregar o produto certo, no lugar correto e da forma como especificada, além de tornar mais eficiente os processos do setor produtivo e do sistema delivery de entrega.

O gestor C encerra a entrevista comentando sobre o futuro, pós-pandemia, acerca das intenções da empresa em relação ao uso do *e-commerce*. O mesmo destaca que o foco está em *“Permanecer, continuar e investir mais, dá uma averiguada no contrato para vê se consegue expandir isso aí e se adaptar para essa realidade.”* [GESTOR C]. Verifica-se que a empresa objetiva maiores investimentos futuros na área do comércio eletrônico, tendo em vista a realidade a qual está inserida o seu mercado consumidor.

Na esteira desses fatos, percebe-se que a organização amadureceu a realização de suas atividades de compra e venda, inovando a maneira como de realizar seus negócios. Notou-se ainda uma melhoria considerável no trato e no relacionamento do cliente, o que somente foi possível devido a melhores investimentos nos setores de marketing, atendimento e do sistema delivery.

4.4 CONTEXTO DA EMPRESA D

O gestor da empresa D é do sexo masculino, encontrando-se na faixa etária de acima de 20 até 30 anos. O seu nível de escolaridade é graduação/especialização, exercendo o cargo/função de gerente, sendo o proprietário da organização ao qual gerencia.

O mesmo encontra-se no cargo a abaixo ou igual a 5 anos, possuindo experiência profissional em outras organizações de marketing e publicidade.

A motivação para abertura do negócio, segundo o gestor, deu-se em razão de questões familiares, e que, com o passar do tempo, acabou gostando do ramo.

Inicialmente, a primeira tentativa para abertura de um negócio próprio surgiu a partir da

esposa do gestor teve a ideia para abertura de um restaurante, mas que depois de alguns meses, encerrou as suas atividades. Logo após, o casal resolveu investir na abertura da empresa D e de um restaurante de comida oriental, onde o primeiro ficou sobre a gestão exclusiva do gestor D. Este tornou-se um sucesso no *foodpark* local da cidade.

Nota-se que o gestor em suas experiências profissionais passou pelo crivo da criação e encerramento das atividades de algumas organizações, o que estimulou o desenvolvimento de um maior amadurecimento de sua gestão enquanto proprietário.

Segundo gestor da empresa D, as características pessoais que são mais importantes em sua percepção que auxilia no gerenciamento da organização encontram-se em não levar as coisas para o pessoal e saber alocar os recursos no lugar certo.

O “não levar para o lado pessoal” apresenta-se como uma forma de lema que o gestor utilizava e trata com frequência com seus equipe de trabalho, já que em seu entendimento os colaboradores devem ter em mente que o propósito das críticas é melhorar o desempenho da empresa como um todo.

Nota-se que o gestor D possui uma forma de gestão muito mais analítica, direcionado a tomada de decisão baseados primordialmente em números e dados quantitativos. Em seus relatos, o empresário prioriza, desde a realização de qualquer investimento na empresa até mudanças de atuação dos colaboradores em locais específicos da organização, a realização de um estudo de viabilidade para minimizar os possíveis erros de sua execução.

Posto isto, o quadro 20 apresenta as principais características do gestor D para condução da empresa D.

Quadro 20 - Características do Gestor D

Características Pessoais do Gestor	
Nome do gestor/proprietário	Gestor D
Idade do gestor/proprietário	De 20 até 30 anos
Nível educacional	Graduação/Especialização
Cargo/Função	Gerente/proprietário
Tempo no Cargo	Abaixo ou igual a 5 anos
Experiências profissionais	Trabalhado na área de marketing e publicidade
Motivações para abertura do negócio	Familiares
Característica pessoal que auxilia no gerenciamento	Alocação de recursos; não levar nada para o pessoal; analítico.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A empresa D tem tempo de atuação no mercado pouco mais de 2 anos de atuação, possuindo um número total de 4 funcionários. Os principais produtos comercializados são cervejas, drink e petiscos tudo produzido por sua cozinha industrial.

Seus principais clientes, normalmente, são consumidores de 22 a 35 anos e em sua

maioria mulheres. Por isso, o foco maior encontra-se nos drinks já que o público feminino possui maior preferência neste tipo de bebida.

Os principais concorrentes destacados da empresa D atualmente são bares e restaurantes locais que possuem porte maior em níveis de estrutura e investimentos. O gestor destaca o Vila e o Estoque do Vitinho que seguem a mesma linha de atuação que a empresa D só que com um pouco mais de sofisticação na estrutura física de seus bares.

A empresa D possui principalmente como principais fornecedores a CBS para bebidas e cervejas, Asa Branca, Mega Atacadista e Ambev.

Ao tratar sobre as principais ameaças para a empresa D, o gestor menciona a queda nas vendas e o clima do inverno, que reduz as vendas consideravelmente. Esta ameaça natural que são os períodos chuvosos que com temperatura baixa acaba por ameaçar os negócios da empresa nos finais de semana, reduzindo consideravelmente as compras das bebidas. Além desta ameaça o gestor destaca ainda os efeitos da pandemia, que embora já tenham sido bastante reduzidos, até o presente momento impacta nos negócios da organização.

No que se refere aos principais eventos, o gestor D menciona as parcerias realizadas com blogueiros locais do Instagram como forma de divulgar o trabalho da organização e atrair o público mais jovem.

A empresa inicialmente entrou em contato com quatro blogueiros locais e a cada final de semana um destes iam até a empresa e participavam da produção de drinks com os clientes. Assim, o cliente entrava no bar juntamente com o *influencer* e ambos participavam da escolha e da produção dos drinks o que se configurou em um grande sucesso nas redes sociais.

Nota-se que a empresa não mede esforços na realização de marketing de relacionamento para com seus clientes, sendo está uma característica do gestor que traz esta ideia para os colabores e as materializa na execução de seus processos produtivos.

Quanto da percepção do quão inovadora é a sua organização o gestor D comenta que é o trabalho publicitário, de marketing e maior contato com seu público alvo que realiza sobre a empresa. Ele cita o exemplo do Instagram da empresa, que possui mais fotos e os *stories* encontram-se bastante ativo com publicações diárias, principalmente em período de eventos.

Percebe-se que o empresário passa boa parte do seu tempo planejando antes da realização da execução de seus projetos, o que traz uma maior assertividade nas suas campanhas publicitárias.

Quando indagado sobre os principais projetos futuros e as principais barreiras a serem superadas para realizá-los o mesmo salientou que em relação aos projetos futuros é a transformação da empresa D em uma franquia de bares e a principal barreira é transformar a

organização em um produto de desejo, bem como o fortalecimento da marca.

Destaca-se que um dos focos deste planejamento futuro da empresa encontra-se em inovar as atividades a partir de um projeto de tornar a empresa D uma franquia de venda de drinks e bebidas. Para tanto, o gestor tem investido em ações de campanha de marketing para tornar a empresa e seus produtos conhecidos, para daí investir na abertura de novas lojas e expandir a empresa D ao patamar de franquia.

Para este projeto de concretizar o principal desafio comentado pelo gestor é mostrar que a empresa D não é apenas um bar, mas sim um produto, que precisa ser desejado e almejado por seu público-alvo. Para isso, a necessidade do fortalecimento da marca em seu mercado consumidor.

Quadro 21 - Apresentação das características da Empresa D

Empresa D	
Tempo de atuação da empresa (no mercado)	Pouco mais de 2 anos atuação
Número de Funcionários	4
Principais produtos/serviços/processos	Cervejas, drinks e petiscos
Principais Clientes	De 22 até 35; principalmente mulheres
Principais Concorrentes	Bares e botecos locais
Principais Fornecedores	CBS, Asa Branca, Mega Atacadista, Ambev.
Principais Ameaças	Queda das vendas; clima de inverno
Principais Eventos que aconteceram na trajetória da empresa	Parcerias com blogueiros locais do Instagram
Percepção de como a empresa é inovadora	Campanhas de marketing e publicidade
Projetos futuros e principais barreiras a serem superadas para realizá-los	Transformar em franquia; tornar a empresa em um produto, fortalecimento da marca

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

4.4.1 Impactos Da Covid-19

Ao ser questionado sobre os principais impactos da pandemia sobre o âmbito da organização, o gestor D informa que a empresa quase veio a falência e somente não fecharam suas atividades em decorrência de um empréstimo adquirido pelo gestor que manteve as atividades da organização.

A empresa tinha pouco tempo de criada, a mesma iniciou suas atividades em meados de novembro de 2019 e em março de 2022 o mercado parou, as pessoas pararam de comprar, e como consequência, não havia mais fluxo de caixa. Para tanto, o gestor adotou a estratégia de unir forças com seus funcionários apresentado o quadro real de que a empresa não podia pagar os seus proventos, mas que também não desejava demitir nenhum de seus colaboradores.

Conforme relatado, a empresa D somente não fechou as portas em decorrência dos

empréstimos que foram adquiridos que possibilitou a organização arcar com suas obrigações e manter a realização de suas atividades, ainda que de forma limitada.

Quando perguntado sobre suas percepções a respeito dos impactos provocados pela pandemia de COVID-19 sobre a organização, o gestor menciona a queda nas vendas e no faturamento. Esta redução do faturamento chegou a cerca de 85% sobre seus ganhos, mas que a empresa teve que administrar para não encerrar as suas atividades.

O mesmo menciona ainda que o delivery não obteve êxito de imediato, tendo em vista que ainda era tudo muito novo e que tinha que implementar mudanças de forma rápida e sem muito tempo para analisar.

Inicialmente o gestor implementou a entrega de drinks, bebidas, cerveja por meio da realização de *lives*, mas que não obteve êxito já que não foi um sucesso de vendas. Embora o mesmo ressalte que houve saída e se tornou um outro caminho para realização das vendas.

Quando perguntado sobre o processo de adaptação da empresa D mediante os impactos da pandemia COVID-19, o gestor salienta a necessidade de modificar os processos e tarefas da empresa, além de realizar uma rotatividade dos funcionários durante esse período para que não houvessem demissões. A pandemia funcionou como um impulsionador para mudanças que se faziam necessárias para a organização.

A empresa teve que afastar das atividades alguns funcionários com os incentivos dado pelo governo, reduzindo a carga horário de trabalho dos colaboradores consideravelmente. Além disso, os funcionários tiveram que acumular funções, já que com a rotatividade, a empresa não podia contar com seu quantitativo habitual de funcionários em sua cadeia produtiva.

Em relação à realização das atividades dentro da empresa D diante dos impactos da pandemia, o gestor D menciona que a principal mudança foi no âmbito dos processos de formulação dos alimentos e a carga horário de trabalho dos funcionários.

A empresa não possuía mais a condição de realizar determinados pratos, dada a necessidade de investir mais naqueles que tinham maiores saídas e que eram mais baratos para produção. Assim foi necessária uma reformulação nos processos produtivos da organização.

Como exemplo o gestor menciona a substituição dos pratos que usavam charque em sua composição original, mas que tiveram de ser substituído por produtos substitutos como o presunto, já que os pratos com o preço da venda de charque não apresentavam mais saídas que sustentassem os custos para sua produção.

Quando perguntado se a empresa D já adotava o *e-commerce* antes da pandemia, o mesmo menciona que já utilizavam e que sempre demonstrou uma preocupação prévia em compreender e utilizar das tecnologias digitais no auxílio de suas atividades.

A empresa já possuía um sistema de automação de vendas que funciona por intermédios de comandos. Quando a compra era realizada, envia um comando para a cozinha que preparo o prato e quando o mesmo fica pronto, envia um novo comando para que o cliente possa buscar o produto pronto.

Para isso, a empresa D utiliza também o formato de pagamentos por intermédio do *QR Code*, que após o pagamento via *pix*, o comprovante com a nota fiscal já sai no sistema do aplicativo da empresa direto para o *smartphone* do cliente.

Para chegar a este nível de automação das vendas, o gestor menciona que após o início da pandemia a organização necessitou reduzir custos e trabalhar com uma quantidade limitada de funcionários o que estimulou a organização a ter de inovar a sua linha produtiva aderindo a uma maior automação na realização de seus negócios.

Atualmente o empresário acompanha todo o preço de compra, venda, tempo de produção, saída dos principais pratos e bebidas, por intermédio do seu *smartphone* que fornece todos os dados para a efetiva realização de suas atividades.

Assim, nota-se que a pandemia levou a um maior amadurecimento da realização das atividades da empresa, modernizando a realização das suas atividades a exemplo da implementação do *pix*, cardápios e comprovantes via *QR Code*, e o aprimoramento do sistema por meio de comandos do setor produtivo da organização.

Ao ser indagado sobre as principais alterações a respeito do modo como a empresa adotava o *e-commerce* antes e após a pandemia, o mesmo enfatizou as vendas online por intermédio do *pix* e otimização de alguns processos.

Estes processos otimizados foram a fabricação de insumos como xaropes de frutas, espumas para os drinks e bebidas, o que levou a custos menores no setor produtivo, já que anteriormente, esses produtos eram comprados pela organização.

Quando perguntado sobre as principais dificuldades/limitações para implementação do *e-commerce* na empresa D em decorrência dos impactos da pandemia COVID-19, o gestor salienta que a principal necessidade foi de uma mão-de-obra mais qualificada para auxiliar nesse processo de mudanças rápidas da empresa.

A empresa buscou por um colaborador que tivesse desenvoltura para saber utilizar o sistema que está ligado diretamente ao setor produtivo, ao sistema delivery e ao processo de traçar rotas para a entrega do produto final por meio do entregador. Assim, a organização sentiu a necessidade um funcionário que pudesse acumular essas funções e realiza-las de forma ágil e célere, entendendo o quadro geral da logística interna e externa que a empresa D necessitava.

Além desta limitação, houve a baixa aceitação inicial dos clientes para as compras online

dos produtos, configurando-se em uma barreira para realização as vendas da organização.

4.4.2 Vantagem Relativa

Ao ser indagado sobre os principais benefícios encontrados por meio da implementação (adoção) do *e-commerce* nas operações e negócios da empresa D, o gestor menciona a construção de um sistema automatizado que permite o processo de vendas mais fácil e com uso de pouca mão-de-obra.

O mesmo discorre o sistema automatizado auxilia bastante na logística e na agilidade do processo produtivo, já que um sistema que consegue integrar a produção da empresa com as vendas por intermédio do *e-commerce*, facilita o processo da venda dos produtos.

Esta automatização do sistema produtivo reduziu também a necessidade de mais pessoas no setor produtivo, já que a partir desta integração, com apenas uma pessoa, a organização consegue atender a maior parte dos pedidos realizados pelo cliente, permitindo que o processo da venda ocorra de forma mais fácil e com pouca mão-de-obra envolvida.

Atualmente a organização atua mais com o cliente em seu estabelecimento físico, não priorizando mais as vendas online, embora esta ainda encontre-se presente na realização das atividades da empresa.

Basicamente o *e-commerce* da empresa D funciona com o pedido realizado na mesa da organização. Após a realização do pedido, o pagamento é realizado de forma online por meio do *smartphone*, que envia a solicitação para a cozinha e o recebimento do pagamento ao caixa. Quando o alimento ou a bebida está pronta, o cliente vai até o balcão buscar após ser acionado por intermédio de um *bip* no aplicativo de seu telefone celular. O gestor salienta que este formato de comércio eletrônico corresponde de 12% a 13% de suas vendas.

Ao ser perguntado sobre as vantagens observadas por intermédio da implementação (adoção) do *e-commerce* em suas atividades o mesmo destaca o processo de vendas mais rápido, aumento dos lucros e alcance de mais clientes.

O mesmo discorre que a automação que o comércio eletrônico trouxe para os processos da empresa inovou a maneira como realiza os seus negócios, já que o funcionário não precisa mais partir deste processo de pegar o pedido e levar até a empresa, agora o colaborador pode ser utilizado de forma mais eficiente dentro do sistema produtivo da organização.

Assim, as vendas são realizadas de forma mais rápida, em maior número, com redução de possíveis ruídos no processo de compra e venda, o que impacta diretamente na melhoria dos lucros da organização.

Além destas vantagens ressaltadas, o gestor menciona ainda o alcance maior de clientes

que se torna possível por meio das vendas online, já que a empresa não se limita a vendas apenas em seu ambiente local de *foodpark*, mas consegue expandir essas vendas para outras fronteiras localidades por intermédio das entregas a delivery.

Em relação às vantagens percebidas relacionadas às questões de rentabilidade econômica do *e-commerce* para empresa D, após sua adoção, o gestor D menciona que “*as vendas aumentaram de 12% a 13%... e a rentabilidade... é um pouco menor, cerca de 10%...*” [GESTOR D]

Assim, nota-se que após a implementação do *e-commerce* nas atividades da organização houve uma melhoria significativa na realização de suas produções, o que levou como consequência a um aumento das vendas e da rentabilidade da organização.

Além disso, percebe-se que ocorreu um aperfeiçoamento da entrega do produto final aos clientes, como consequência da automatização que os processos da empresa receberam após a implementação do comércio eletrônico.

4.4.3 Compatibilidade

Ao comentar sobre o processo de implementação do *e-commerce* nas atividades e o processo de transformação digital que veio por meio desta adoção, o gestor D comenta que a empresa precisou modificar a sua cozinha industrial, o bar e o caixa, além de instalar três impressoras, e realizar treinamento de pessoal.

Essa reestruturação representou um avanço na realização das atividades da empresa, o que permitiu a organização inovar os seus processos produtivos tornando-os mais rápidos e eficientes.

O gestor comenta ainda da necessidade de realizar uma eficiente gestão do tempo para que todo o processo produtivo fosse realizado da forma mais eficiente possível. Para que esta gestão fosse realizada, tornou-se necessário que seus colaboradores passassem por um processo de treinamento

Já ao se referir a como se deu a implementação do *e-commerce* nas atividades e negócios da Empresa D, o gestor relatou que o processo produtivo passou a ser realizado por meio de *bips*. A cozinha “*bipa*” o garçom quando o alimento está pronto para que o mesmo busque e entregue ao cliente o seu pedido. Esses “*bips*” funciona por meio de “*paigers*” que se encontram em cada um dos setores principais da empresa.

Assim, quando um pedido é realizado, ele chega até a cozinha e o bar. Quando a cozinha termina de realizar a produção do alimento, um “*bip*” é realizado para que o bar possa produzir

a bebida/drink para que o mesmo se mantenha com frescor. Após isso, quando o alimento e a bebida/drink se encontram pronto, é mandado uma mensagem para o cliente para que o mesmo possa ir até o balcão e retirar o seu pedido.

Nota-se que o processo de produção encontra-se interligado com o sistema de compra e venda por meio da plataforma do *e-commerce*, onde os setores apresentam-se em constante comunicação, de forma automatizada e digitalizada.

Ao comentar sobre se a implementação do *e-commerce* se encontra compatível com os valores da empresa D, o gestor salienta que o processo de implementação foi bem tranquilo, havendo uma boa aceitação entre os colaboradores da empresa.

O empresário menciona que sua maior dificuldade esteve na necessidade de realizar o treinamento do pessoal para que essa nova forma de produzir torna-se, de fato, uma realidade. Com a concretização dos treinamentos, os colaboradores passaram atuar de forma muito mais ágil e eficiente, melhorando a produtividade da organização como um todo.

Quando perguntado sobre o processo de adaptação da empresa D ao implantar (adotar) o *e-commerce*, tendo em vista que as atividades eram realizadas predominantemente no âmbito físico e tiveram de ser reajustadas para atuar no âmbito digital (*online*), o gestor D menciona que o seu *e-commerce* necessita apenas de comando, já que ocorre tudo de forma muito automatizada.

Antes da utilização do comércio eletrônico o processo era muito mais demorado, havendo muito mais funcionários envolvido em todo o processo. A única coisa que havia de digital eram os “*paigets*”, mas não havia nenhuma integração entre os setores da empresa.

Quando o sistema tomou formou, integrando as atividades produtivas em conjunto com a atuação do *e-commerce*, o processo produtivo tornou-se muito mais automatizado e dinâmico, inovando a realização das atividades e tarefas da empresa. Com isto, houve uma entrega maior de valor agregado nas compras dos produtos aos clientes, que responderam muito bem a esta “nova roupagem” que a empresa D necessitou passar.

4.4.4 Complexidade

Quando perguntado sobre a existência de dificuldades em compreender o funcionamento do *e-commerce* na organização após sua implementação (adoção), o gestor D comenta que foi a dos funcionários em compreenderem que a adoção das práticas digitais eram a forma mais vantajosa e eficiente de realizarem as suas atividades.

Percebe-se que no início houve uma resistência para que os colaboradores pudessem

aceitar a ideia, já que a empresa precisou reformular à maneira como realizava as suas atividades. Assim, foi um processo que demorou um certo tempo até chegar no nível de aceitação procurada pelo gestor.

Quando indagado sobre a utilidade do *e-commerce* para sua organização durante o período de pandemia da COVID-19, o gestor D menciona que foi muito útil. Além disto, o mesmo destaca que o comércio eletrônico tornou-se uma das principais ferramentas que impulsionaram a realização de melhorias significativas na realização das atividades dentro da organização.

Ao comentar sobre as facilidades que o funcionamento do *e-commerce* trouxe para a empresa D, após sua adoção, o gestor menciona que a principal foi a manutenção da realização das vendas e manteve a marca presente no mercado, mesmo durante o período da pandemia, tanto devido a atuação do *e-commerce* quanto pela atuação do delivery.

Essa manutenção das vendas, embora tenham ocorrido abaixo do que a empresa estava acostumada a vender, ainda assim, foi a única saída encontrada pela empresa dado os impactos da pandemia.

No que se refere a utilização da plataforma no sistema delivery, embora tenham sido pedidos abaixo do esperado, ainda assim a empresa conseguiu vender e manter a realização de suas atividades, mesmo que de forma limitada.

Além disso, a empresa investiu mais na realização de interações por meio das redes sociais, o que manteve a marca presente diante de seu público-alvo e seus produtos em destaque. As pessoas interagiam mais por meio do Instagram, o que estimulou a empresa a realizar maiores investimentos para utilização desta plataforma.

Por sua vez, ele conclui informando que após a pandemia, o funcionamento do *e-commerce* trouxe maior facilidade e praticidade para a realização das atividades da empresa, o que tornou um processo mais fácil, cômodo e rentável.

Esta praticidade se deu em decorrência da implementação de tecnologias dentro do processo produtivo, permitindo a realização das atividades produtivas de forma mais automatizada e eficiente.

4.4.5 Experimentabilidade

Quando indagado sobre sua experiência, enquanto gestor, ao utilizar e implementar (adotar) o *e-commerce*, o gestor D comenta que foi uma experiência difícil, tendo em vista que o mesmo prefere um contato direto com seus clientes e, com a implementação do *e-commerce*,

esse contato acaba sendo reduzido.

O gestor gosta de ter um contato mais próximo com o cliente, de olhar, sentir como o cliente está, dar um “tapinha” no ombro e perguntar como que a vida da pessoa está, trocar sorrisos, enfim, um contato mais humanizado para com seu público-alvo que vem até seu estabelecimento.

No entanto, dada a automatização atual que o processo produtivo da empresa necessitou passar, esse contato direto por meio de troca de cumprimentos acabou deixando de ser realizado, quase que inexistindo o contato entre o gestor e seus consumidores. Este contato foi substituído por meio de negociações realizadas no ambiente digital por intermédio do atendimento ao cliente da empresa.

Ao mencionar sobre a experiência dos colaboradores ao implementar (adotar) e utilizarem o *e-commerce*, o gestor D menciona que até os dias atuais, há uma certa resistência dos funcionários em relação a automatização dos processos, muito embora esteja menor do que quando foi implementado.

Assim o que se percebe é que a empresa não possui dificuldades quanto a execução de suas tarefas, mas em relação a resistência dos funcionários em não executar as tarefas da forma como ela deve funcionar, ou seja, de maneira digitalizada.

Quando perguntado se em sua percepção, após adotar o *e-commerce* nas atividades da Empresa D, houve a existência de diferenças entre a realização das atividades antes e após o início da pandemia COVID-19, o gestor menciona que antes não existia um *e-commerce* de fato e que, atualmente, a realização do seu comércio eletrônico ocorre através das mesas da própria empresa.

Percebe-se que o modelo de realização do comércio eletrônico da empresa D não está voltado prioritariamente para um público distante da localidade em que a mesma atua, mas aos clientes que vão até o seu balcão, compram os seus produtos no próprio *foodpark* da organização.

As principais plataformas utilizadas para implementação (adoção) do *e-commerce* nas atividades e negócios da empresa D, atualmente, são utilizadas uma própria plataforma de vendas online.

É importante destacar que para chegar até essa plataforma própria, a empresa já havia feito uso de diversas outras plataformas de aplicativos a exemplo do “*consumer*”, “*meudino*”, “quero delivery”, “*Ifood*” e “99”.

Percebe-se que a utilização de outros aplicativos de comércio eletrônico por meio do método empírico de tentativas e acertos, concedeu a maturidade suficiente para que a

organização pudesse ter o *know-how* necessário para aperfeiçoar a criação de um aplicativo próprio voltado para as necessidades únicas que apenas a empresa D possui.

4.4.6 Observabilidade

Ao realizar comentários sobre os principais resultados observados com a implementação (adoção) do *e-commerce* na empresa D, o gestor menciona que o *e-commerce* trouxe maior praticidade, aumento das vendas, aumento do faturamento e um possível aumento da lucratividade.

Além disso, notou-se ainda mais celeridade na realização dos pedidos, rapidez no processo de entrega e entrega de valor agregado por meio de vendas mais cômodas para os clientes da organização. Esta comodidade se materializa através dos pedidos dos consumidores não necessitarem mais que o cliente se levante, vá até o balcão, e faça a sua compra para depois ir buscar o pedido, esse processo pode ser simplificado por meio da utilização do sistema automatizado do *e-commerce* que se encontra integrado à produção da empresa.

Quando indagado sobre se os principais resultados observados na empresa D foram melhores com a implementação (adoção) do *e-commerce*, o gestor menciona que “*sim... com certeza...*” [GESTOR D]. Por certo, os resultados após a implementação do comércio eletrônico foram mais positivos, principalmente no que se refere a maior, comodidade, agilidade, eficiência no processo produtivo e rapidez na entrega.

Ao responder sobre a principal melhoria observada após a implementação (adoção) do *e-commerce*, o gestor D salienta principalmente a automação que trouxe aos processos dentro da empresa.

Conforme relatado, após o processo de automatização, a realização das vendas, bem como do processo produtivo tornou-se muito mais simples de serem realizados. O crescimento do faturamento tornou-se uma consequência desta inovação que a organização precisou realizar em sua cadeia produtiva, influenciando em um aumento também da rentabilidade da empresa.

Quando questionado sobre como o gestor observa que o *e-commerce* inovou (modernizou) a realização das atividades e negócios da empresa D, o mesmo destaca redução de pessoas durante o processo produtivo.

A partir da redução do quadro de pessoal, reduz também o ônus que há por detrás de manter funcionários trabalhando na cadeia produtiva. Além disso, elimina também o fator “falha humana” já que a máquina responde a programações e comandos, sendo, portanto, uma possibilidade remota para falhas venham a acontecer.

Conforme o gestor destaca, por ele, não haveriam pessoas ao longo do processo produtivo. Em sua opinião tudo poderia ser automatizado e que ainda está trabalhando para que um dia a empresa possa chegar a este patamar.

O gestor D encerra a entrevista comentando sobre o futuro, pós-pandemia, acerca das intenções da empresa em relação ao uso do *e-commerce*, o mesmo destaca que não reduziria nem expandiria o tamanho da organização, mantendo da forma como se encontra por estar satisfazendo as suas necessidades.

O empresário destaca que somente modificaria a sua forma de atuação da empresa D apenas se uma inovação bastante promissora, a exemplo do *e-commerce* em sua organização, surgisse e o estimulasse a ter de se adaptar a essa nova realidade. Para isto, o gestor salienta que realizaria um estudo de viabilidade para verificar se de fato há vantagem em modificar e inovar os seus processos para esta nova tecnologia.

Quadro 22–Apresentação resumo dos gestores e das empresas analisadas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Nome do gestor/proprietário	Gestor A	Gestor B	Gestor C	Gestor D
Idade do gestor/proprietário	30 até 45 anos	30 até 45 anos	Acima de 60 anos	De 20 até 30 anos
Tempo de atuação da empresa (no mercado)	8 anos	7 anos	Acima de 26 anos de atuação	Pouco mais de 2 anos atuação
Número de Funcionários	53	8	21	4
Principais produtos/serviços/processos	Culinária baiana, moquecas, pasteis, pratos de massa.	hamburguers, batata frita, sanduiches em geral, risoto	Bolos, salgados, tortas, bebidas, café da manhã/almoço/janta	Cervejas, drinks e petiscos
Principais Clientes	Família, casais, público mais velho.	Classe A e B zona sul da cidade	Cliente de balcão; delivery	De 22 até 35; principalmente mulheres
Principais Concorrentes	Não vê concorrentes diretos.	Hamburguerias locais	Organizações do ramo do varejo alimentício	Bares e botecos locais
Principais Fornecedores	Heineken, Asa Branca e Brasino.	Padarias e Açougues locais	Coca-cola, Nestlé, Distribuidora Vieira, Edivaldo Embalagens.	CBS, Asa Branca, Mega Atacadista, Ambev.
Principais Ameaças	Pandemia, acumulo de dívidas e empréstimos.	Pandemia e concorrentes locais	Qualificação de mão-de-obra; surgimento de novos concorrentes	Queda das vendas; clima de inverno
Principais Eventos que aconteceram na trajetória da empresa	Inauguração da unidade na orla de atalaia.	Expansão, abertura de novas filiais	Investimentos juntos ao BNB	Parcerias com blogueiros locais do Instagram
Percepção de como a empresa é inovadora	Parceria na compra de insumos com fornecedores.	Ações de marketing	Credibilidade; ações de marketing; divulgação	Campanhas de marketing e publicidade
Projetos futuros e principais barreiras	Tornar a empresa mais enxuta e com maior qualidade.	Abrir nova loja em Food Park	Expansão da empresa; carência de mão-de-obra qualificada.	Transformar em franquia; tornar a empresa em um produto, fortalecimento da marca

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para este capítulo, são apresentados os principais resultados apreciados de cada caso estudado, por meio das entrevistas efetuadas, dos documentos coletados, bem como do referencial teórico que foi anteriormente examinado.

Assim, após a descrição dos dados e informações das empresas analisadas, este capítulo elabora ainda, por meio do Quadro 23, uma análise comparativa das categorias de análise que se encontram descritas ao longo deste capítulo, o que permite uma visão geral e ao mesmo tempo resumida a respeito das discussões dos resultados apresentados.

5.1 IMPACTOS DA COVID-19 NAS EMPRESAS ESTUDADAS

De acordo com a literatura exposta, a COVID-19 é uma doença que gerou um estado de alerta de saúde público ao longo do ano de 2020, que vem promovendo diversos danos ao mercado mundial, adoecendo milhões de pessoas e matando milhares. Em decorrência de seus impactos, governantes de diversos países decidiram pela realização de estratégias de *lockdown* e encerramento parcial de suas fronteiras, impossibilitando ou obstruindo a livre transição tanto de mercadorias quanto de pessoas.

Diante deste cenário, nota-se que a pandemia da COVID-19 agilizou o processo de disseminação e adoção do *e-commerce*, tendo em vista que o mesmo já apresentava crescimento ao longo dos anos, mas obteve um “*boom*” após os impactos do novo coronavírus.

Para este estudo, são estudados os impactos da COVID-19 sobre o âmbito dos processos das organizações analisadas, o que permite observar a maneira como estes impactos direcionou a inovações nos processos produtivos destas empresas examinadas. As inovações em processo permitem a redução de custos produtivos, de distribuição, além de melhorar a qualidade dos processos internos e externos à empresa, o que possibilita melhorias consideráveis às atividades das corporações.

Tais inovações se materializam a partir da implementação de novos métodos de produção ou novas formas de distribuição ou que tenham recebido uma melhoria significativa, que podem ser evidenciadas por intermédio de procedimentos formais ou até informais, e tendem a buscar um dado desenvolvimento adaptativo por intermédio de tecnologias digitais.

Desta maneira, a fim de entender as ações e decisões efetuadas pelas empresas na primeira categoria de análise, impactos da COVID-19, mais especificamente sobre os processos produtivos destas empresas, **foram utilizadas cinco elementos de análise:** os principais

impactos da pandemia sobre o âmbito da organização, percepções sobre os impactos provocados pela pandemia, a adaptação e realização das atividades diante os impactos da pandemia, se já adotava e-commerce antes, principais alterações no modo como a empresa adotava o e-commerce antes da pandemia para depois da pandemia e, por fim, as principais dificuldades/limitações para implementação do e-commerce na empresa em decorrência dos impactos da pandemia.

O primeiro elemento, principais impactos da pandemia sobre o âmbito da organização, procura compreender de que modo as organizações receberam os impactos advindo da pandemia COVID-19, a fim de entender e interpretar como estas foram afetadas. Observa-se nas entrevistas que todos os entrevistados mencionam que houve uma redução drástica das vendas, bem como dos faturamentos, o que quase corroborou para o fechamento das organizações em decorrência da imprevisibilidade deste evento. Nesta perspectiva, algumas falas são apresentadas para demonstrar.

(...) da noite pro dia nos fomos obrigados a não funcionar mais, a não faturar mais (...) da noite pro dia esse fluxo de caixa literalmente se acabou (...) tivemos que contrair empréstimos. (GESTOR A)

(...) rapaz... a gente fechou duas lojas né na pandemia, teve um impacto de redução de venda (GESTOR B)

(...) ela... foi uma surpresa para todo mundo... e nisso precisou que tivéssemos de atitudes rápidas (GESTOR C)

(...) rapaz a gente quase quebra... passou perto... mas foi um impacto que eu considero muito pesado, muito alto (...) em março fechou tudo então a gente não tinha caixa, não tinha nada, fomos na garra... (GESTOR D)

A redução das vendas e do faturamento abordado pelos entrevistados como um dos principais impactos da pandemia foi um processo natural mediante o fechamento parcial e, em alguns períodos total, das atividades realizadas pelas organizações no ambiente físico (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020; MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021) o que culminou em uma modificação rápida e pouco planejada da realização das atividades das organizações durante a pandemia (MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020; SEBRAE, 2020b).

O que se percebe em decorrência dos impactos no processo de compras durante o período da pandemia, exigiu das empresas verdadeiras provas de adaptabilidade, já que em decorrência do isolamento social imposto pela COVID-19, as organizações necessitaram se reinventar (CAVALCANTE; GOMES, 2021; GUIMARÃES JÚNIOR, 2020).

Na segunda categoria de análise, a respeito das percepções sobre os impactos provocados pela pandemia COVID-19 sobre o âmbito da organização, percebe-se que os entrevistados B e C possuem falas semelhantes a respeito disto, tendo em vista que os mesmos ressaltaram a necessidade de uma reformulação total nas suas formas de atuação, produção e operacionalização, diante das restrições sanitárias que foram impostas. Algumas falas são apresentadas.

(...) Mudanças de toda a operacionalização né... de a gente trabalhar agora com toda essa questão sanitária (GESTOR B)

(...) Precisamos mudar tudo, é uma outra realidade, parte para novos cuidados sanitários, uma adaptação nova com relação a produção, produtividade de produtos... (GESTOR C)

Diante do exposto pelos entrevistados, de fato, o período de tempo da pandemia COVID-19 direcionou a uma necessidade das organizações em se reinventarem e se adaptarem diante das mudanças impostas pelos impactos pandêmicos (DANNENBERG et al., 2020; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020; GUO; LIU; SHI, 2020; GAO et al., 2020).

É possível perceber nas literaturas da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2020), corroborando com a obra de Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), Guimarães Júnior *et al.* (2020) e Dannenberg *et al.* (2020), que não somente as questões sanitárias foram limitações que contribuíram para estas alterações profundas nas organizações durante este período, mas também o isolamento social e as interrupções das atividades produtivas realizadas no ambiente físico das empresas.

Por sua vez, o gestor A ressaltou em sua fala a crise econômica advinda da pandemia e como isso refletiu não somente em sua empresa, mas em diversas empresas de diversos setores e o gestor D ressaltou o impacto direto que a pandemia exerceu sobre a redução das suas vendas e faturamento. Destaca-se as seguintes falas.

(...) com a pandemia não foi somente a minha empresa, mas diversos setores, turismo, eventos, enfim...hoje vivemos uma época de crise econômica mesmo alta dos preços (...) essa retomada da economia é muito lenta (GESTOR A)

(...) meu impacto maior foi na perda de vendas, nosso faturamento caiu 85% sendo modesto (...) a gente só conseguiu se manter por conta de empréstimo e de reservas pessoais mesmo. (GESTOR D)

Essas evidências são compatíveis com as literaturas de Dirgantari et al. (2020), OCDE, 2020c e SEBRAE (2020a) que destacam que a pandemia gerou profundos impactos não apenas

no âmbito da saúde, mas igualmente nas atividades econômicas relacionadas aos procedimentos de venda e compra de serviços e/ou bens de diversos setores.

Além disso, os primeiros indícios sugerem que as pequenas organizações têm demonstrado serem mais afetadas pela pandemia do que as grandes e médias organizações, e que, em proporcional, acabam por ter uma recuperação mais morosa, quando comparada com organizações de portes maiores (DIRGANTARI et al., 2020; OCDE, 2020c; OKANO; FERNANDES, 2021; COHEN; CROMWELL, 2020).

Na terceira categoria de análise, ao tratar a respeito da forma como as empresas se adaptaram diante dos impactos da pandemia, percebe-se que todos os gestores ressaltaram a necessidade de reinventar as suas formas de realização de negócios. Os gestores A e B, apostaram também em mesma medida no sistema de delivery, enquanto o gestor C apostou principalmente em vendas por meio eletrônico por intermédio do *whatsapp*, a fim de manter a realização de suas atividades mesmo diante dos impactos da pandemia. Já o gestor D ressaltou a adaptação por meio da produção de seus processos produtivos. Destacam-se as seguintes falas.

(...) a gente teve que se reinventar, melhorar o delivery, buscar maior agilidade, abrimos em uma unidade nossa um drive thrur, colocamos placas, sinalizou, pra tentar inovar, atrair o cliente, fazer um diferencial diante de um momento caótico (...)
(GESTOR A)

(...) rapaz a gente foi reduzindo e se readaptando, apostamos muito no delivery, fizemos muita ação no delivery (GESTOR B)

(...) com relação a venda a estratégia foi somente você buscar vender pelo aplicativo, *whatsapp* e ai vai...(GESTOR C)

(...) todos os processos foram modificados, todos... na pandemia tornou-se necessário... então a gente tentou introduzir novas coisas ao cardápio para tentar dar saída e tirar isso...é... mudamos também sabores de pratos...muitas coisas tivemos que adaptar (...)
(GESTOR D)

Essa reinvenção comentada pelos gestores em decorrência dos impactos da COVID-19 configurou-se necessário para que as organizações se adaptassem e mantivessem a realização de suas atividades e negócios (DANNENBERG et al., 2020; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020) o que estimulou a um modelo de negócio híbrido, que funciona tanto no âmbito físico quanto no âmbito online, ou até mesmo totalmente online (GUO; LIU; SHI, 2020; GAO et al., 2020; DIRGANTARI et al., 2020; GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2020; BHALEKAR, 2020).

Por sua vez, a adaptação apresentada pelo gestor D corrobora com as literaturas apresentadas por Okano e Fernandes (2021), Cohen e Cromwell (2020) e Galanakis (2020), tendo em vista que a inovação por meio de processos tornou-se uma das principais saídas para

as pequenas organizações do ramo alimentício a fim de se adaptem frente os impactos da pandemia.

E este tipo de inovação oferece uma melhoria significativa no rendimento das organizações de pequeno e médio porte, isto é, uma ressignificação em suas respectivas finalidades e que oferecem resultados mais consistentes para os ganhos da empresa (FORSMAN, 2011; DE JONG; MARSILI, 2006; PLOTNIKOVA; ROMERO; MARTÍNEZ-ROMÁN, 2016).

A quarta categoria de análise que trata sobre como se deu a realização das atividades com os impactos da pandemia sobre a empresa, todos os entrevistados ressaltaram a necessidade de modificar os processos realizados por suas respectivas organizações, bem como reduzir a realização de suas atividades no âmbito físico. É importante destacar ainda a fala do gestor A que comentou a perda de um importante componente da empresa, seu sócio e irmão, que resultou numa necessidade de reduzir e adaptar a gerencia da organização diante deste cenário. Destacam-se as seguintes falas.

Aqui teve um agravante que foi a perda do meu irmão e aí... cara... aqui particularmente a gente foi fazendo o que dava (...) foi fazendo e apagando incêndio (...) não fomos só afetados economicamente, mas o corpo da empresa foi afetado (...)
(GESTOR A)

(...) a gente começou a trabalhar restritivamente em apenas um espaço, antes eram vários... então a gente continuou fazendo as coisas só que agora tudo mais cautelosamente. (GESTOR B)

(...) mudou a produtividade e você reduziu a produtividade e aí teve que enxugar (...) então é enxugar ao máximo para reduzir essa perda né de qualquer produto...
(GESTOR C)

(...) os processos modificaram, porque não tínhamos mais a condição de realizar alguns pratos... tudo isso a gente teve que se adaptar. (GESTOR D)

As evidências apresentadas foram compatíveis com as literaturas de Guerra, Costa e Araújo (2021) e Goddard (2020) e Leone, et al. (2020) ao salientarem que diferentes setores otimizam os seus processos, a partir da redução de suas produções objetivando maior qualidade na prestação de seus serviços no setor do varejo de alimentos. Esta redução dos custos produtivos acarreta em uma melhor qualidade dos processos internos e externos à empresa, o que possibilita melhorias significativas nas atividades das corporações (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017; MANTHEY et al., 2017).

A quinta categoria de análise que se refere ao fato de as organizações já utilizarem o e-commerce antes da pandemia, todos os gestores mencionaram que já utilizavam o comércio eletrônico antes do período pandêmico. Seguem as principais falas.

Já, funcionamos por meio do e-commerce por meio basicamente da plataforma ifood e o delivery próprio(...) o que refletiu também no aumento das vendas né (GESTOR A)

(...) Já adotava, só que aí começou a operacionalizar melhor né, a pandemia impulsionar ao crescimento do e-commerce na empresa. (GESTOR B)

(...) já fazia parte da empresa. (GESTOR C)

(...) Já...sempre fui muito preocupado com sistema de automação de vendas, redes sociais (...) o que eu consegui melhorar com o pós pandemia foi...vendas online e aprimoramento do sistema, resumidamente... (GESTOR D)

É importante destacar os comentários dos gestores B e D que mencionam a pandemia como um fator potencializador para o aperfeiçoamento da utilização do e-commerce em suas respectivas organizações. Salienta-se também a fala do gestor A que menciona o aumento das vendas em decorrência da implantação do comércio eletrônico em conjunto com o processo delivery de entrega.

Tais evidência corroboram com as literaturas de Guissoni, Ferraro e Schunck (2020), SEBRAE (2020b), Guimarães Júnior et al. (2020), Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), Medeiros e Mascarenhas (2021) e Bhalekar (2020) que destacam que este cenário ao qual as organizações encontram-se expostas potencializou uma alavancagem desse crescimento do comércio eletrônico, isto é, uma acentuação em sua aceleração como um caminho para sobrevivência das organizações.

Corroboram ainda com as literaturas de Goddard (2020), Leone, et al. (2020) e Guerra, Costa e Araújo (2021) que destacam a relevância do e-commerce em conjunto com a entrega via delivery como uma das principais estratégias para contornar os impactos da pandemia de COVID-19, não somente no setor do varejo alimentício, mas também em outros setores varejistas.

A sexta categoria que trata sobre as principais alterações no modo com a empresa adotava o e-commerce antes da pandemia para depois da pandemia, os entrevistados apresentaram falas diversificadas. Seguem as principais.

A gente é... melhorou né, mais a atuação do e-commerce, tornou o processo muito mais ágil da utilização do e-commerce (...) então a gente tem mais atenção para esse fator da entrega (...)antes então ele era um detalhe do faturamento e hoje já faz parte do faturamento (GESTOR A)

(...) eu acho que a questão maior foram as Parcerias com algumas plataformas e apostas em promoções mais agressivas mesmo (GESTOR B)

(...) As alterações foi que a gente se aproximou mais de fazer mais promoções (...) Ações voltadas para (...) parceria. Estreitamos os laços (...) com a plataforma. (GESTOR C)

(...) Já...sempre fui muito preocupado com sistema de automação de vendas, redes

sociais (...) o que eu consegui melhorar com o pós pandemia foi...vendas online e aprimoramento do sistema, resumidamente...(GESTOR D)

As evidências apresentadas pelos gestores B e C que destacam a relevância das parcerias com as plataformas digitais a fim de fortalecer a realização de suas atividades, bem como consolidação da marca e do público-alvo da empresa, corrobora com as literaturas de Rezende, Marcelino e Miyaji (2020) e Medeiros e Mascarenhas (2021) que destacam a importância das parcerias colaborativas exercidas entre as pequenas organizações e as grandes corporações/redes do varejo online de alimentos, que auxiliaram no aumento das vendas e visibilidade de ambos.

Por sua vez, a fala do gestor A que trata a respeito da importância do processo de agilidade no fator de entrega final ao cliente é corroborada principalmente pelas literaturas de Prajapati *et al.* (2020), Souza L. M. *et al.* (2021) e Moshref-Javadi, Hemmati e Winkenbach (2020) ao destacarem que os consumidores esperam cada vez mais rapidez, comodidade e responsabilidade na entrega de última milha (delivery) de suas compras por meio dos serviços de compra e venda online, o que indica a necessidade de serviços cada vez mais ágeis e eficientes.

Por sua vez, a automação das vendas mencionado pelo gestor D é possível de observar destaque realização na literatura de Medeiros e Mascarenhas (2021) e Cavalcante e Gomes (2021) ao salientarem que a digitalização se tornou uma das principais alternativas para as organizações manterem a realização de seus processos e atividades, mesmo que diante das incertezas motivadas pela pandemia.

Por fim, a última categoria de análise deste tópico procura entender as principais dificuldades/limitações para implementação do e-commerce nas organizações analisadas em decorrência dos impactos da pandemia COVID-19. Quanto a isso, os entrevistados A, B e D ressaltaram que a principal barreira/limitação estava na compreensão do processo de logística, em principal, o processo de entrega final do sistema delivery. Por sua vez, obtiveram respostas semelhantes os entrevistados C e D ao mencionarem que outra barreira/limitação foi a compreensão da gestão do sistema automatizado para controlar esse processo de entrega final.

(...) então a logística de entrega ela é bem complicada... o processo da entrega, a maior limitação (...) então estive mais na logística da entrega final e na expectativa final do cliente... (GESTOR A)

(...) rapaz acho que foi mais o Motoboy mesmo... no caso o processo final de entrega do Sistema de delivery (GESTOR B)

(...) a dificuldade maior foi em relação ao sistema né... controle do sistema de tudo

isso aí... no começo não tinha, tínhamos que controlar melhor os produtos de entrada e saída... (GESTOR C)

(...) entender a logística das entregas (...) as barreiras... foi isso aceitação do meu formato de negócio no delivery e mão de obra qualificada para gerir esse sistema (GESTOR D)

As evidências observada pelas falas dos gestores A, B e D corroboram com as literaturas de Guerra, Costa e Araújo (2021) e Prajapati *et al.* (2020) tendo em vista que o varejo digital de alimentos oferece a seus clientes serviços de entrega de última milha cada vez mais rápidos e eficientes e a compreensão desse processo de entrega final é oportuna para a organização melhorar a prestação de seus serviços aos consumidores que estão cada vez mais seletos em suas escolhas (PRAJAPATI *et al.*, 2020; PARK; BANG; AHN, 2020)

Por outro lado, a automatização de processos a fim de melhorar a entrega final de produtos, mencionado pelos gestores C e D, corroboram com a importância das organizações em digitalizar/automatizar tais processos de entrega final, tendo em vista que esta etapa do processo produtivo configurou-se em umas das principais formas de sobrevivência das organizações diante deste cenário de pandemia (GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020; DIGANTARI *et al.* 2020; BHALEKAR, 2020). Esse processo de digitalização demonstra como momentos de crise são oportunidades únicas para impulsionar as organizações a se adequarem e desenvolverem novos formatos de modelos de negócios.

É importante ressaltar ainda as falas dos gestores A, B e C, em principal, ao salientarem a necessidade de reduzir o seu quadro pessoal em virtude dos impactos da pandemia. Percebe-se que esta redução esteve atrelada com um aumento proporcional nos investimentos de automatização dos processos produtivos destas empresas.

A incorporação de novas tecnologias a exemplo do *e-commerce* nestas organizações, apesar de inovar a maneira como estas empresas realizavam suas produções, reduzindo seus custos de produção e maximizando seus resultados, interferiram na redução do número de postos de trabalho destas empresas, já que muitos dos processos que anteriormente eram realizados por pessoas físicas, tornaram-se automatizados em seus processos.

Estes achados corroboram ainda com as discussões apresentadas pelos autores Aguiar (2020) e Souza, Ruths e Piffer (2020) ao destacarem que o processo de adoção de inovações tecnológicas possibilita o aumento de produtividade e redução de custos produtivos, no entanto, do mesmo modo, influencia na promoção de desemprego e desigualdade de renda.

Assim, tais achados abrem espaço para novos debates a respeito dos impactos da inserção de inovações tecnologias nas organizações em cenários de crise.

5.2 VANTAGEM RELATIVA NAS EMPRESAS ESTUDADAS

A vantagem relativa, segundo Rogers (2003) refere-se ao nível que a inovação é percebida como melhor do que a ideia que está sendo substituída. A vantagem relativa possibilita analisar a maneira que uma inovação é entendida como vantajosa quando examinada sobre a ótica do conteúdo que está sendo substituído (ROGERS, 2003).

Isto permite examinar as vantagens que a implementação do *e-commerce* trouxe sobre o âmbito das atividades destas organizações, reforçando as melhorias constatadas pelos gestores a respeito dos benefícios que o comércio eletrônico, enquanto inovação, possibilitou aos seus negócios.

Em todas as empresas estudadas tornou-se perceptível que houveram benefícios com a adoção do *e-commerce* em suas atividades e negócios e que influenciou em um aumento de rentabilidade de suas respectivas organizações.

Dito isto, a fim de entender as ações e decisões efetuadas pelas empresas, nesta segunda categoria de análise, **foram utilizados três elementos de análise:** os benefícios encontrados por meio da implementação (adoção) do *e-commerce* em suas operações e negócios, as vantagens observadas por intermédio da implementação (adoção) do *e-commerce* em suas atividades e as vantagens em questão de rentabilidade econômica do *e-commerce* para empresa após sua adoção.

O primeiro elemento de análise que se refere aos benefícios encontrados por meio da implementação (adoção) do *e-commerce* em suas operações e negócios, procura entender as melhorias por intermédio da adoção do comércio eletrônico nas atividades da empresa.

Observou-se em todas as falas dos gestores que obtiveram resultados positivos por meio de sua implementação que vão desde a maximização dos seus resultados, que se materializa tanto no aumento das vendas, como os casos dos gestores A, B e C, ou agilidade no processo de venda dos produtos, como o gestor D, até o alcance de um perfil novo e maior de clientes, conforme salienta o gestor C. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) ele já faz essa venda para você, ele acaba sendo um parceiro, embora a gente acompanha a lucratividade e acaba que algumas plataformas acabaram a cobrar valores excessivos... (GESTOR A)

(...) Maximização de resultados porque você começa a vender e ampliação de vendas porque você começa a vender para um maior número de pessoas (GESTOR B)

(...) você tem um perfil novo de cliente né...a galera ali... do mais jovem ao mais velho...fez com que surgisse esse mercado que a pessoa tá na sua conveniência em casa e compra mais... (GESTOR C)

(...) o sistema automatizado, ajuda bastante na logística de agilidade...tipo hoje eu consigo com uma pessoa atender todos os meus clientes... consigo vender os meus produtos de maneira mais fácil e com pouca mão de obra... (GESTOR D)

Este perfil novo de cliente mencionado pelo Gestor C pode ser visualizado nos estudos realizado por Medeiros e Mascarenhas (2021) e Cavalcante e Gomes (2021) ao salientarem que muitos segmentos experimentaram altas nas vendas via *e-commerce*, devido a uma expressiva quantidade de consumidores que perderam o medo em realizar compras por meio da internet, incluindo em suas opções de negócios a compra e venda online.

Esse crescimento das vendas após a adoção do comércio eletrônico ressaltado, em principal, pelos gestores A, B, e C, é visto como um processo natural de crescimento, tendo em vista que a parceria colaborativa entre a empresa que está utilizando do *e-commerce* e a plataforma do comercio eletrônico obtém ganhos de forma compartilhada (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020; MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021).

No segundo elemento de análise que trata sobre as vantagens observadas por intermédio da implementação (adoção) do *e-commerce* em suas atividades, as respostas foram variadas, oferecendo desde um aumento das vendas e dos faturamentos como o caso dos gestores A e D, aumento no cadastro do perfil dos clientes como foi o caso do gestor C, até uma ampliação do público alvo a ser alcançado pela organização, conforme destaca o gestor B. Salientam-se as seguintes frases.

(...) ele acaba sendo um vendedor do seu produto(...) ela trabalha com sua promoção e acaba afetando diretamente no seu faturamento...além disso acaba por aumentar as vendas, o faturamento... (GESTOR A)

(...) acho que no sentido de Ampliação de público, conseguindo atender uma maior demanda de pessoas, você não conseguiria antes no espaço único físico (GESTOR B)

(...) cadastro bom de clientes, você tem um perfil maior de clientes... você vai ter um cadastro novo e você trabalha diretamente com ele o que permite fidelizar a clientela.... (GESTOR C)

(...) o processo se tornou mais rápido, aumentou...12% do meu faturamento é uma quantia legal assim, a comodidade da compra e da venda, menos mão de obra..... (GESTOR D)

A fala do gestor B condiz com o destacado por Prajapati *et al.* (2020) e Park, Bang e Ahn (2020) ao salientarem que o varejo digital de alimentos oferece a oportunidade de serviços mais amplos, permitindo um alcance maior de clientes do que a empresa poderia alcançar apenas prestando serviços no âmbito físico de suas atuações. É importante salientar que tal colocação concorda ainda com Mendonça (2016) que salienta que esse formato de negócio possibilita que pequenos e médios comerciantes atendam uma quantidade maior de clientes que

estejam em regiões mais afastadas.

A importância do cadastro e fidelização de clientes sobre o âmbito do varejo ressaltado pelo gestor C condiz com o defendido pelos estudos de Webber, Vanin e Severo (2016) e Goddard (2020) ao salientarem que os canais de fidelização, compras e vendas de produtos e serviços, tornam-se cada vez mais rápidos e eficientes e que esta é uma tendência irreversível do desenvolvimento do *e-commerce* enquanto meio para transações comerciais no segmento do varejo.

Por sua vez, o aumento das vendas e dos faturamentos com a implementação do *e-commerce* mencionado pelos gestores A e D é possível de observar respaldo nos trabalhos de Rezende, Marcelino e Miyaji, (2020), Medeiros e Mascarenhas (2021), Souza L. M. et al. (2021) Cavalcante e Gomes (2021) Wang, Somogy e Charlebois (2020) dentre outras literaturas.

No terceiro e último elemento de análise, que trata sobre as vantagens em questão de rentabilidade econômica do *e-commerce* para as empresas após sua adoção, os gestores A, C e D ressaltaram um aumento em suas respectivas vendas e rentabilidades, enquanto o gestor B salientou uma redução de custos da organização o que influenciou em um aumento de sua rentabilidade. Destacam-se as seguintes falas.

(...) na pandemia o ifood representou 25% (rentabilidade), antes (da pandemia) representava cerca de 10% e hoje está de 15% a 20%... (GESTOR A)

(...) Redução do custo variável né... Redução de custos em geral. (GESTOR B)

(...) Foi quem segurou o comercio na pandemia, foi exatamente o *e-commerce*, se não fosse ele.... (GESTOR C)

(...) as vendas aumentaram de 12% a 13%... e a rentabilidade é...é...a mesma...na verdade é um pouco menor, cerca de 10%... (GESTOR D)

As literaturas de Rezende, Marcelino e Miyaji, (2020), Medeiros e Mascarenhas (2021), Souza L. M. et al. (2021) Cavalcante e Gomes (2021) Wang, Somogy e Charlebois (2020), Guimarães Júnior et al. (2020) dentre outras literaturas, ressaltam a forma como a adoção do *e-commerce* pode se configurar em uma vantagem de vendas e rentabilidade para as organizações, o que corrobora com as falas dos gestores A, C e D.

Por outro lado, a redução de custos comentada pelo Gestor B enquanto principal vantagem após a adoção do comércio eletrônico, é possível de encontrar respaldo nos trabalhos de Guerra, Costa e Araújo (2021) e Albarello, Falabrette e Bernardi (2012) ao salientarem que o uso do comércio eletrônico enquanto opção tecnológica, melhora tanto os serviços prestados

aos clientes, como otimiza processos, reduz custos de produção e de entrega.

5.3 COMPATIBILIDADE NAS EMPRESAS ESTUDADAS

A compatibilidade, segundo Rogers (2003), refere-se a maneira como a inovação é percebida como consistente com os valores existentes da organização. A compatibilidade possibilita examinar como uma determinada inovação é entendida de acordo com os princípios, padrões e normas, dos potenciais adotantes de uma dada inovação (ROGERS, 2003).

A compatibilidade permite examinar o processo de adaptação da empresa mediante seus valores pré-concebidos, o que possibilita analisar a forma como o *e-commerce*, enquanto inovação, transformou digitalmente a realização das atividades destas empresas, bem como o funcionamento de seus respectivos negócios.

Em todas as empresas estudadas tornou-se perceptível que para a implementação do *e-commerce* de maneira efetiva, em suas respectivas organizações, tornou-se necessário que as companhias passassem por um processo de transformação digital que variou quanto ao nível de profundidade em que cada uma teve que passar para sua adoção.

Outro ponto intrigante esteve na baixa resistência dos colaboradores em aderir ao comércio eletrônico, tendo em vista que, dado os impactos da pandemia, o que se percebe é que houve uma união maior entre gestores e colaboradores, o que acarretou em uma baixa relutância na adoção desta inovação em suas respectivas organizações.

Ainda dentro desta perspectiva infere-se que, conforme as falas dos entrevistados, o motivo para a baixa resistência dos colaboradores para a rápida adoção do *e-commerce* estava na crença de que em detrimento dos impactos pandêmicos, a utilização de estratégias por meios digitais tornou-se o principal (em algumas ocasiões o único) caminho a ser seguido pelas empresas como forma de se adaptar às exigências impostas pela pandemia.

Na esteira destes fatos, a fim de entender as ações e decisões efetuadas pelas empresas, nesta terceira categoria de análise, **foram utilizadas quatro elementos de análise:** a forma como se deu o processo de transformação digital, como foi a implementação do *e-commerce* nas atividades e negócios destas organizações, como esta implementação do *e-commerce* foi compatível com os valores das organizações e forma que se deu o processo de adaptação da empresa ao implantar (adotar) o *e-commerce*, tendo em vista que, as atividades que eram realizadas predominantemente no âmbito físico, tiveram de ser reajustadas para atuar no âmbito digital (online).

O primeiro elemento de análise que trata sobre a forma como se deu o processo de

transformação digital, que procura entender a forma como a empresa necessitou passar por mudanças em suas atividades para atuarem mais efetivamente no âmbito online, deu-se de maneira diferenciada para cada organização. No entanto, percebe-se que este processo pelo qual todas passaram ocorreu de forma semelhante, tendo em vista que tudo foi realizado de forma muito rápida e sem muito tempo para planejar. As seguintes falas destacam-se.

(...) tem o nosso “menu digital” por meio de um *QR Code*... é muito semelhante ou igual ao cardápio físico... e aí só cobramos no final a taxa de entrega... Quando entramos no *e-commerce* foi prioritariamente pelo ifood, sou exclusivo deste... (GESTOR A)

(...) adotando novos sistemas operacionais, focado no delivery e atendimento via Whatsapp... então o sistema operacional da coisa foi pelo sistema de automação de Whatsapp mesmo. (GESTOR B)

(...) foi por livre e espontânea pressão... não tinha muito o que pensar não viu... foi uma situação de vai e não tem o que pensar não... como era uma adaptação era tentar fazer da melhor forma possível... (GESTOR C)

(...) tivemos que implementar uma cozinha, o bar e o caixa... tivemos que instalar 3 impressoras e treinar o pessoal (...) tivemos que separar isso em um sistema (...) precisamos fazer uma gestão de tempo. (GESTOR D)

A utilização de tecnologias digitais como os casos relatados pelos gestores A, D e B, que tiveram de readequar a sua forma de realização das atividades a fim de tornar seus negócios mais digitalizados, caracterizou-se como um processo de transformação digital descritos nos estudos de Guo, Liu e Shi (2020) e Gao et al. (2020). Tal processo ocorreu em um cenário no qual as organizações tiveram que passar por esta transformação de maneira célere, partindo desde as grandes corporações (DANNENBERG et al., 2020; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020) até as pequenas e médias empresas (SEBRAE, 2020a; 2020b).

Por conseguinte, a frase do gestor C retrata a maneira como este processo de transformação digital ocorreu de fato na realidade destas organizações analisadas, que tiveram que adaptar as suas atividades diante do cenário da pandemia que ocorreu de forma muito acelerada e pouco planejada. Este comentário encontra respaldo nas obras de Okano e Fernandes (2021), Cohen e Cromwell (2020), Guissoni, Ferraro e Schunck (2020), SEBRAE (2020b), Dannenberg, et al. (2020), Digantari et al. (2020), Bhalekar (2020), tendo em vista que a implementação do *e-commerce* enquanto inovação, tornou-se a principal saída para que estas organizações do ramo alimentício se adaptassem frente os impactos da pandemia, migrando a realização de suas atividades do âmbito físico para uma atuação mais presente no mercado digital.

O segundo elemento de análise, como ocorreu a implementação do *e-commerce* nas atividades e negócios destas empresas, que pretende examinar a forma como esta adoção, de fato, ocorreu nos processos e procedimentos diários destas organizações. As falas dos entrevistados apresentaram-se variadas dada a maneira como adotaram o *e-commerce* em suas respectivas empresas. Destacam-se as seguintes frases.

(...) então precificamos nosso cardápio, todos os nossos produtos e alimentamos a plataforma *ifood*. O nosso (aplicativo) é basicamente o cliente entra por um link, por um número whatsapp ou *QR Code*... (GESTOR A)

(...) foi tranquilo porque consegui fazer uma integração com o sistema que já existia... já existia e só foi necessário integrar. (GESTOR B)

(...) então a implantação foi tranquila porque o pessoal que trabalhava na implementação eram bons profissionais... enquanto tinha uma equipe que fazia a venda, já tinha uma outra equipe já treinando o seu colaborador e ali fazia... (GESTOR C)

(...) partimos para impressoras e para um novo sistema... um sistema de comando de *bips* que a cozinha bipa quando está pronto o alimento para que o garçom busque e entregue...O sistema funciona de forma integrada, os setores se comunicam de forma integrada, tudo no digital... (GESTOR D)

Apesar das variadas formas de responder a esta indagação por parte dos entrevistados, nota-se que o conceito de atuação integrada dos processos realizados dentro da organização com a implementação do *e-commerce* em suas respectivas atividades e negócios, sobressai nas falas dos mesmos.

Esta integração mencionada pelos entrevistados é possível de ser observada nas obras de Guerra, Costa e Araújo (2021), Goddard (2020) e Leone, et al., (2020), que salientam a relevância da atuação integrada do *e-commerce* em conjunto com outros processos, a exemplo do *delivery* que tem permitido a realização entregas mais rápidas, cômodas e eficientes (PRAJAPATI et al., 2020; MOSHREF-JAVADI, HEMMATI, WINKENBACH, 2020).

O terceiro elemento de análise que trata-se a implementação do *e-commerce* foi compatível com os valores de sua organização, apresentou-se unânime entre as falas dos gestores, já que a adoção do comércio eletrônico foi compatível com os valores de suas respectivas organizações e que não houveram resistência quanto à sua aceitação pelos colaboradores. Destacam-se as seguintes falas.

(...) como em algum momento todos entenderam que a gente precisava desse fator, que a gente precisa do *ifood*, foi uma questão até de sobrevivência, do *e-commerce*, do *delivery*... (GESTOR A)

(...) Foi tudo muito bem feito, tudo muito tranquilo. (GESTOR B)

(...) Foi tranquila, eles eram bons profissionais... eles já vinham trabalhando já que investíamos nessa plataforma, então a equipe já estava preparada para essa venda...tanto para o sistema como para a venda. Tínhamos os valores compatíveis... (GESTOR C)

(...) foi bem tranquilo, as pessoas aceitaram numa boa... a minha maior dificuldade foi o treinamento do pessoal para isso funcionar (...) foi bem mais cômodo. (GESTOR D)

É possível perceber que a baixa resistência dos colaboradores para a rápida adoção do *e-commerce* estava apoiada no fato de que em detrimento dos impactos pandêmicos, a utilização de estratégias por meios digitais tornou-se um dos principais caminhos a serem seguidos pelas organizações como forma de se adaptar às exigências impostas pela pandemia que proporcionou e tem proporcionado um contexto único de distanciamento e isolamento social que têm acelerado o processo de adoção do comércio eletrônico em seus modelos de negócios como uma das principais estratégias de adaptação frente às restrições impostas pelo coronavírus, conforme as literaturas de Dirgantari et al. (2020), Guimarães Júnior et al. (2020) Medeiros; Mascarenhas(2021),Guisson, Ferraro e Schunck (2020) e SEBRAE (2020b).

O quarto e último elemento de análise refere-se à adaptação da empresa ao implantar (adotar) o *e-commerce*, já que, as atividades eram realizadas predominantemente no âmbito físico e tiveram de ser reajustadas para atuar no âmbito digital (online). Este elemento busca entender como foi o processo de adaptação destas organizações e como se deu esse reajuste das atuações do ambiente físico para o ambiente online. Destacam-se as seguintes falas dos entrevistados.

(...) quando a gente se viu fechado a gente pensou, olha vamo ter que melhorar isso daqui, vamos ter que ampliar isso daqui e divulgar isso daqui (...) para tentar atrair e também fidelizar (os clientes)... (GESTOR A)

(...) porque a gente sempre trabalhou bem online e só trabalhamos melhor nesse processo de... de... aperfeiçoamento. (GESTOR B)

(...) O pessoal sempre tem uma resistência mesmo, mas todos viram e entenderam a necessidade dessa implantação, inicialmente foi um não não, mas ai depois foi entendendo que era necessário se atualizar nesse mercado, não há meio termo... (GESTOR C)

(...) antes como a gente não vendia por meio do e-commerce a gente funcionava como qualquer outro lugar...você chegava e pedia e a única coisa “digital” que tínhamos era o pager...hoje você não precisa, se você faz pelo e-commerce, quando ficar pronto ele te avisa pelo seu telefone, entendeu, porque é tudo automatizado... (GESTOR D)

Diante de tais relatos o que se percebe é que a adaptação para a adotar o *e-commerce* nas atividades destas empresas ocorreram das formas mais variadas. Enquanto o gestor A investiu mais no relacionamento com o cliente a fim de buscar a sua fidelização, o que corrobora com os trabalhos de Webber, Vanin e Severo (2016), Goddard (2020) e Tamashiro, et al, 2017 que destacam em suas respectivas obras que a fidelização é uma tendência quase que irreversível nas transações comerciais varejistas.

Já o gestor C mencionou que para esta adaptação ocorrer havia a necessidade de se investir em maiores esclarecimentos para seus colaboradores em compreenderem a importância em adotar o comércio eletrônico em suas atividades e tarefas.

Por sua vez o gestor B menciona que já utilizava o *e-commerce* e que, para tanto, a adoção do comércio eletrônico durante o período da pandemia esteve mais voltada para o aperfeiçoamento de suas atividades, o que contrasta com o comentado pelo gestor D que necessitou passar por uma reformulação quase que completa em suas atividades que anteriormente funcionava no âmbito físico e que, após a adoção de tecnologias como *paigers*, impressoras, monitores, sistemas integrados de compra e venda por *bips*, automatizou todo o seu processo impactando diretamente em melhores resultados.

A utilização do gestor B a respeito do *e-commerce* já era ressaltado nos trabalhos de Goddard (2020) e Leone *et al.* (2020) ao ressaltarem que antes da crise da COVID-19, o setor de varejo de alimentos já apresentava desenvolvimento e evolução para vendas no comércio eletrônico, e que esta tendência apenas se acentuou pós início da pandemia.

Esta necessidade de se reinventar, mencionada pelo gestor D em suas atividades e tarefas é destacado por Dannenberg et al. (2020) e Guissoni, Ferraro e Schunck (2020), que ressaltam a relevância das empresas em adotarem estratégias inovadoras a fim de se adequarem às limitações impostas pela pandemia.

5.4 COMPLEXIDADE NAS EMPRESAS ESTUDADAS

A quarta categoria de análise diz respeito à complexidade, que conforme Rogers (2003), refere-se ao nível de simplicidade (ou não) de uma inovação, ou seja, diz respeito à percepção dos adotantes de uma determinada inovação acerca da facilidade (ou não) da utilização de uma determinada inovação.

Esta categoria permite examinar não somente os principais obstáculos e limitações da implementação do *e-commerce*, mas possibilita ainda analisar a utilidade que esta inovação

dispôs para as atividades destas empresas, bem como a viabilidade que o comércio eletrônico possibilitou ao funcionamento de seus respectivos negócios.

A fim de compreender este nível de complexidade do *e-commerce* enquanto inovação, **foram empregados três elementos de análise:** principais dificuldades em compreender o funcionamento do *e-commerce* na organização, o *e-commerce* foi útil para a sua organização durante esse período de pandemia e as facilidades que o funcionamento do *e-commerce* trouxe para a organização após sua adoção.

O primeiro elemento, principais dificuldades em compreender o funcionamento do *e-commerce* na organização, que busca entender, diante da utilização do comércio eletrônico nestas organizações, quais foram os principais obstáculos para seu funcionamento. Nota-se que as principais dificuldades estiveram no âmbito de obter um contato maior com os clientes que utilizam da plataforma *e-commerce*, tendo em vista que como esta é digitalizada, não há um contato direto entre gestor e cliente, conforme é possível de visualizar na fala do Gestor A.

Outra dificuldade esteve presente no processo de adaptação da empresa para este novo modelo de negócio que é o comércio eletrônico, conforme destacado pelos gestores B e C, bem como dos funcionários para com esta nova ferramenta, segundo destaca o gestor D.

(...) nisso daí tem toda uma dificuldade, de entrar em contato, porque não temos contato direto com o cliente, tem que passar para uma central para que eles conversem com o cliente... (GESTOR A)

(...) Apenas a adaptação em si, por ter um novo modelo de venda (...) passamos por um processo de treinamento...que tornou esse processo de adaptação mais fácil. (GESTOR B)

(...) Por ser uma plataforma nova, você precisava entender como ela trabalhava (...) então a maior dificuldade é entender (...) manter essa plataforma andando e crescendo dentro da plataforma que é o desafio maior... (GESTOR C)

(...) minha maior dificuldade então foi isso fazer com que a equipe entender que quando isso funcionasse seria legal... a maior foi conquistar os meus funcionários... (GESTOR D)

Conforme as obras de Dannenberg et al. (2020), Guissoni, Ferraro e Schunck (2020), Medeiros e Mascarenhas (2021), Digantari et al. (2020) e Bhalekar (2020), esse processo adaptativo da implementação do *e-commerce* destacado pelos gestores B, C e D é um processo demorado e que requer tempo para que comece a dar os primeiros resultados positivos a partir de sua adoção, tendo em vista que tais mudanças são inovações pelas quais as organizações passam por estarem utilizando uma maneira nova de realização de negócios.

É importante ressaltar que o processo de digitalização embora traga os seus benefícios

para as organizações no que se refere a maior alcance de clientes, celeridade e eficácia no processo produtivo, de fato, há uma perda do contato direto das empresas para com seus clientes, conforme ressaltado pelo gestor A, dado o processo de automatização que esta relação cliente-empresa passa a enfrentar GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2020; DIGANTARI et al. 2020; BHALEKAR, 2020).

O segundo elemento de análise que trata a respeito do *e-commerce* ter sido útil para a organização durante esse período de pandemia, todos os entrevistados foram categóricos em responder que sim, o comércio eletrônico foi útil para suas atividades e negócios. Os seguintes relatos se destacam.

(...) sim, sim...(GESTOR A)

(...) Demais, porque foi o que possibilitou o aumento das vendas e condições de ter outras...de ter mais clientela. (GESTOR B)

(...) sem dúvida, Útil, importante e necessário... foi o Pai o Filho e o Espírito Santo (GESTOR C)

(...) Sim, sim... com certeza (GESTOR D)

Corroborando com as perspectivas apresentadas pelos gestores, Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), Medeiros e Mascarenhas (2021), Guimarães Júnior et al. (2020) e Galanakis (2020) destacam que o comércio eletrônico se tornou um caminho para sobrevivência das organizações durante o período pandêmico.

Por fim, o terceiro e último elemento de análise desta categoria, refere-se às facilidades que o funcionamento do *e-commerce* trouxe para as organizações após sua adoção. Este elemento procura entender o que a utilização do comércio eletrônico trouxe de simplificação para as atividades e tarefas destas organizações. Nota-se que as falas dos entrevistados foram variadas quanto a este elemento.

(...) questão de precificação, embalagem, qualidade, atendimento rápido ao cliente, (...) (GESTOR A)

(...) atendimento... um atendimento mais eficiente ... tudo ficou automatizado... (GESTOR B)

(...) Pela...pela parceria... ele... fazia com que divulgasse a sua marca de uma forma direta né... você continua fazendo investimentos em redes sociais, rádio, Instagram, Facebook, mas a plataforma também te divulga e isso que é importante (GESTOR C)

(...) Na pandemia ele me ajudou porque eu consegui vender, pouco, mas consegui... não vou dizer que foram vendas expressivas, mas consegui manter meu negócio aberto, consegui manter a minha marca viva... então pra mim assim, manter a marca viva foi o principal ponto do e-commerce e do delivery durante a pandemia...depois

da pandemia foi a praticidade, foi aprender a trabalhar de uma forma nova forma, mais rápida, (GESTOR D)

A facilidade que o *e-commerce* trouxe ao atendimento ressaltado pelos gestores A e B em suas respectivas empresas corrobora com o ressaltado pelos autores Laudon e Traver (2017), Guerra, Costa e Araújo (2021), Prajapati et al. (2020) e Turban et al. (2015) ao destacarem que o processo de atendimento por intermédio do comércio eletrônico torna-se mais cômodo e prático.

Por sua vez a parceria comentada pelo gestor C, que acarretou em um maior fortalecimento de sua marca é possível de ser observada nos estudos de Rezende, Marcelino e Miyaji (2020) e Medeiros e Mascarenhas (2021) que destacam a realização de parcerias colaborativas exercidas entre as pequenas empresas e grandes corporações/redes do varejo virtual de alimentos, que auxiliam no alcance de melhores resultados.

Já o destaque dado pelo Gestor D em que as facilidades do *e-commerce* na pandemia trouxeram em manter seu negócio aberto e funcionando e pós-pandemia que está relacionado a praticidade que o comércio eletrônico trouxe para a realidade da empresa corrobora com o ressaltado pelos autores Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), Medeiros e Mascarenhas (2021), Guimarães Júnior et al. (2020) ao salientarem que o uso do *e-commerce* configurou-se em uma das principais estratégias a fim de contornar os impactos da pandemia e que tal adoção configurou-se, posteriormente, no desenvolvimento de um novo modelo de negócio que trouxe maiores resultados (MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021; GUERRA; COSTA; ARAÚJO, 2021; PRAJAPATI et al., 2020; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020; SEBRAE, 2020b).

5.5 EXPERIMENTABILIDADE NAS EMPRESAS ESTUDADAS

De acordo com a literatura de Rogers (2003), a experimentabilidade refere-se a o quanto a inovação pode ser testada, ou seja, o quanto é possível utilizar uma determinada inovação e as experiências a partir de sua utilização, relacionam-se positivamente com a sua adoção.

Esta categoria de análise possibilita examinar as experiências de gestores e funcionários a respeito da implementação do *e-commerce* em suas atividades, permitindo analisar as suas compreensões, entendimentos, bem como pontos de vista a respeito das principais mudanças que o comércio eletrônico, enquanto inovação, proporcionou nos negócios de suas respectivas organizações.

Em todas as empresas estudadas, de maneira geral, foram identificadas experiências

positivas tanto por parte dos gestores quanto pelos colaboradores o que influenciou positivamente na adoção do *e-commerce* enquanto inovação na realização de suas atividades e negócios diários.

É importante mencionar que estas experiências positivas tanto para gestores quanto para colaboradores se deram em razão também dos impactos da pandemia, tendo em vista que dada a necessidade do momento, o comércio eletrônico enquanto inovação tornou-se uma das principais estratégias utilizadas por estas organizações a fim de contornar os efeitos provocados pela pandemia sobre seus negócios.

Para entender as ações realizadas pelas empresas na quarta categoria de análises, experimentabilidade, **foram empregados quatro elementos de análise:** experiência do gestor ao utilizar e implementar (adotar) o *e-commerce*, experiência dos colaboradores ao implementarem (adotarem) e utilizarem do *e-commerce*, após a utilização do *e-commerce* as principais diferenças em relação à realização das atividades antes e após a pandemia COVID-19, as principais plataformas utilizadas para implementação (adoção) do *e-commerce*.

À vista disto, o primeiro elemento analisado que trata sobre a experiência dos gestores ao utilizar e implementar (adotar) o *e-commerce* em suas respectivas organizações, percebe-se que as experiências foram diversas. Enquanto o gestor A menciona que a experiência em implementar o comércio eletrônico trouxe um amadurecimento maior ao funcionamento da organização, o gestor B e C mencionam experiências parecidas ressaltando aspectos positivos a respeito de sua implementação (adoção) para a empresa. Por sua vez o gestor D menciona aspectos como a automatização de suas atividades e como isso distanciou o contato físico com seus clientes. Destacam-se as seguintes falas:

(...) trouxe um amadurecimento de você ter aquela ferramenta mais não depender dela... não se tornar refém dela.(GESTOR A)

(...) foi bem proveitosa, particularmente tivemos acho que...só tivemos a ganhar, não houve nenhuma problemática grande não... (GESTOR B)

(...) mas de repente com a chegada da pandemia... então pera ae, a gente só tem esse caminho né... Você tinha antes três, quatro vias para andar e de repente você só tem uma via para isso...Tornou-se altamente necessário...então a questão do que ela fez foi abrir os olhos para trabalhar essa plataforma e deixar ela bem redondinha...(GESTOR C)

(...) Eu gosto de estar dentro, de olhar, de ver, eu gosto de olhar para o meu cliente, bater no ombro dele e perguntou “e ai rapaz ta tudo bem” e dar um sorriso e ele dar um sorriso, eu gosto disso... so que chegou um certo ponto que eu não pude mais fazer isso... então eu tive que recorrer para o digital, para o *e-commerce*... E eu tive que automatizar muita coisa e perdi esse contato direto com o cliente (...)(GESTOR D)

O amadurecimento comentado pelo gestor A que diz respeito a adoção do comércio eletrônico, que corrobora com as ideias de Okano e Fernandes (2021) e Cohen e Cromwell (2020) ao salientarem que períodos de profundas crises são momento únicos e oportunos para que as organizações se adaptem e desenvolvam novos formatos de realização de negócios.

Por sua vez, o comentário realizado pelo gestor C corrobora com as perspectivas apresentadas por diversas literaturas a exemplo dos trabalhos de Guimarães Júnior *et al.* (2020), Rezende, Marcelino e Miyaji (2020) e Medeiros e Mascarenhas (2021) ao salientarem que diante do cenário de incerteza e distanciamento social, a utilização do *e-commerce* tornou-se uma das principais estratégias para contornar os efeitos da COVID-19.

Destaca-se ainda a fala do gestor D e a redução do contato físico com seus clientes em decorrência da automatização de seus processos. Esta tem sido uma das consequências dos impactos da pandemia segundo Nascimento, Prado e Cunha (2021), Pimentel *et al.* (2020) e Silva, Ribeiro e Duarte (2021), tendo em vista que o contexto vivenciado durante a pandemia, onde apertos de mãos, abraços e outras formas de contato social físico são reprimidos e a utilização de álcool em gel, lavagem constante das mãos, são as novas práticas estimuladas a fim de conter o avanço do vírus.

O segundo elemento de análise, que trata sobre as experiências dos colaboradores ao implementarem (adotarem) e utilizarem do *e-commerce*, os gestores A, B e C mencionaram que por parte das experiências dos colaboradores não houveram grandes resistências em sua implementação, tendo em vista a relevância da utilização desta plataforma para a realização das atividades de suas respectivas organizações. Por outro lado, o gestor D menciona que houveram e ainda existem resistências quanto à sua utilização por parte de seus funcionários. Destacam-se as seguintes falas.

(...)Todos os colaboradores entenderam que isso era fundamental para o nosso negócio, mas todos os colaboradores compreenderam para poder sobreviver durante a pandemia e melhorar o nosso faturamento... dificilmente hoje você vera uma empresa que não trabalha nada com o e-commerce...(GESTOR A)

(...) no geral não houve problemática não... todo mundo muito jovem... todo mundo pegou bem rápido... (GESTOR B)

(...) não houve resistência, porque colocamos de uma forma muito singular né... quando colocamos a plataforma antes da pandemia não era algo prioritário né...tivemos que focar e trabalhar bem em cima daquilo para prestar o melhor serviço (...)(GESTOR C)

(...) então hoje não vejo dificuldade para executar as tarefas eu vejo resistência para executar as tarefas, é diferente (GESTOR D)

O período de tempo da pandemia COVID-19 levou a necessidade das organizações se reinventarem e se adaptarem a tais mudanças por intermédio de estratégias inovadoras como a incorporação do comércio eletrônico em suas atividades e negócios (DANNENBERG et al., 2020; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020).

Mudanças quanto estas tendem a haver a presença de resistências, mas dada a necessidade da utilização de tecnologias digitais frente aos impactos pandêmicos, o *e-commerce* mostrou-se como um dos principais caminhos para contornar os efeitos provocados pela disseminação do vírus (GUO; LIU; SHI, 2020; GAO et al., 2020; DANNENBERG et al., 2020).

O terceiro elemento de análise que retrata, após a utilização do *e-commerce*, as principais diferenças em relação à realização das atividades antes e após a pandemia COVID-19, as respostas dos gestores foram variadas com relação a este ponto. Destacam-se as seguintes falas.

(...)Está desde a compra das embalagens, virou um fator importante, o preparo para receber esses pedidos, fator do aplicativo, a internet, o motoboy, o seu funcionário até a entrega final...(GESTOR A)

(...) ficou mais automatizado, ficou mais organizado... (GESTOR B)

(...) uma adaptação nova porque você está num mercado daquele de bairro, digamos assim... Antes era uma conversa direta com o cliente, aquele vínculo de amizade direta, de jogar conversa fora...e de repente com o e-commerce você não tem mais essa ligação esse vínculo de amizade... o e-commerce lhe provoca nesse sentido de ser você ser bem perfeccionista em questão de horário, de entrega, do produto, de como foi o pedido (...) (GESTOR C)

(...) é que antes na verdade não existia de fato, meu e-commerce é na minha mesa, para os meus clientes que estão nas mesas. (GESTOR D)

De maneira geral, é possível observar que houveram mudanças substanciais na maneira a qual as empresas atuavam em seus modelos de negócios antes e depois da implementação do *e-commerce* em decorrência dos impactos da pandemia.

Tais mudanças, conforme a fala dos gestores, apresentaram-se de forma pontual, tendo em vista que estas empresas tiveram que alterar muito dos seus processos e das suas formas de relacionamento com os clientes, a fim de manter a realização de suas atividades e adaptar suas atividades em decorrência da pandemia.

As alterações mencionadas pelos gestores corroboram com as obras de Guo, Liu e Shi, (2020) Gao *et al.* (2020) Dannenberg *et al.*, 2020 e Guissoni, Ferraro e Schunck, (2020), ao mencionarem que mudanças provocadas pelos profundos impactos da COVID-19, tem estimulado as organizações a reinventarem seus modelos de negócios, deixando as atividades

predominantemente no âmbito físico, para um modelo de negócio híbrido ou até mesmo totalmente digitalizado.

Por fim, o quarto e último elemento de análise que trata sobre as principais plataformas utilizadas para implementação (adoção) do *e-commerce*, percebe-se que os gestores utilizaram de diversas plataformas para realização de vendas de forma online, com destaque para *Ifood* e *Quero Delivery*. Destacam-se as seguintes falas.

(...)sim o Ifood e uma própria (GESTOR A)

(...) nosso próprio WhattsApp e o ifood... para divulgação Instagram, facebook, *googleads*os clientes gostaram e elogiaram muito... (GESTOR B)

(...) Quero delivery... por termos um contrato de exclusividade...Mas utilizamos Whatsapp (...) Não fechamos com ifood por ser concorrente direto. (GESTOR C)

(...) quando iniciei na pandemia eu usava o “consumer”...usava o “quero delivery”, tinha o ifood também, mas não vingou, teve o “99”, mas não deu muito certo.(GESTOR D)

Corroborando com a fala dos gestores, de fato, o varejo de alimentos tem acompanhado as tendências tecnológicas que são proporcionadas pelo comércio digital, a exemplo da criação de plataformas virtuais, utilização de aplicativos móveis em smartphones, assinaturas em sites eletrônicos, personalização de produtos e serviços que tendem a fidelizar os consumidores deste determinado mercado, dentre outras modificações (TAMASHIRO, et al, 2017; BERGAMO; CAMPOS; VILARONGA, 2017).

Isso demonstra ainda o quanto o setor do varejo tem se reestruturado e inovado em diversos segmentos, diante de cenários de competitividades, mudanças ambientais ou grandes transformações econômicas (WEBBER; VANIN; SEVERO, 2016; BERGAMO; CAMPOS; VILARONGA, 2017).

5.6 OBSERVABILIDADE NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Conforme Rogers (2003), a observabilidade pode ser conceituada a partir do quanto os resultados de uma determinada inovação são visíveis para seus adotantes em potencial, ou seja, a partir da implementação de uma determinada inovação, quais os resultados podem ser observados. A observabilidade possibilita compreender o entendimento que há por detrás dos gestores enquanto adotantes potenciais a respeito da implementação do comércio eletrônico como inovação (ROGERS, 2003).

Esta categoria visa examinar a percepção dos gestores quanto aos principais resultados

observados a partir da implementação do *e-commerce*. Isto permite realizar um paralelo entre as melhorias e a modernização proporcionada pelo comércio eletrônico nestas empresas, quando comparados com os resultados observados pelos gestores antes da implementação do *e-commerce* nas atividades e tarefas de suas respectivas organizações.

Dado o exposto, a fim de entender as ações realizadas pelas organizações nesta categoria de análise, foram empregados cinco elementos de análise, são eles: principais resultados observáveis com a implementação (adoção) do *e-commerce*, resultados observados foram melhores com a implementação (adoção) do *e-commerce*, principal melhoria observada, *e-commerce* modernizou a realização das atividades e negócios desta organização e após a pandemia, quais as intenções da empresa em relação ao *e-commerce*.

Dito isto, no primeiro elemento de análise que trata sobre os principais resultados observáveis, todos os gestores mencionam observar resultados positivos quanto à implementação do *e-commerce* em suas respectivas organizações, apresentando um papel pertinente para crescimento das vendas, faturamento, fidelização de clientes e visibilidade da organização. Destacam-se as seguintes falas.

(...)aumento do faturamento obviamente, e alguns clientes que conhecem você por meio do ifood...ele tem esse papel de vender seu produto, dá uma visibilidade melhor, como uma propaganda, digamos assim...(GESTOR A)

(...) uma Fidelização maior do cliente, maior aumento de vendas... (GESTOR B)

(...) Ele deu um resultado positivo, ele é provocador... provoca muito do comercio, provoca crescimento e desenvolvimento... (GESTOR C)

(...) praticidade, aumento de vendas, agilidade, aumento de faturamento, aumento da lucratividade também...(GESTOR D)

Tais falas dos entrevistados que destacam o crescimento de vendas por intermédio da utilização do *e-commerce*, apresentou-se como um importante caminho para sobrevivência das organizações durante o período pandêmico (GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020; REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

Estas parcerias colaborativas mencionadas pelos gestores, exercidas entre pequenas empresas e grandes corporações/redes do varejo virtual de alimentos, a exemplo do *ifood*, auxiliaram na alavancagem das vendas por intermédio do comércio digital, o que caracterizou um grande avanço para o varejo (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020; MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021).

É importante mencionar ainda a fala do gestor C ao comentar que o *e-commerce* tem um papel provocador, no sentido de que o mesmo estimula mudanças. Este comentário

corroborar com os estudos realizados por Webber, Vanin e Severo (2016) e Bergamo, Campos e Vilaronga (2017) ao salientarem que o setor do varejo tem se reestruturado e inovado em diversos segmentos, diante de cenários de competitividades, mudanças ambientais ou grandes transformações econômicas.

Segundo destacado por O'Reilly e Tushman (2008), são essas mudanças disruptivas que geram necessidades nas empresas em buscar novas maneiras de inovarem seus negócios na busca por maiores e melhores padrões de competitividade.

Outro ponto importante a ser comentado a partir destas falas dos entrevistados encontra-se na transformação digital do varejo por meio do comércio eletrônico que se materializa em um cenário de inovação com profundas mudanças que vão desde a realização simples de processos, tarefas e atividades diárias, até substanciais alterações no âmbito dos modelos de negócios (GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2020; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2020).

O segundo elemento de análise que trata a respeito dos resultados observados serem melhores com a implementação (adoção) do *e-commerce*, todos os entrevistados afirmaram que os resultados que foram observados após a adoção do comércio eletrônico foram melhores quando comparados com os resultados obtidos sem a utilização do *e-commerce*. Destacam-se os seguintes comentários.

(...)com o e-commerce melhorou...(GESTOR A)

(...) Sim, sem dúvidas, até hoje...como o aumento do faturamento e captação de novos clientes... (GESTOR B)

(...) melhores...Supera a expectativa, foram melhores. (GESTOR C)

Com certeza.(GESTOR D)

Tais relatos corroboram com os trabalhos de Guo, Liu e Shi (2020) que salientam o comércio eletrônico como uma ferramenta de suma importância a fim de auxiliar o mercado chinês a superar os efeitos da pandemia na cadeia de suprimento de alimentos; Andrade e Silva (2017) e Souza L. M. et al. (2021) ao salientarem o crescimento das vendas por meio da internet mantendo crescimento exponencial no Brasil; e os trabalhos de Laudon e Traver (2016) ao salientarem que o *e-commerce* apresenta crescimento em suas atuações em compras e vendas no cenário mercadológico dos Estados Unidos.

Este cenário descrito pelos gestores entrevistados demonstra o quanto o *e-commerce*, mesmo em espaço de tempo relativamente curto, deixou de ser um singelo procedimento para compras e vendas de produtos e/ou serviços digitais, para se tornar um modelo de operação

comercial muito mais abrangente e complexa em suas atividades, impactando positivamente nos resultados observados por estas organizações (TURBAN et al., 2015).

O terceiro elemento de análise que se refere à principal melhoria observada após a implementação (adoção) do *e-commerce*, que, basicamente, possui o intuito de verificar qual o resultado que mais se destacou após a implementação do comércio eletrônico, os gestores mencionaram desde aumento da maturidade dos negócios, crescimento do faturamento, até um aumento no alcance dos consumidores, automatização e modernização de processos. Destacam-se as seguintes falas.

(...)uma maturidade para o negócio...então a principal seria a maturidade que trouxe a organização em utilizar essa nova ferramenta... e precisamos modernizar e utilizar essas ferramentas...(GESTOR A)

(...) ai é Vendas mesmo e faturamento... Em torno de 18% a 20%... (GESTOR B)

Você tem um ganho enorme de clientes, um ganho de alcance... você tem 3 mil clientes e você entra numa plataforma que tem 20 mil clientes... ela lhe joga num mercado maior. (GESTOR C)

Automação, pra mim é mais importante que o aumento de venda, velho...quando você automatiza as coisas é muito simples...as vendas vêm aumentando aos pouquinhos o 12% 13 % de aumento é importante? É importante, mas eu acredito que para a operação funcionar automatizada é mais importante....(GESTOR D)

Tais falas dos gestores entrevistados corroboram com os trabalhos de Guimarães Júnior *et al.* (2020), Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), Medeiros e Mascarenhas (2021), ao salientarem que o processo de digitalização de processos, que por Digantari *et al.* (2020) e Bhalekar (2020) também pode ser associado à automatização de processos, de fato, tornou-se um importante caminho para sobrevivência das organizações durante o período pandêmico, a fim de manterem a realização de suas atividades, crescimento de suas vendas, bem como de seus faturamentos, diante deste período de incerteza motivados pelos impactos da COVID-19.

Deste modo, é possível perceber que estas organizações conseguiram desenvolver os seus modelos de negócios mesmo diante dos impactos da pandemia a partir de:(1) estratégias digitais, como relacionamento por meio de redes sociais a exemplo dos gestores C e D;(2) por intermédio de massivos investimentos em modernização de processos internos de vendas, como os casos dos gestores A e B. Dessa forma, destaca-se que mesmo utilizando de caminhos diferentes, o comércio eletrônico tornou-se a pedra de assentamento para que estas estratégias, de fato, obtivessem êxito em seus propósitos.

Assim, por meio do *e-commerce*, mesmo com os impactos das cadeias produtivas, as organizações de diversos segmentos, inclusive do varejo de alimentos (OCDE, 2020b; OCDE,

2020a; GALANAKIS, 2020), conseguiram reinventar seus modelos de negócios, modernizando e automatizando as suas atividades a fim de se adaptarem diante dos impactos proporcionados pela pandemia.

O quarto elemento de análise que se refere à maneira como o *e-commerce* modernizou a realização das atividades e negócios destas organizações, ou seja, resumidamente, possui o intuito de analisar como os exercícios e práticas diárias destas empresas se modernizaram.

Os entrevistados A, B e D realizaram comentários semelhantes ao mencionarem que o *e-commerce* provocou uma nova forma de vender, onde, por meio dele, é possível alcançar uma fidelização maior de clientes, conforme comenta o Gestor B e melhorar o processo de automatização de processos, sem a necessidade de grande capital humano para a execução de suas atividades e tarefas, conforme destaca o Gestor D. Destacam-se os seguintes comentários.

(...)É desenvolver uma nova forma de vender... Não há mais lista telefônica agora é tudo online, é ifood principalmente para o setor de alimentos...(GESTOR A)

(...) ficou digital né... facilitar os processos da empresa, de ter maior contato com o cliente e com o retorno de feedback do cliente, o que leva a fidelização do cliente (GESTOR B)

Em questão dessa adaptação né...então você a passou a ter mais atenção, ter mais controle... houve essa necessidade de trabalhar melhor e ter compromisso maior com o cliente, tem que ter essa atenção... (GESTOR C)

então quanto mais automatizado for quanto menos interação tiver pra efetuar a venda pra mim é melhor...(GESTOR D)

É possível destacar ainda os comentários realizados pelos gestores A e C ao salientarem, de maneira semelhante, que o comércio eletrônico provoca o desenvolvimento de uma nova forma de realização de suas atividades o que, para tanto, torna-se necessário uma adaptação por meio de novos processos, novas estratégias de vendas e desenvolvimento de novos relacionamentos com clientes, o que estimula a um aperfeiçoamento de seus modelos de negócios, condizendo com as literaturas Cavalcante e Gomes (2021), Medeiros e Mascarenhas (2021) e Guimarães Júnior *et al.* (2020).

Reinventar os modelos de negócios de maneira a se adaptar frente os profundos impactos do novo coronavírus, conforme Dannenberg, *et al.* (2020) Digantari *et al.*(2020) e Bhalekar (2020), têm se mostrado uma tendência, tendo em vista a migração da realização das atividades e tarefas que anteriormente eram realizadas no ambiente físico das organizações, para uma atuação mais presente no mercado online (GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020; SEBRAE, 2020b).

Por fim, o quinto e último elemento de análise refere-se a um cenário pós pandemia,

onde o intuito é analisar as intenções das empresas em relação ao *e-commerce* em um panorama futuro. Os gestores A e D destacaram que desejam manter a atuação do *e-commerce* em suas respectivas empresas, não demonstrando interesse em ampliar o seu funcionamento. Por sua vez, os gestores B e C desejam ampliar a atuação do comércio eletrônico em suas respectivas empresas. Destacam-se os seguintes comentários.

(...)manter, mas não depender dele, o e-commerce é interessante, mas você não pode esquecer suas atividades físicas...(GESTOR A)

(...) nossa ideia é tentar a ampliação para fortalecer o delivery pós pandemia (...) a gente quer voltar a forma como era o delivery antes, visando a otimização de equipe e redução de custos (GESTOR B)

Permanecer, continuar e investir mais, dá uma...dá uma averiguada no contrato para ver se consegue expandir isso ai e se adaptar para essa realidade... (GESTOR C)

hoje da forma que ta eu nem diminuiria, nem aumentaria...a não ser que...acontecesse...olhe dessa forma aqui vai ficar muito bom...ai eu iria, mas da forma que está hoje eu estou satisfeito em manter o e-commerce... (GESTOR D)

Estas falas dos gestores A e D condizem com o funcionamento destas organizações, tendo em vista em que ambas as empresas atuam de forma híbrida utilizando tanto o comércio realizado no âmbito físico quanto também no ambiente online. Em contra partida, os gestores B e C utilizam maior parte de seus esforços em fortalecer o âmbito do comércio digital do que propriamente o comércio realizado no ambiente presencial.

Tais análises tornam-se evidentes com os comentários realizados pelos gestores. Enquanto o gestor B está com foco voltado para ampliar o *e-commerce* a partir de maiores investimentos no sistema de entregas a *delivery*, o gestor C concentra os seus esforços em fortalecer a parceria de exclusividade que possui com sua plataforma de comércio eletrônico.

É relevante destacar que estas observações se harmonizam de modo interessante com a perspectiva atual das contínuas mudanças instigadas pelos profundos impactos da pandemia, que tem incentivado as empresas a reinventarem seus modelos de negócios, deixando as atividades predominantemente no ambiente físico, para um modelo de negócio híbrido ou até mesmo totalmente digitalizado (GUO; LIU; SHI, 2020; GAO *et al.*, 2020; DANNENBERG *et al.*, 2020; GUISSONI; FERRARO; SCHUNCK, 2020).

Nota-se, frente os resultados analisados e apresentados, que as empresas diante dos impactos da COVID-19, necessitaram passar por profundas transformações na maneira como estas realizam as suas atividades a fim de sobreviverem aos impactos da pandemia. Percebe-se que a inovação trouxe à baila essa possibilidade, tendo em vista que foi por meio desta, que as

empresas analisadas conseguiram adaptar suas atividades e tarefas, modificando os seus processos produtivos a fim de manterem o funcionamento e manutenção dos seus negócios.

Dito isto, observa-se que a digitalização, configurou-se neste caminho para sobrevivência destas pequenas organizações durante o período pandêmico, tornando não somente os seus processos produtivos mais eficientes, mas permitindo que as organizações alcançassem uma maturidade corporativa melhorada, quando comparada com o período em que estas organizações não utilizavam de recursos digitais, ou, quando utilizavam, de forma ainda embrionária.

Esse processo de digitalização empreendido por estas organizações como resultado do desenvolvimento da inovação, materializou-se a partir da adoção do *e-commerce* em suas atividades e negócios.

Isto posto, o comércio eletrônico configurou-se como a principal ferramenta que inovou, em principal, o processo produtivo destas organizações, permitindo que as empresas conseguissem manter a suas atividades mesmo diante dos efeitos limitadores advindos da crise pandêmica.

Assim, tornou-se possível empreender análises e explicar a maneira como o *e-commerce*, enquanto inovação, é percebido por estas pequenas empresas adotantes do varejo alimentício, lançando luz sobre a forma como implementaram o comércio eletrônico em suas atividades produtivas, na realização de seus negócios, baseado nos atributos de vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentabilidade e observabilidade desenvolvidos por Rogers (2003).

Na esteira destes fatos, estabelecidas as comparações e divergências da adoção do *e-commerce* pelas empresas analisadas, a seguir é apresentado um quadro comparativo a fim de contrapor as categorias de análise (Quadro 23 abaixo).

No capítulo seguinte, são apresentadas as considerações finais, as limitações encontradas neste estudo, bem como as sugestões para realização de futuras pesquisas.

Quadro 23 - Análise Comparativa das Categorias de Análise

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Impactos da COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Retomada econômica lenta ➤ Reinvenção dos negócios e investimentos no delivery ➤ Já adotava o <i>e-commerce</i> ➤ Tornou o <i>e-commerce</i> mais ágil na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fechamento de lojas e redução de vendas ➤ Mudanças operacionais ➤ Adaptação ao delivery ➤ Já adotava <i>e-commerce</i> ➤ Pandemia impulsionou a utilização do <i>e-commerce</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atitudes rápidas ➤ Mudanças operacionais drásticas ➤ Redução de funcionários ➤ Vendas online ➤ Redução de produtividade ➤ Já adotava o <i>e-commerce</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quase declara falência ➤ Perda de vendas/ Obtenção de empréstimos ➤ Otimização de processos ➤ Mudanças operacionais drásticas ➤ Já adotava o <i>e-commerce</i> ➤ Dificuldades em mão-de-obra
Vantagem Relativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza o processo de venda para a empresa ➤ Aumento de vendas e faturamento ➤ Rentabilidade de 15% a 20% 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliação das vendas ➤ Maximização dos resultados ➤ Redução de custos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perfil novo e cadastro de clientes ➤ Fidelização dos clientes ➤ Vendas pelo <i>e-commerce</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Automatização de processos ➤ Melhoria das vendas e faturamento (12% a 13%)
Compatibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criação de um menu digital ➤ Precificamos do cardápio e produtos ➤ Compatível com os valores ➤ Adaptação: ampliação das atividades e fidelização dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Novos sistemas operacionais ➤ Foco no delivery; atendimento via whatsapp ➤ Compatível com os valores ➤ Necessidade de integração 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptação sem planejamento ➤ Compatível com os valores ➤ Baixa resistência pelos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema operacional integrado ➤ Gestão do tempo ➤ Baixa resistência pelos colaboradores ➤ Compatível com os valores
Complexidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificuldade: contato direto cliente ➤ O <i>e-commerce</i> foi útil ➤ Facilidades em precificação, qualidade e atendimento rápido 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptação a novo modelo de venda ➤ O <i>e-commerce</i> foi útil ➤ Aumento de vendas e clientes ➤ Atendimento eficiente, automatizado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificuldade na utilização ➤ O <i>e-commerce</i> foi útil ➤ Divulgação da marca 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resistência dos funcionários ➤ O <i>e-commerce</i> foi útil ➤ Manutenção: vendas e da marca ➤ Maior praticidade e agilidade
Experimentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amadurecimento para empresa ➤ Boa aceitação dos colaboradores ➤ Diferenças desde o processo inicial de compra até o processo de entrega ➤ Utilizam Ifood e sistema próprio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiência positiva ➤ Boa aceitação dos colaboradores ➤ Processos organizados/automatizados ➤ Whatsapp, Ifood, Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aperfeiçoamento da plataforma ➤ Boa aceitação dos colaboradores ➤ Perda do contato com cliente ➤ Quero Delivery e Whatsapp 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Automatização de processos ➤ Perda de contato com cliente ➤ Desenvolvimento de plataforma de <i>e-commerce</i> própria
Observabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento do faturamento ➤ Visibilidade da empresa ➤ Melhora de resultados observados ➤ Principais melhorias: maturidade e modernização ➤ Novo modelo de negócio ➤ Manutenção do <i>e-commerce</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento das vendas ➤ Fidelização do cliente ➤ Aumento do faturamento ➤ Facilitação dos processos ➤ Ampliação do <i>e-commerce</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Provoca desenvolvimento ➤ Alcance de um mercado maior ➤ Atuar com maior compromisso para com o cliente ➤ Ampliação do <i>e-commerce</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento de vendas, faturamento e lucratividade ➤ Automatizar processos, tornando-os rápidos ➤ Redução de mão-de-obra ➤ Manutenção do <i>e-commerce</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

6. CONCLUSÕES

Neste capítulo, são apresentadas as devidas conclusões que despontaram a partir da análise, interpretação e discussão dos resultados desta presente pesquisa.

A fim de alcançar o objetivo proposto para este estudo, compreender como ocorre a adoção da inovação nas pequenas empresas do varejo alimentício durante a crise da pandemia COVID-19 por meio da análise do *e-commerce*, efetuou-se uma análise comparativa de quatro casos utilizando como técnicas a aplicação de entrevistas sem-estruturadas, análise de documentos e análise de conteúdo.

O interesse para realização deste estudo sobre o âmbito desta temática surgiu após a observação de que os impactos provocados pela pandemia da COVID-19 estimularam transformações substanciais nas formas como as organizações de diversos setores, em especial do varejo de alimentos, desempenham suas atividades e tarefas, sendo necessário adaptar seus modelos de negócios frente os efeitos provocados pela pandemia.

Notou-se que estas organizações necessitaram inovar a forma como realizavam e conduziam os seus processos produtivos e isto se materializou a partir da adoção do *e-commerce* em suas atividades e tarefas, reinventando o formato como estas empresas conduziam os seus modelos de negócios.

Vale-se ressaltar que apesar da já consolidada temática do estudo do comércio eletrônico como inovação em pequenas empresas realizadas por pesquisadores brasileiros, há uma carência de estudos que analisem a pandemia como estimulador para a adoção do *e-commerce* enquanto inovação nas pequenas organizações, já que este é um cenário único que a pandemia da COVID-19 tem provocado sobre o ambiente mercadológico brasileiro.

Portanto, torna-se perceptível a relevância no aprofundamento por meio da realização de pesquisas científicas com aplicabilidade empírica em pequenas empresas, em especial do varejo alimentício.

Vale-se ressaltar que a escolha por este perfil de organização se deu em razão: i) de existir em maior quantidade no ambiente mercadológico brasileiro, ii) da relevância que o segmento alimentício possui para geração de empregos e movimentação comercial, além do iii) aumento expressivo que a venda de alimentos obteve em decorrência dos impactos da pandemia dada a sua classificação com categoria essencial.

A fim de alcançar a proposta delimitada para este estudo, foram definidos objetivos específicos direcionados a compreender a adoção do *e-commerce* enquanto inovação, mediante os impactos da pandemia COVID-19. Após realizar as análises, foi possível verificar

semelhanças e divergências na adoção do *e-commerce* por estas organizações.

As evidências descobertas expõem que as empresas analisadas necessitaram modificar o funcionamento de seus modelos de negócios em decorrência dos impactos da COVID-19. Impactos como distanciamento social, redução da procura pelo mercado consumidor e cuidados sanitários foram alguns dos principais pontos que estimularam à mudança do funcionamento destas organizações.

Percebe-se que os efeitos da COVID-19 sobre estas empresas estimularam a necessidade de reinvenção de seus processos produtivos de maneira a buscarem, nas ferramentas digitais, uma forma de se adaptar e inovar diante deste cenário.

O *e-commerce* aparece como a principal ferramenta utilizada por estas organizações, permitindo que as mesmas pudessem manter a realização de suas atividades e, no melhor dos cenários, alavancar suas vendas, e por consequência, melhorar em questões de rentabilidade, mesmo diante da adversidade.

Observou-se, com a adoção do comércio eletrônico, uma modificação substancial no modelo de negócio dessas organizações, que anteriormente priorizavam a atuação de suas atividades produtivas no ambiente físico, ou seja, presencial, para atuarem de forma híbrida, isto é, tanto no ambiente físico quanto no ambiente online.

Para isto, nota-se que as empresas necessitaram automatizar muitos de seus processos, de maneira a adaptar seus meios produtivos a partir do funcionamento do comércio eletrônico. Vale-se destacar que a maior parte desta automatização ocorreu no âmbito dos processos de vendas destas organizações. Isso, somado com a crise financeira instaurada sobre estas empresas, influenciaram em uma redução do número de funcionários, já que, em decorrência da automatização, muitas das tarefas que eram realizadas por colaboradores, foram substituídas por comandos digitalizados que tornaram o processo muito mais eficiente e ágil, permitindo uma redução dos custos com colaboradores por estas organizações.

Além disso, notou-se que a adoção do *e-commerce* estimulou uma modificação no relacionamento destas empresas com seus clientes. O afastamento natural da relação empresário-cliente, em detrimento do distanciamento social imposto pelos impactos da COVID-19, bem como em decorrência da digitalização, que substituíram o contato direto entre pessoas, por comandos que podem ser realizados por meio de aplicativos e plataformas digitais, alterou a maneira como estas organizações interagem com seus consumidores.

Esta convivência direta entre empresa-cliente foi substituída nestas empresas por um maior contato por intermédio das redes sociais, sobre tudo instagram e whatsapp que se tornaram os principais meios tanto de contato quanto de divulgação dos produtos destas

empresas ao seu mercado consumidor, além, é claro, de permitir que estas conseguissem prospectar novos e maiores números de clientes.

Notou-se que por intermédio da adoção do comércio eletrônico estas organizações conseguiram melhorar substancialmente o alcance que possuíam em seu mercado consumidor, que anteriormente estava limitado ao espaço físico de seus estabelecimentos, para conseguirem realizar vendas além do que suas fronteiras locais permitiam. Fruto disso, foi a implementação do delivery em suas atividades e negócios.

O delivery permitiu que estas empresas pudessem realizar a entrega de seus produtos de maneira rápida e eficiente, o que levou a um crescimento das vendas. É importante destacar que o gerenciamento deste novo processo de entrega nestas organizações, inicialmente, tornou-se difícil de ser realizado, em decorrência da falta de experiência destas empresas em trabalhar com entregas de última milha. Apesar disso, nota-se que as organizações conseguiram se adaptar bem a esta nova roupagem de entrega, oferecendo a seus clientes serviços mais ágeis e cômodos.

Vale-se destacar que a adoção do *e-commerce* trouxe vantagens importantes para estas organizações, além do crescimento das vendas, faturamento, rentabilidade, houve também redução de custos produtivos e automatização de processos. Tais vantagens permitiram que estas empresas pudessem continuar a realizar as suas atividades produtivas, mesmo com o cenário adverso da pandemia.

Quanto a esta adoção, é importante mencionar ainda que não houveram resistências expressivas quanto à compatibilidade do comércio eletrônico para com estas empresas, principalmente em decorrência da forma como os gestores conseguiram administrar a implementação desta inovação em suas atividades.

Assim, nota-se que houve um amadurecimento destas empresas ao reinventarem seus modelos de negócios visando adotar o *e-commerce* em suas atividades, o que demonstra que as experiências por detrás desta implementação, de fato, foram positivas para seus resultados.

Outro ponto a ser destacado é que o *e-commerce* provocou um desenvolvimento para estas organizações conforme os resultados observados apresentam, que vão desde um crescimento das vendas, até um maior alcance mercadológico, modernização e automatização de processos. Isto demonstra que, mesmo existindo uma complexidade inicial na adoção do *e-commerce* às atividades e tarefas destas empresas, as organizações conseguiram inovar seus processos produtivos de maneira a se adaptarem diante deste novo cenário.

Assim, a resposta obtida para a pergunta de pesquisa (como ocorre a adoção da inovação nas pequenas empresas do varejo alimentício sergipano na pandemia COVID-19?) identificou

que os impactos da pandemia COVID-19 sobre estas organizações, de fato, estimularam estas empresas a reinventarem seus modelos de negócio de maneira a inovar os seus processos produtivos por meio da adoção do *e-commerce* em suas atividades e tarefas. Para tanto, estas organizações investiram em modernizações tecnológicas, digitalização de seus processos e automação de suas atividades, além de treinar os seus colaboradores para se adaptarem a esta nova roupagem de funcionamento dos seus negócios.

Mais do que o alcance do objetivo proposto para esta pesquisa, os resultados possibilitaram relevantes contribuições teóricas e práticas evidenciadas a seguir.

A respeito do ponto de vista teórico, este estudo contribui com a Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (2003), permitindo observar como o *e-commerce* enquanto inovação, foi adotado por pequenas empresas durante a pandemia COVID-19, o que configura uma ampliação na forma de analisar esta lente teórica em cenários de crise.

Além desta contribuição teórica, este estudo colaborou ainda em lançar luz sobre os impactos desta pandemia sobre as pequenas organizações e a forma como se adaptaram diante deste fenômeno, demonstrando como as pequenas empresas se comportam e inovam em cenários de crise.

Sobre o ponto de vista prático, este estudo permitiu observar a forma como as pequenas empresas reinventaram os seus modelos de negócios a partir da adoção do *e-commerce*, analisando as vantagens por detrás desta implementação, bem como as principais barreiras para sua adoção, o que abre um leque de possibilidades para futuros gestores que pretendam incrementar em suas atividades o comércio eletrônico em seus processos produtivos.

Além disso, como essa pesquisa tomou como base os objetivos de desenvolvimento econômico sustentável contidos, em principal, no Objetivo 8 da Agenda 2030 no Brasil das Nações Unidas, este estudo científico contribui para o desenvolvimento de políticas públicas que estimulem o desenvolvimento da inovação e acesso a novas tecnologias para as pequenas empresas.

Conforme os resultados apresentados neste estudo, as organizações analisadas obtiveram uma melhoria substancial de seus resultados observados, a partir da adoção efetiva do *e-commerce* enquanto inovação em seus negócios, o que permite destacar a relevância de políticas públicas que estimulem a evolução da utilização de tecnologias digitais que podem colaborar para o fortalecimento da economia local.

É pertinente destacar que foram identificadas algumas limitações para a realização deste estudo. A primeira limitação diz respeito a dificuldade para participação das entrevistas pelos gestores. Em decorrência disso, em alguns casos, a entrevista foi realizada durante o

período de expediente de funcionamento das empresas, enquanto os entrevistados realizavam seus trabalhos diários. Este fato gerou ruídos no processo de comunicação, bem como interrupções e rompimento da linha de raciocínio durante os diálogos.

A segunda limitação refere-se ao próprio cenário da pandemia, que dificultou a realização da pesquisa de campo em decorrência do respeito ao distanciamento social e segurança sanitária. Assim, esse presente estudo necessitou adaptar a realização das entrevistas não-estruturadas por intermédio do aplicativo *Jitsi Meet*.

A terceira limitação refere-se a não realização da análise da difusão do *e-commerce* no cenário da pandemia COVID-19. Um dos outros propósitos iniciais para esta pesquisa seria analisar a forma como o comércio eletrônico se difundiu em decorrência dos impactos da pandemia, sobre a ótica de atores públicos, a fim de obter uma visão externa a respeito de como estas pequenas empresas se adaptaram diante deste cenário. No entanto, em decorrência dos impactos da própria pandemia, o tempo para realização desta outra vertente do estudo tornou-se inviável em decorrência dos prazos, e necessitou de ser prorrogado para realização de pesquisas futuras.

Não obstante esta pesquisa científica tenha contribuído para a elaboração de contribuições teóricas e práticas, novas pesquisas podem se desmembrar a partir de *insights* criados por meio deste estudo, possibilitando o desenvolvimento de novas formas de abordagem para esta temática. Por conseguinte, são sugeridas a formulação das seguintes pesquisas:

- a) Analisar a adoção do *e-commerce* em empresas de porte maiores, a fim de compreender se esta adoção, no cenário de crise da pandemia COVID-19, difere das observadas neste estudo;
- b) Utilizar dos outros modelos disponíveis neste estudo a fim de estudar adoção do *e-commerce* enquanto inovação a partir de outra lente teórica;
- c) Desenvolver testes e hipóteses a partir dos resultados observados nesta pesquisa;
- d) Analisar a difusão do *e-commerce* enquanto inovação nas pequenas empresas do varejo alimentício, diante dos impactos da pandemia COVID-19;
- e) Compreender a difusão do *e-commerce* enquanto inovação em empresas de portes diferentes do varejo alimentício, neste mesmo cenário de crise da COVID-19, a fim de investigar, de maneira comparativa, possíveis semelhanças e divergências adaptativas entre estas organizações;

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, W. H. M. Impacto da inteligência artificial nos postos de trabalho em tempo de pandemia. **Revista Pensamento Jurídico – São Paulo**, v. 14, n. 2, Edição Especial “Covid-19”, p. 1-17, ago. 2020.
- AJZEN, I. The Theory of planned behavior. **Organization Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, p. 179-211, 1991.
- ALBARELLO, E. P.; FALABRETTE, F.; BERNARDI, P. A. E-commerce: estudo sobre a implementação de supermercados virtuais em um município de 30 mil habitantes: o caso de frederico westphalen-RS. **Revista de Administração**, v. 10, n. 18, p. 98-112, dez. 2012.
- ALI A, A. B.; MIAO, J.-J.; TRAN, Q. D. Study on E-Commerce adoption in SMEs under the institutional perspective: The Case of Saudi Arabia. **International Journal of E-Adoption (IJE)**, v. 10, ed. 1, p. 53-72, jan./jun. 2018.
- ALMEIDA-FILHO, N. **Pandemia de Covid-19 no Brasil: equívocos estratégicos induzidos por retórica negacionista**, In: SANTOS, A. O.; LOPES, L. T. Org(s). Volume I Principais Elementos: Coleção COVID-19. Ed. 1º. Brasília. Conselho Nacional de Secretários de Saúde - CONASS, pp. 214-225, 2021. Disponível em: <<http://www.rets.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/arquivos/biblioteca/covid-19-volume1.pdf>> Acesso em 03 mai. 2021.
- ALVES, P. S. *et al.* VACINAS: história, tecnologia e desafios para terapia contra o SARS-CoV-2. **ULAKES J Med**, v. 1 (EE), p. 125-141. 2020.
- ANDERGASSEN, R.; NARDINI, F. Endogenous innovation waves and economic growth. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 16, n. 4, p. 522-539, mar. 2005.
- ANDRADE, M. C. F.; SILVA, N. T. G. O comércio eletrônico (e-commerce) um estudo com consumidores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 98-111, jan./jul. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Reinvente-se: como a quarentena impulsionou as mudanças no e-commerce. 2020**. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/reinvente-se-como-a-quarentena-impulsionou-as-mudancas-no-e-commerce/>> acesso em 06 dez. 2020.
- BARBOZA, R. A. B.; FONSECA, S. A.; RAMALHEIRO, G. C. F. O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 58–71, mar. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 281p., 2016.
- BENEDICTOW, O. J. Morbidity in Historical Plague Epidemics. **Population Studies**, n. 41, v.3, p.401-431, 1987.
- BERGAMO, F. V. M.; CAMPOS, R. S.S.; VILARONGA. Adoção e Uso de Aplicativos Mobiles: Revisitando a Curva de Rogers na Era Digital. **International Journal of Business**

& Marketing (IJBMKT), Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 74–86, 2017.

BHALEKAR, V. Novel Corona Virus Pandemic-Impact on Indian Economy, E-commerce, Education and Employment. **SSRN Journal**, p. 1-13, abr. 2020.

BITTAR, A. V.; DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. Micro e pequenas empresas inovadoras: evidências em empresas paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.7, n.3, p. 85-109, set./dez. 2018.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**, Heinemann, Portsmouth, NH, 1979.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 18 abr. 2021.

BRITO, K. N.; CANDIDO, G. A. Difusão da inovação tecnológica como mecanismo de contribuição para formação de diferenciais competitivos em pequenas e médias empresas. **REAd**, ed. 32, v. 9, n. 2, mar./abr. 2003.

CAMPANO, J. Introdução ao e-commerce e questões de usabilidade. **JM DIGITAL**, 2009. Disponível em: <<http://www.elivros-gratis.net/elivros-gratis-ecommerce.asp>> acesso em 15 de jul. 2020.

CÂNDIDO, E. L. *et al.* Influenza A/H1N1 e COVID-19 no Brasil: impactos e diferenças epidemiológicas. **Journal of epidemiology and infection control**, v. 10, n. 3, out. 2020.

CARDOSO, E. R.; SOUZA, M. T. S.; HERNANDEZ, J. M. C. Teorias de inovação na educação superior: determinantes do comportamento do professor na adoção de tecnologias, métodos e práticas de ensino. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 3, p. 609–639, set./dez. 2019.

CAVALCANTE, R. A. M. P.; GOMES, R. L. R. Os impactos no processo de compras durante o período da pandemia (covid-19): uma investigação sobre a rotina dos profissionais de compras. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, p. 1-19, fev. 2021.

CLARO, A. **Comércio Eletrônico**. 1º ed. São Paulo: Know How. 2013.

COHEN, A. K.; CROMWELL, J. R. How to respond to the COVID-19 pandemic with more creativity and innovation. **Population Health Management**, v. 0, n. 0, p. 1-3, jun. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1089/pop.2020.0119>> acesso em: 02 fev. 2020.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DANNENBERG, P. *et al.* Digital transition by covid-19 pandemic? The german food online

retail. **Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie**, p. 1-18, mai. 2020.

DANIEL, E.; WILSON, H.; MYERS, A. Innovation in small and medium sized enterprises: The case of e-commerce adoption in the UK. **INNOVATION: management, policy & practice**, v. 4, n. 1-3, p. 12-29, dez. 2002.

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

DE JONG, J. P.; MARSILI, O. The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. **Research Policy**, v. 35, n. 2, p. 213-229. 2006.

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

DZIALLAS, M.; BLIND, K. Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. **Technovation**, v. 80, p. 3-29, 2019.

EBIT/NIELSEN. **43º Webshoppers**. mar. 2021. Disponível em:
<<https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>> acesso em 01 mai. 2021.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 1989, Vol. 14. No. 4, p. 532-550.

FADEL, B.; MORAES, C. R. B. As ondas de inovação tecnológica. **FACEF PESQUISA**, v.8, n.1, 2005.

FAGAN, M. H. Using an innovation diffusion theory framework to explore web site adoption by small to medium sized enterprises. **Issues in Information Systems**, vol. XII, n. 1, p. 382-391, 2011.

FEDOSEEVA, S. (Dynamic) willingness to pay and e-commerce: Insights from sparkling wine sector in Russia. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 57, nov. 2020.

FEITOSA, I. I.; POPADIUK, S.; DROUVOT, H. Estruturação de pesquisas acadêmicas: a perspectiva multi-paradigmática. **XXXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo, set. 2009.

FERREIRA, F. P.; CASTRO, L. P. G. O novo regulamento sanitário internacional e o controle da pandemia Influenza H1N1 no Brasil. **Revista Paradigma - UNAERP - Ribeirão Preto**, n. 20, 2011.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. São Paulo: Penso, 2013.

FORSMAN, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. **Research Policy**, v. 40 n.5, p.739-750, 2011.

FRANCO, M.; HAASE, H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, p. 503-521, jan. 2010.

FREEMAN, C. Inovação e ciclos longos de desenvolvimento econômico. **Ensaio FEE**, v. 4, n. 1, p. 5-20, 1984.

G1. **'Brasil tem que levar isso muito a sério', alerta OMS sobre aumento dos casos e mortes por Covid-19**. mar. 2021. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/03/05/agora-nao-e-a-hora-de-o-brasil-relaxar-diz-oms-sobre-combate-a-pandemia.ghtml>> acesso em 09 mai 2021.

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

GALLIVAN, M. J. Organization adoption and assimilation of complex technological innovations: development and application of a new framework. **Data Base for Advances in Information Systems**, v. 32, n. 3, p. 51, 2001.

GALVÃO, K. S. Análise dos modelos de precificação de ativos sob uma abordagem epistêmica do positivismo/póspositivismo e do construtivismo. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, n. 1, Artigo 11, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2016.

GAO, X. *et al.* To buy or not buy food online: The impact of the COVID-19 epidemic on the adoption of e-commerce in China. **PLoS ONE**, v. 15, n. 8, p. 1-14, ago, 2020.

GASQUE, N. L. *et al.* Covid-19 e grandes pandemias da humanidade: um olhar histórico e sociológico. **Revista Observatório**, v. 6, n. 3 (Especial 1), mai. 2020.

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

GODDARD, E. The impact of COVID-19 on food retail and food service in Canada: Preliminary assessment. **Cand. J. Agr. Econ.**, p. 1-5., 2020.

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

GREIF, E. El antepasado de una pandemia: las sociedades occidentales ante la emergencia de la peste bubónica. **Trabajo y Sociedad**, n. 35, p. 151-158, 2020.

GUERRA, L. C.; COSTA, B. R. L.; ARAUJO, R. M. Consumidores supermercadistas no e-commerce: drive-thru ou entrega em domicílio. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, p. 174-199, jan. 2021.

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

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-209, 2006.

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

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

GUO, H. LIU, Y. SHI, X. The role of e-commerce in the urban food system under COVID-19: lessons from China. **China Agricultural Economic Review**, vol. 1, n. 0, p. 1-20, out. 2020.

HOCHMAN, G. Vacinação, varíola e uma cultura da imunização no Brasil. **Ciênc. saúde coletiva**, v.16, n.2, Rio de Janeiro, fev. 2011.

HOMMA, A. *et al.* Atualização em vacinas, imunizações e inovação tecnológica. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 2, p. 445-458, fev. 2011.

HOSPERS, G. J. Joseph Schumpeter and his legacy in innovation studies. **Knowledge, Technology & Policy**, v. 18, n. 3, p. 20-37. (2005).

IBGE. **Contas Regionais: em 2018, apenas Sergipe teve queda no PIB**. nov. 2020. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29445-contas-regionais-em-2018-apenas-sergipe-teve-queda-no-pib>> acesso em 09 mai 2021.

IBGE. **Desemprego fica estável em 14,4% no trimestre encerrado em fevereiro**. abr. 2021a. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30600-desemprego-fica-estavel-em-14-4-no-trimestre-encerrado-em-fevereiro>> acesso em 09 mai 2021.

IBGE. **Vendas no varejo crescem 0,6% em fevereiro, após dois meses de variação negativa**. abr. 2021b. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30516-vendas-no-varejo-crescem-0-6-em-fevereiro-apos-dois-meses-de-variacao-negativa>> acesso em 09 mai 2021.

JEYARAJ, A.; ROTTMAN, J. W.; LACITY, M. C. A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research. **Journal of Information Technology**, v.21, n.1, p.1. 2006.

JOANGUETE, C. **Pânico e medo: desafios dos media moçambicanos na cobertura da COVID-19**. In: Forquilha, S. (Org.). Desafios para Moçambique 2020. Maputo: Instituto de Estudos Sociais e Económicos - IESE, 2020. p. 415-425.

JOHNS HOPKINS.COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU). Disponível em: <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>> acesso em 09 mai. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas. 2003.

POZZEBON, M.; PETRINI, M. **Crítérios para Condução e Avaliação de Pesquisas Qualitativas de Natureza Crítico-Interpretativa**. In: TAKAHASHI, Adiana Roseli Wünsch. *Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2013. p.51-72. ISBN é 978-85-224-7712-8. abr, 2013.

PRAJAPATI, D. *et al.* A Clustering Based Routing Heuristic for Last-Mile Logistics in Fresh Food E-Commerce. **Global Business Review**, p. 1-14, fev. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2º ed., Novo Hamburgo, FEEVALE, 2013.

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

KRUSE, J. Factors Hampering Innovation Activities – Case Study from the Czech Republic. **J. Technol. Manag. Innov.**, v. 11, n. 4, nov. 2016.

KUZNETS, S. **Secular movements in production and prices: their nature and their bearing upon cyclical fluctuations**. Boston, (s.ed.), 1930.

LANA, R. M. *et al.* Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. **Cad. Saúde Pública**, v. 36, n. 3, p. 1-5, mar. 2020.

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

LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. **E-commerce business. Technology. Society**. Thirteenth Edition. New York: Pearson Global Edition. 2017.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400. 2001.

LEONE, L. A. Healthy Food Retail during the COVID-19 Pandemic: Challenges and Future Directions. **Int. J. Environ. Res. Public Health**, v. 17, n. 20, 2020.

LIMA; V. A.; COSTA, E. S.; PEREIRA, R. S. Inovação e sustentabilidade em pequenas empresas: um estudo com participantes do Programa Agentes Locais de Inovação em Rondônia (Brasil). **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 43-54, 2020.

MAÇANEIRO, M. B.; CHEROBIM, A. P. M. S. Fontes de financiamento à inovação: incentivos e óbices às micro e pequenas empresas – estudo de casos múltiplos no estado do

Paraná. **Organizações & Sociedade**, vol.18, n.56, pp. 57-75, jan./mar. 2011.

MANTHEY, N. B. *et al.* O impacto da capacidade de inovação no desempenho da inovação de produto em pmes do setor industrial. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.6, n.2, p. 311-341, mai./ago. 2017.

MCAULEY, J.; DUERLEY, J.; JOHNSON, P. **Organization theory challenges and perspectives**. 1º edição. Harlow: Perason, 2007.

MEADE, N.; ISLAM, T. Modelling and forecasting the diffusion of innovation - A 25-year review. **International Journal of Forecasting**, v. 22, n. 3, p. 519-545, 2006.

MEDEIROS, M. L. MASCARENHAS, R. G. T. Digitalização para sobrevivência: transformação das feiras de Ponta Grossa diante da pandemia. **SER Social**, v. 23, n. 48, jun. 2021.

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

MENEZES, C. R. C.; TEIXEIRA, R. M. Inovações em pequenas empresas do setor de serviços: estudo multicase em escolas particulares de Sergipe. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 10, número 6, p. 1009-1026, 2017.

MOORE, G. C.; BENBASAT, I. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology information. **Information Systems Research**, v. 2, n. 3, p. 173-191, Sep 1991. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/isre.2.3.192>.

MOREL, C. M. Inovação em saúde e doenças negligenciadas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n.8, p. 1522-1523, ago. 2006.

MOSHREF-JAVADI, M.; HEMMATI, A.; WINKENBACH, M. A truck and drones model for last-mile delivery: a mathematical model and heuristic approach. **Applied Mathematical Modelling**. v. 80, p. 290-318, abr. 2020.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL, **Agenda 2030 - Objetivos de Desenvolvimento sustentável, 2020**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>> acesso em: 09 jan. 2021.

NASCIMENTO, A. C.; PRADO, N. B.; CUNHA, C. F. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída? **Revista Expectativa**, Toledo/PR, v. 20, n. 1, p. 50-72, jan./mar. 2021.

NASCIMENTO, D. R. A peste aporta em Santos e Rio de Janeiro. **História, Debates e Tendências**, Passo Fundo, v. 21, n. 1, p. 44-58, jan./abr. 2021.

NASSIF, V. M.; ROSSETTO, D. E.; INÁCIO JÚNIOR, E. Reposta empreendedoras de enfrentamento a eventos catastróficos e situações de crise. **Rev. Empreendedorismo Gest. Pequenas Empres.**, v.9, n.4, p. 1-21, set./dez. 2020.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.

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

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

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

OCDE, Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3º edição. **Instituto de Estatística da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico das Comunidades Europeias**, 2006. Disponível em: < <http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>> acesso em 29 de jul. 2022.

OKANO, M.; FERNANDES, M. E. A crise como oportunidade para o empreendedor brasileiro. **SADJSJ – South American Development Journal Society**, v. 03, n. 07, abr. 2017.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Total global de novos casos de Covid-19 cai pela terceira semana consecutiva**. 2021. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2021/02/1740232>> Acesso em 10 fev. 2021.

ONU NEWS. **Fundação da OMS lança campanha “Juntos pela Índia” para apoiar combate à Covid-19**. mai. 2021a. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/audio/2021/05/1750232>> acesso em 22 mai. 2021.

ONU NEWS. **Mortes pela Covid-19 superam 3 milhões em semana com recorde de novos casos**. 2021b. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/audio/2021/04/1748082>> acesso em 09 mai. 2021.

ONU NEWS. **Taxa de morte por Covid-19 entre pessoas de 40 anos quadruplicou no Brasil**. mai. 2021c. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2021/05/1749842>> acesso em 22 mai. 2021.

OPESADE, A. O. Discovering Patterns in Electronic Commerce Diffusion in Nigeria Using Google Trends Web Data. **Journal of Information Science, Systems and Technology**, v.4, n.1, p 1-20, fev. 2020.

PARK, Y.; BANG, Y.; AHN, J. H. How Does the Mobile Channel Reshape the Sales Distribution in E-Commerce? **Information Systems Research, Articles in Advance**, pp. 1–19, out. 2020.

PIMENTEL, R. M. M. *et al.* The dissemination of covid: na expectante and preventive role in global health. **Journal of Human Growth and Development**, Marília, SP, v. 30, n. 1, p. 135-140, mar. 2020.

PLOTNIKOVA, M.; ROMERO, I.; MARTÍNEZ-ROMÁN, J. A. Process innovation in small businesses: the self-employed as entrepreneurs. **Small Bus Econ**, v. 47, p. 939–954. mai 2016.

QUEIRÓS, J. Da afirmação de uma questão urbana à produção das primeiras respostas urbanísticas do Estado: crise sanitária, movimento higienista e estruturação do campo burocrático perspectivadas a partir do Porto, Portugal. **História.Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto – FLUP**, Porto. IV Série. v. 10 n. 2, p.157-180, 2020.

RAMACCIOTTI, B. L.; BERNARDINO, M. C. C. Vertentes epistemológicas das políticas públicas: entre as análises descritiva e prescritiva. **Cad. Pesqui.**, v.50, n.175, São Paulo, Jan./Mar. 2020

RAINATTO, G. C. *et al.* Pós Crise - Um estudo da variação das inovações protegidas por patente após as epidemias virais. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação - RASI**, Volta Redonda/RJ, v. 7, n. 1, pp. xx-xx, jan./abr. 2021.

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

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social, métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ROGERS, E.M. **Diffusion of Innovations**, 3rd Edition, New York: The Free Press, 1983.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**, 5th Edition. New York: The Free Press, 2003.

RONDOVIC, B.; DJURICKOVIC, T.; KASCELAN, L. Drivers of E-Business Diffusion in Tourism: A Decision Tree Approach. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 14, ed. 1, p. 30-50, jan. 2019.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SACRAMENTO, J. Gênero e tecnologia na erradicação da varíola. **GÊNERO**, Niterói, v.18, n.2, p.80-102, 2018.

SEBRAE. **Especialistas em Pequenos Negócios**. out. 2019. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%20%2001%2010%202019.pdf>> acesso em 01 dez. 2020.

SEBRAE. **Pesquisa com especialistas sobre o Impacto Econômico da COVID-19 nos Pequenos Negócios**. abr. 2020a. Disponível em: < <https://datasebrae.com.br/?s=Pesquisa%20com%20especialistas%20sobre%20o%20Impacto%20Econ%20C3%20B4mico%20da%20COVID-19%20nos%20Pequenos%20Neg%20C3%20B3cios&cat=>>> acesso em 01 dez. 2020.

SEBRAE. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 4ª edição**. jul. 2020b . Disponível em: < <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-de->

coronavirus-nos-pequenos-negocios-4a-edicao-do-sebrae-junho-2020> acesso em 01 dez. 2020.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**, Região Nordeste. fev. 2015. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relat%3%b3rio%20Nordeste.pdf>> acesso em 30 de abr. 2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**, 6ª ed, Brasília – DF, DIEESE, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> acesso em 18 abr. 2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. 2018. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 18 abr. 2021.

SILVA, L. M. C. *et al.* Análise do processo inovativo em pequena empresa: estudo de caso a partir do programa agentes locais de inovação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.7, n.1, p. 162-194, Jan/Abr. 2018.

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

<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3124_1712.pdf> acesso em 18 abr. 2021.

SILVA, P. K.; RIBEIRO, C. C.; DUARTE, M. C. Evaluation of the use of masks according to sex, age and labor during the COVID-19 pandemic. **Brazilian Journal of Development**, v.4, n.1, p.465-474 jan./feb. 2021.

SIMONSEN, L. *et al.* Pandemic versus Epidemic Influenza Mortality: A Pattern of Changing Age Distribution. **The Journal of Infectious Diseases**, v. 178, n. 1 , pp. 53-60, jul. 1998.

SODRÉ FILHO, J. Impactos da inovação nas pequenas empresas do vale do rio doce, minas gerais, brasil. **Revista S&G Sistema e Gestão**, v. 15, n. 1, p 18-24, 2020.

SOUZA, A. S. R. *et al.* Aspectos gerais da pandemia de COVID-19. **Rev. Bras. Saúde Matern. Infant.**, v. 21, supl. 1, fev. 2021.

SOUZA, L. M. *et al.* Buscatop: buscador de vendas regional para pequenos comércios afetados pela pandemia da COVID-19 em Ivaiporã-PR. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p. 18787-18798, fev. 2021.

SOUZA, M. P. R.; RUTHS, J. C.; PIFFER, M. Evolução do mercado de trabalho formal em segmentos do agronegócio no estado do Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, v.41, n.139, p.53-67, jul./dez. 2020.

STAKE. R. E. **Case studies**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) Handbook of

qualitative research. London: Sage, 2000. p. 435-454.

TAMASHIRO, H. R. S. *et al.* Estratégias genéricas do varejo de alimentos: uma perspectiva da qualidade percebida do consumidor em relação aos supermercados e suas marcas próprias. **UNAERP**, ed. 1, v. 8, 2017.

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

TAYLOR, S.; TODD, P. A. Understanding information technology usage: a test of competing models. **Information System Research**, v 6, n. 2, p. 144-176, June 1995. JSTOR, www.jstor.org/stable/23011007.

THAMARAISELVAN, N.; JAYADEVAN, G. R.; CHANDRASEKAR, K. S. Digital Food Delivery Apps Revolutionizing Food Products Marketing in India. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 2sS6, jul. 2019.

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

TSE, A. C. B.; SO, S.; SIN, L. Crisis management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS. **Internacional Journal of Hospitality Management**, v. 25, n. 1, p. 3-11, mar. 2006.

UTTERBACK, J. M.; ABERNATHY, W. J. A dynamic model of process and product innovation. **Omega**, v. 3, n.6, p. 639-656, 1975.

UTTERBACK, J. M.; SUÁREZ, F. F. Innovation, competition, and industry structure. **Research Policy**, v. 22, n. 1, p. 1-21, 1993.

VASCONCELOS, P. S.; VASCONCELOS, P. E. A. Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. **Revista Interdisciplinar de Direito**, v. 18, n. 1, pp 163-182, jan./jun. 2020.

VERTICCHIO, D. F. R.; VERTICCHIO, N. M. Os impactos do isolamento social sobre as mudanças no comportamento alimentar e ganho de peso durante a pandemia do COVID-19 em Belo Horizonte e região metropolitana, Estado de Minas Gerais, Brasil. **Research, Society and Development**, v. 9, n.9, ago. 2020.

VILLA, *et al.* Electronic Commerce: Factors Involved in its Adoption from a Bibliometric Analysis. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 13, ed. 1, p. 39-70, jan. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WANG, O.; SOMOGYI, S.; CHARLEBOIS, S. Food choice in the e-commerce era A comparison between business-to-consumer (B2C), online-to-offline (O2O) and new retail. **British Food Journal**, v. 122 n. 4, jan. 2020.

WANG, X. *et al.* E-consumer adoption of innovative last-mile logistics services: A comparison of behavioural models. **Total Quality Management**, v. 31, n. 12, p. 1381–1407, jun. 2018.

WASHINGTON POST. **Opinion: Brazil's variant breeding ground is a threat to the entire world.** mar. 2021 Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/opinions/global-opinions/brazils-variant-breeding-ground-is-a-threat-to-the-entire-world/2021/03/04/8c3f7a2e-7c4f-11eb-a976-c028a4215c78_story.html> acesso em 09 mai 2021.

WEBBER, C. C.; VANIN, M. S.; SEVERO, E. A.; O processo de inovação no varejo. **Revista GEINTEC**, v. 6, n. 3, p.3377-3391. 2016.

ZORTEA-JOHNSTON, E.; DARROCH, J.; MATEAR, S. Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises. **Int Entrep Manag J.V.**, v. 8, n.1, p. 145–164. 2012.

APENÊDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTORES



COLETA DE DADOS - ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

GESTOR/PROPRIETÁRIOS

PESQUISA SOBRE ADOÇÃO DA INOVAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE: UM ESTUDO DA ADOÇÃO DAS PLATAFORMAS ONLINE POR PEQUENAS EMPRESAS ALIMENTÍCIAS NA PANDEMIA DE COVID-19

Prezado (a) Senhor (a),

Eu, Romário Santos Silva, estudante do Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe pelo programa PROPADM/UFS e estou realizando essa pesquisa como requisito para a qualificação no mestrado em Administração sob a orientação da professora Dr^a. Veruschka Franca e sob coorientação da professora Dr^a. Glessia Silva. Tal pesquisa trata-se de um estudo acadêmico que visa analisar adoção da inovação em tempos de crise, um estudo da adoção das plataformas online por pequenas empresas alimentícias na pandemia de COVID-19. Agradecemos a colaboração e contribuição para ampliarmos o conhecimento sobre os impactos da pandemia COVID-19 no Estado de Sergipe.

Nome da Instituição:

Entrevistado:

Data:

Perfil da Organização

1. Tempo de atuação da empresa
2. Número de Funcionários
3. Principais produtos/serviços/processos
4. Principais Clientes
5. Principais Concorrentes
6. Principais Fornecedores
7. Principais Ameaças
8. Principais Eventos que aconteceram na trajetória da empresa

9. Percepção de como a empresa é inovadora

10. Projetos futuros e principais barreiras a serem superadas para realizá-los

Perfil do Gestor/Proprietário

1. Gênero

Masculino Feminino Outro

2. Faixa etária

Abaixo de 20 anos

De 20 até 30 anos

De 30 até 45 anos

Acima de 60 anos

3. Nível de Escolaridade

Ensino Médio Completo

Graduação/Especialização

Mestrado

Doutorado

4. Cargo/Função

Qual Cargo Ocupado? _____

5. Tempo no Cargo

Abaixo ou igual a 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Entre 10 e 15 anos

Acima de 15 anos

6. Experiências profissionais na área de atuação da empresa:

7. Motivações para abertura do negócio:

8. Características pessoais que o entrevistado entende que auxiliam no gerenciamento da empresa:

Impactos da COVID-19

1. Quais foram os principais impactos da pandemia sobre o âmbito da organização?
2. Quais suas percepções sobre os impactos provocados pela pandemia COVID-19 sobre o âmbito da organização?
3. Como foi a adaptação mediante os impactos da pandemia?

4. Como se deu a realização das atividades com os impactos da pandemia sobre a empresa?
5. A empresa já adotava e-commerce antes da pandemia?
6. Quais as principais alterações no modo como a empresa adotava o e-commerce antes da pandemia para depois da pandemia?
7. Quais foram as principais dificuldades/limitações para implementação do e-commerce na empresa em decorrência dos impactos da pandemia COVID-19?

Vantagem Relativa

1. Quais os benefícios encontrados por meio da implementação (adoção) do *e-commerce* em suas operações e negócios?
2. Quais foram as vantagens observadas por intermédio da implementação (adoção) do *e-commerce* em suas atividades?
3. Quais foram as vantagens em questão de rentabilidade econômica do *e-commerce* para empresa após sua adoção?

Compatibilidade

1. No processo de implementação do *e-commerce* em suas atividades e negócios, como foi o processo de transformação digital?
2. Como se deu o processo de implementação do *e-commerce* nas atividades e negócios desta organização?
3. A implementação do *e-commerce* foi compatível com os valores de sua organização?
4. Como foi o processo de adaptação da empresa ao implantar (adotar) o *e-commerce*, já que, as atividades que eram realizadas predominantemente no âmbito físico, tiveram de ser reajustadas para atuar no âmbito digital (online)?

Complexidade

1. Quais foram as principais dificuldades em compreender o funcionamento do *e-commerce* na organização após sua implementação (adoção)?
2. O *e-commerce* foi útil para a sua organização durante esse período de pandemia?
3. Quais foram as facilidades que o funcionamento do *e-commerce* trouxe para a organização após sua adoção?

Experimentabilidade

1. Como foi sua experiência, enquanto gestor, ao utilizar e implementar (adotar) o *e-commerce*?
2. Como foi a experiência dos colaboradores em sua percepção, enquanto gestor, ao implementarem (adotarem) e utilizarem o *e-commerce*?
3. Após experimentar o *e-commerce* em suas atividades e negócios, quais as principais diferenças em relação à realização das atividades antes e após a pandemia COVID-19?
4. Quais as principais plataformas utilizadas para implementação (adoção) do *e-commerce* nas atividades e negócios desta organização?

Observabilidade

1. Quais os principais resultados observáveis com a implementação (adoção) do *e-commerce*?
2. Os resultados observados foram melhores com a implementação (adoção) do *e-commerce*?
3. Qual foi a principal melhoria observada após a implementação (adoção)?
4. De que forma você observa que o *e-commerce* modernizou a realização das atividades e negócios desta organização?
5. Após a pandemia, quais as intenções da empresa em relação ao e-commerce?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESTRUTURADO



TERMO DE CONSENTIMENTO

O(A) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar, como voluntário, da pesquisa intitulada “Adoção da Inovação em Tempos de Crise: Um Estudo da Adoção das Plataformas Online por Pequenas Empresas Alimentícias na Pandemia de COVID-19”.

O objetivo dessa pesquisa é compreender como ocorre a adoção da inovação nas pequenas empresas do varejo alimentício durante a crise da pandemia COVID-19 por meio da análise do *e-commerce*. Este estudo é de natureza qualitativa, de caráter exploratório, onde serão realizadas entrevistas com vistas a investigar o tema proposto.

Dado os esclarecimentos a respeito das informações fornecidas a seguir, **é cortês formalizar o consentimento por meio de assinatura deste documento mediante duas vias**, uma sendo para o(a) senhor(a), na qualidade de participante, e outra para o pesquisador responsável.

A seguir, seguem os telefones e o endereço de e-mail do pesquisador responsável, onde você poderá retirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Pesquisador responsável: Romário Santos Silva

Contato: (79) 98875-0780

E-mail: romario.rss07@gmail.com

Pesquisadora e orientadora responsável: Prof^a Dr^a Veruschka Vieira Franca

E-mail: veruschkafranca@gmail.com

Pesquisadora e coorientadora responsável: Prof^a Dr^a Glessia Silva de Lima

E-mail: glessiasilva@hotmail.com

Sua participação consistirá nesta pesquisa em conceder, de maneira voluntária, uma entrevista com duração média de cinquenta a sessenta minutos, a qual deverá ser gravada para fins de transcrição de texto. Tal transcrição, a posteriori, deverá ser exibida ao(a) senhor(a), a fim de confirmar se a reprodução textual do áudio é válido ou necessita de modificações. **As**

declarações registradas serão preservadas em segurança e, após o relatório final da pesquisa, a mesma será publicada no Repositório Institucional da Universidade Federal de Sergipe (UFS), e submetido, posteriormente, à submissão de revistas ou eventos acadêmicos/científicos.

Documentos adicionais poderão ser solicitados com a finalidade de auxiliar a descrição e caracterização da organização (folders, panfletos, etc.), no entanto, um nome fantasia/fictício para a empresa será criado a fim de **não ser identificada o nome original da organização**.

Assinatura do pesquisador responsável: _____

Consentimento:

Eu, _____,
declaro e concordo que a empresa _____ faça parte do estudo “Adoção da Inovação em Tempos de Crise: Um Estudo da Adoção das Plataformas Online por Pequenas Empresas Alimentícias na Pandemia de COVID-19”, como um dos casos pesquisados, por intermédio de informações fornecidas por mim.

Declaro que fui devidamente esclarecido pelo pesquisador responsável Romário Santos Silva acerca do objetivo da pesquisa, bem como dos procedimentos necessários e compreendidos para sua execução.

Afirmo que me foi assegurado o anonimato do meu nome, assim como da organização que represento e que posso, a qualquer momento, **retirar a minha participação deste estudo seja em qual for o momento**, se assim decidir, sem que haja penalidades à minha pessoa ou a organização que represento.

Declaro que minha participação é voluntária, estando isento de despesas diante da realização desta pesquisa e que não receberei remuneração alguma em troca desta atuação.

Diante desta minha participação voluntária, **posso solicitar esclarecimentos complementares por meio de informações ao entrevistador** (pesquisador responsável) **a fim de me fornecer elucidaciones que me ofereçam maior segurança contra possíveis riscos** sejam estes morais,

financeiros ou de situações indignas.

Por fim, **declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.** Concordo ainda que futuramente as informações por mim fornecidas poderão ser submetidas em revistas ou eventos acadêmicos/científicos como parte construído pelo pesquisador responsável Romário Santos Silva.

Assinatura do(a) participante entrevistado(a): _____

Assinatura do pesquisador responsável: _____

Aracaju/SE, _____ de _____ de _____.