

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ROSANA SANTAROSA

**A INATIVIDADE DAS LOJAS VIRTUAIS:
Uma Análise do Comércio Eletrônico à Luz da Inovação**

SÃO PAULO

2016

ROSANA SANTAROSA

**A INATIVIDADE DAS LOJAS VIRTUAIS:
Uma Análise do Comércio Eletrônico à Luz da Inovação**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo do Conhecimento: Administração, Análise e Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin

SÃO PAULO

2016

Santarosa, Rosana.

A inatividade das lojas virtuais: uma análise do Comércio Eletrônico à luz da Inovação / Rosana Santarosa. - 2016.

121 f.

Orientador: Alberto Luiz Albertin

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comércio eletrônico. 2. Tecnologia da informação. 3. Comércio varejista. 4. Processo organizacional. I. Albertin, Alberto Luiz. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 681.324

ROSANA SANTAROSA

**A INATIVIDADE DAS LOJAS VIRTUAIS:
Uma Análise do Comércio Eletrônico à Luz da Inovação**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo do Conhecimento: Administração, Análise e Tecnologia da Informação.

Data de Aprovação:

02 / 03 / 2016

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin (Orientador)

FGV-EAESP

Prof. Dr. Fernando de Souza Meirelles

FGV-EAESP

Prof. Dr. Gilberto Perez

Universidade Presbiteriana Mackenzie

DEDICATÓRIA

Ao meu companheiro, Alexandre, que abdicou frequentemente de minha presença e ajuda, mas ainda assim sempre me apoiou em busca deste sonho. Sem sua compreensão e suporte nada disso teria se tornado realidade.

Ao meu pequeno filho, Alberto, que começou a caminhar já em meio a computadores e meus manuscritos e teve minha atenção por vezes limitada, mas nunca deixou de me buscar pela mão para mostrar seus feitos.

À minha mãe e mestra, Beatriz, que desde minha primeira infância foi para mim um grande exemplo e incentivadora na busca pelo conhecimento.

Ao meu pai, José Alberto, que em sua simplicidade sempre teve prazer em transmitir seus conhecimentos práticos e se emocionava com minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin, por suas aulas incentivadoras da busca por respostas, por sua serenidade nos momentos de dificuldade e por sua atenção e maestria na orientação para a elaboração deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Fernando de Souza Meirelles, por sua participação nas bancas e por seus valorosos comentários, além dos conhecimentos práticos compartilhados nas disciplinas curriculares.

Ao Prof. Dr. Gilberto Perez, por sua participação nas bancas e suas oportunas contribuições.

À Profa. Dra. Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha e à Profa. Dra. Silvia Russi De Domenico, pelo esmero na transmissão de seus conhecimentos, fundamentais para este trabalho.

À Universidade Buscapé na pessoa de Daniel Cardoso, extensível a todo Grupo Buscapé Company na pessoa de Pedro Guasti, pela solicitude e parceria nesta pesquisa.

Às empresas Pégasos, A Esportiva e MXT que participaram dos estudos de caso e abriram suas portas para a realização desta pesquisa, em especial aos entrevistados por seu tempo e atenção.

À Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas e à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), pela oportunidade e apoio.

*“As famílias felizes são todas parecidas entre si,
porém cada família infeliz é infeliz à sua maneira.”*

Tolstoy, L. Anna Karenina

RESUMO

A Tecnologia da Informação por meio da internet propiciou o surgimento de um novo ambiente de negócios no qual empresas, clientes e fornecedores estabelecem contato e se relacionam eletronicamente. Instaurou-se assim o Comércio Eletrônico (CE), atraindo inúmeras organizações motivadas pelas baixas barreiras de entrada e pelas grandes oportunidades de negócio, atualmente associadas no Brasil a um faturamento com crescimento de dois dígitos. Contudo, apesar do CE ser responsável por números expressivos e em ascensão na economia nacional, muitas empresas descobriram que a simples presença na *web* não se traduz em sucesso e enfrentam a escassez no tráfego de usuários em seus sites. Este trabalho buscou, por meio de um estudo de casos múltiplos, identificar quais aspectos são negligenciados em situações de fracasso por inatividade no CE de uma loja virtual considerada inovadora. Objetivou-se relacionar a iniciativa de CE com a inovação, conceituar uma iniciativa de CE fracassada pela inatividade e identificar os aspectos de inovação não observados em uma iniciativa de CE fracassada pela inatividade. Após uma revisão da literatura de CE e inovação, três proposições foram colocadas visando responder à pergunta de pesquisa. A primeira propõe que as iniciativas de CE podem ser consideradas iniciativas inovadoras, a segunda que a inatividade no CE pode ser considerada um tipo de fracasso e a terceira proposição sugere que a inatividade no CE pode ser associada à inobservância dos aspectos de gestão, recursos humanos (RH), investimentos, tecnologia e mercado. Na fase empírica da pesquisa foram analisadas qualitativamente três empresas varejistas nacionais com iniciativas de CE, porém que convivem com a inatividade em suas lojas virtuais. São elas: a Pégasos, A Esportiva e a MXT. Todas foram consideradas inovadoras, seja sob a perspectiva da inovação de marketing, de processos ou organizacional. Entendendo-se a inatividade como um estado de subutilização do site por parte dos potenciais clientes, conceituou-se a inatividade no CE como um tipo de fracasso, pois o tráfego de visitantes registrado mostrou-se nos três casos insuficiente para o sucesso no atingimento dos objetivos das empresas. Por fim, foi possível afirmar que a inatividade no CE pode ser associada à inobservância dos aspectos de gestão, RH, investimentos, tecnologia e mercado na condução de iniciativas inovadoras. Todavia há indícios que sugerem uma relação entre a relevância destes aspectos e a fase crítica no processo de comercialização on-line vivida pela loja virtual.

Palavras-chave: Comércio Eletrônico. Inovação. Loja Virtual. Inatividade. Fracasso.

ABSTRACT

Information Technology through the Internet has enabled the emergence of a new business environment in which companies, customers and suppliers establish contact and interact electronically. At that point in time e-commerce (EC) was introduced, attracting numerous organizations by low entry barriers and huge business opportunities, which in recent years meant double-digit growth revenue in Brazil. Despite the fact that EC is responsible for noteworthy and rising numbers in the national economy, many companies have realized that simple web presence does not mean success and are facing user traffic shortage on their websites. Using a multiple case study, this research sought to identify which aspects are neglected in situation of EC inactivity failure of a virtual store which is considered innovative. The objectives were to relate EC initiative to innovation, to conceptualize a failed EC initiative due to inactivity and to identify neglected innovation aspects in a failed EC initiative due to inactivity. After reviewing literature on EC and innovation, three propositions were placed in order to answer the research question. The first one proposes that EC initiatives can be considered innovative initiatives, the second one proposes that EC inactivity can be considered a type of failure and the third proposition suggests that EC inactivity can be associated with non-compliance with aspects of management, human resources (HR), investment, technology and the market. In the empirical research phase, three national retailers with EC initiatives who were faced with inactivity in their virtual stores were qualitatively analyzed. The companies selected were: Pégasos, A Esportiva and MXT. All three were considered innovative, whether from a marketing, process or organizational innovation perspective. Considering inactivity as website underuse by potential customers, the study conceptualized EC inactivity as a type of failure due to web traffic registered in all three cases proved to be insufficient in achieving the companies objectives. Summing up, it was possible to assert that EC inactivity of innovative initiatives can be associated with non-compliance with aspects of management, HR, investment, technology and the market. However, there are indications suggesting a correlation between the relevance of these aspects and the critical phase in the online marketing process experienced by the virtual store.

Keywords: Electronic Commerce. Innovation. Virtual Store. Inactivity. Failure.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo TOE (Tecnologia – Organização – Ambiente externo).....	35
Figura 2 – Mapa mental antecedente ao modelo de pesquisa.....	44
Figura 3 – Modelo de pesquisa.....	45
Figura 4 – Desenvolvimento teórico da pesquisa, proposições e categorias relacionadas.....	47
Figura 5 – Mapa mental dos aspectos de inovação e fatores associados.....	57
Figura 6 – Página principal da loja virtual da empresa Pégasos	60
Figura 7 – Tipos de inovação associados ao CE da Pégasos on-line	62
Figura 8 – Hierarquia de nós e nuvem de palavras da inatividade na Pégasos on-line.....	64
Figura 9 – Relação dos aspectos de inovação associados à Pégasos on-line	72
Figura 10 – Página principal da loja virtual da empresa A Esportiva	74
Figura 11 – Tipos de inovação associados ao CE da A Esportiva on-line	75
Figura 12 – Hierarquia de nós e nuvem de palavras da inatividade na A Esportiva on-line....	77
Figura 13 – Relação dos aspectos de inovação associados à A Esportiva on-line	84
Figura 14 – Página principal da loja virtual da empresa MXT	86
Figura 15 – Tipos de inovação associados ao CE da MXT on-line	87
Figura 16 – Hierarquia de nós e nuvem de palavras da inatividade na MXT on-line.....	89
Figura 17 – Relação dos aspectos de inovação associados à MXT on-line	97
Figura 18 – Fases de atenção no gerenciamento dos negócios das lojas virtuais.....	100
Gráfico 1 – Entrada de pedidos mensal normalizada da Pégasos on-line	61
Gráfico 2 – Entrada de pedidos mensal normalizada da A Esportiva on-line.....	74
Gráfico 3 – Entrada de pedidos mensal normalizada da MXT on-line	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de CE	20
Quadro 2 – Resumo dos fatores associados ao sucesso e fracasso do CE	28
Quadro 3 – Conceitos e categorizações de inovação.....	32
Quadro 4 – Aspectos de inovação e referências na literatura.....	42
Quadro 5 – Situações relevantes para a escolha de diferentes métodos de pesquisa	48
Quadro 6 – Resumo dos 168 questionários quanto ao perfil de operação da loja virtual	50
Quadro 7 – Resumo dos 168 questionários quanto ao tráfego de acesso da loja virtual.....	50
Quadro 8 – Aplicação passo a passo dos filtros para seleção dos casos finalistas	52
Quadro 9 – Informações sobre as empresas finalistas contatadas	52
Quadro 10 – Informações sobre os entrevistados	54
Quadro 11 – Resumo dos dados relacionados à condução das entrevistas	54
Quadro 12 – Estratégia de pesquisa.....	55
Quadro 13 – Resumo de dados associados à empresa Pégasos	59
Quadro 14 – Função e atribuições dos recursos humanos na Pégasos on-line.....	67
Quadro 15 – Resumo de dados associados à empresa A Esportiva.....	73
Quadro 16 – Função e atribuições dos recursos humanos na A Esportiva on-line	80
Quadro 17 – Resumo de dados associados à empresa MXT.....	85
Quadro 18 – Função e atribuições dos recursos humanos na MXTon-line.....	92
Quadro 19 – Tipos de inovação no CE.....	98
Quadro 20 – Quadro comparativo da inobservância dos aspectos de inovação nos casos.....	101
Quadro 21 – Resumo dos aspectos não observados e a fase das lojas virtuais	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Customer</i>
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
CAQDAS	<i>Computer Aided Qualitative Data Analysis Software</i>
CE	Comércio Eletrônico
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
NFe	Nota Fiscal Eletrônica
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RH	Recursos Humanos
ROI	<i>Return Over Investment</i> (Retorno sobre Investimento)
SI	Sistemas de Informação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TOE	<i>Technology Organization Environment</i> (Tecnologia Organização Ambiente)
UF	Unidade Federativa
URL	<i>Uniform Resource Locator</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTO	14
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA	16
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivos específicos.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES	17
2	REVISÃO DA LITERATURA / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	COMÉRCIO ELETRÔNICO	19
2.1.1	Loja virtual	22
2.1.2	Sucesso de iniciativas de comércio eletrônico	24
2.1.3	Fracasso de iniciativas de comércio eletrônico	27
2.2	INOVAÇÃO	31
2.2.1	Aspectos de inovação	34
2.2.1.1	Gestão.....	35
2.2.1.2	Recursos Humanos	37
2.2.1.3	Investimentos.....	38
2.2.1.4	Tecnologia	39
2.2.1.5	Mercado.....	40
2.2.2	Inovação no CE	41
3	DESENVOLVIMENTO TEÓRICO.....	44
4	METODOLOGIA	48
4.1	TIPO DE PESQUISA	48
4.2	SELEÇÃO DOS CASOS.....	49
4.3	COLETA DE DADOS.....	53
4.4	ANÁLISE DE DADOS	56
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
5.1	CASO PÉGASOS	59
5.1.1	A iniciativa de comércio eletrônico e a inovação.....	61
5.1.2	A iniciativa de comércio eletrônico e a inatividade	63
5.1.3	Aspectos de gestão relacionados à iniciativa de comércio eletrônico.....	65
5.1.4	Aspectos de recursos humanos relacionados à iniciativa de comércio eletrônico	66
5.1.5	Aspectos de investimentos relacionados à iniciativa de comércio eletrônico.....	68
5.1.6	Aspectos de tecnologia relacionados à iniciativa de comércio eletrônico	69

5.1.7	Aspectos de mercado relacionados à iniciativa de comércio eletrônico	70
5.1.8	Resumo dos aspectos no Caso Pégasos	71
5.2	CASO A ESPORTIVA	73
5.2.1	A iniciativa de comércio eletrônico e a inovação.....	75
5.2.2	A iniciativa de comércio eletrônico e a inatividade	76
5.2.3	Aspectos de gestão relacionados à iniciativa de comércio eletrônico.....	78
5.2.4	Aspectos de recursos humanos relacionados à iniciativa de comércio eletrônico	79
5.2.5	Aspectos de investimentos relacionados à iniciativa de comércio eletrônico.....	80
5.2.6	Aspectos de tecnologia relacionados à iniciativa de comércio eletrônico	81
5.2.7	Aspectos de mercado relacionados à iniciativa de comércio eletrônico	82
5.2.8	Resumo dos aspectos no Caso A Esportiva	83
5.3	CASO MXT	84
5.3.1	A iniciativa de comércio eletrônico e a inovação.....	87
5.3.2	A iniciativa de comércio eletrônico e a inatividade	89
5.3.3	Aspectos de gestão relacionados à iniciativa de comércio eletrônico.....	90
5.3.4	Aspectos de recursos humanos relacionados à iniciativa de comércio eletrônico	92
5.3.5	Aspectos de investimento relacionados à iniciativa de comércio eletrônico	93
5.3.6	Aspectos de tecnologia relacionados à iniciativa de comércio eletrônico	94
5.3.7	Aspectos de mercado relacionados à iniciativa de comércio eletrônico	95
5.3.8	Resumo dos aspectos no Caso MXT.....	96
5.4	CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS	97
6	CONCLUSÕES	102
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	104
6.2	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	105
6.3	LIMITAÇÕES	105
6.4	ESTUDOS FUTUROS	106
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
	APÊNDICE A – Pesquisa de opinião via questionário Typeform	117
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturado	118
	APÊNDICE C – Protocolo para navegação na internet	119
	APÊNDICE D - Convite individual para estudo de caso - GVcia	120
	APÊNDICE E - Termo de autorização para divulgação de informações	121

1 INTRODUÇÃO

A internet, maior rede mundial de computadores, nas primeiras décadas de sua existência foi utilizada especificamente com propósitos científicos governamentais. Nos anos de 1990, com a liberação de acesso para atividades comerciais e a criação da interface gráfica *world wide web* (www), surgiu um novo ambiente de negócios em que empresas, clientes e fornecedores puderam estabelecer contato e se relacionar eletronicamente. Estas transações comerciais deram origem ao difundido Comércio Eletrônico (doravante CE), trazendo consigo grandes oportunidades, porém apenas para aquelas empresas capazes de inovar em seus produtos, serviços, estruturas e modelos de negócio no ambiente virtual (ALBERTIN, 2010).

Os negócios on-line, no princípio de sua disseminação e crescimento, apresentaram tamanho potencial a ponto de muitos acreditarem que os modelos de CE determinariam o sucesso da indústria de varejo (PHAN; CHEN; AHMAD, 2005). Na prática, empresas com operações exclusivamente tradicionais não ficaram necessariamente condenadas, mas tiveram que migrar para um formato de negócio *bricks-and-clicks* para sobreviverem ou prosperarem (RUBINO, 2014). Trata-se de um modelo no qual as empresas mantêm operações tradicionais, ao mesmo tempo em que atuam no canal eletrônico, estabelecendo um negócio dual (MARKIDES; CHARITOU, 2004). Assim, o uso mais comum e popular do CE acabou sendo a substituição ou ampliação dos canais tradicionais de comércio por meio da abertura de lojas baseadas na *web* (MOLLA; LICKER, 2001). Porém desenvolver uma loja virtual é um projeto maior que deve ser fundamentado nas características do mercado de atuação e nas estratégias de negócio da organização (LIMEIRA, 2006).

1.1 CONTEXTO

Em 1999 havia cerca de 3,3 milhões de usuários de internet no país (TAKAHASHI, 2000). Atualmente, segundo dados do banco mundial (WORLD BANK, 2014), a massa crítica no Brasil com acesso à internet é estimada em 51,6% da população nacional, havendo aproximadamente 51,5 milhões de consumidores via *web*, ou seja, internautas que fizeram pelo menos uma compra on-line no ano de 2014 (E-BIT, 2015). Ainda segundo o relatório da e-bit, trata-se de um comércio com crescimento anual de dois dígitos, tendo faturado R\$ 28,8 bilhões em 2013 e atingido R\$ 35,8 bilhões em 2014, registrando um aumento de aproximadamente 24% em apenas um ano.

Além do CE ser responsável por números expressivos e em ascensão na economia brasileira, ele estimula a entrada de empresas em virtude de suas baixas barreiras de entrada. Afinal, enquanto criar uma loja física pressupõe a escolha e viabilização da localização desejada, obter um endereço *web* requer apenas que um indivíduo ou entidade informe um endereço físico no Brasil, no caso de sites vinculados geograficamente ao território brasileiro (domínio “.br”), a uma taxa anual de R\$30,00 (REGISTRO.BR, 2015). Por sua vez, a criação de sites básicos pode ser feita em plataformas gratuitas e a hospedagem do conteúdo pode ser contratada no Brasil por menos de R\$25,00 mensais (LOCAWEB, 2015).

Neste cenário a *web* acaba por atrair empresas em busca de oportunidades de negócio associadas ao número crescente de potenciais clientes e aos ganhos gerados (GUO; HU, 2014). A saber, dos 450 mil *e-commerces* ativos no Brasil, 85% possuem operação exclusivamente virtual e apenas 15% trabalham com lojas físicas (EXAME.COM, 2015). Este aparecimento de empresas on-line reforça a existência de baixas barreiras de entrada no CE, porém não se trata de um indicador de ambiente de negócios saudável, mas sim um sinal de alerta (PORTER, 2001).

Segundo estudo conduzido sobre sobrevivência e mortalidade das empresas (MOURAO; OLIVEIRA, 2010), mercados que apresentam, de uma forma geral, elevada taxa de entrantes são também aqueles com as mais altas taxas de saída. Por volta do ano 2000 muitas empresas que atuavam na *web* tinham modelos de negócios inviáveis baseados em expectativas irreais advindas do que era considerada a nova tecnologia (MOTTA, 2013). Entre 2000-2001, em meio à explosão da bolha da internet, mais de 600 empresas on-line fecharam nos Estados Unidos e mais de 1.000 ao redor do mundo (TURBAN et al., 2006). Todavia, passado este período de incertezas e especulações, estudos consideravam que os investidores passariam a conduzir operações on-line justificadas pelo retorno de investimento (GHANDOUR, 2010).

Contudo, com uma taxa nacional de conversão de visitantes¹ em compradores de apenas 1,65% (SEBRAE, 2015), a incapacidade de lucrar é frequentemente vivenciada pelas empresas de internet no Brasil. Em 2013 a B2W, maior varejista nacional, enfrentava uma série de 15 trimestres de prejuízo, enquanto a Dafiti, maior loja virtual de moda no país, apresentava no mesmo ano um prejuízo de 50% o valor de seu faturamento (LEAL, 2014). A relação de varejistas on-line que crescem no Brasil, porém não lucram, é ampla e traz nomes como Mobly, Bebê Store, Casas Bahia, Ponto Frio, Netshoes e Comprafacil (LEAL; AMORIM, 2014). Desta forma, vê-se que para muitas empresas “a Internet ainda não cumpriu suas promessas. Embora

¹ Taxa de conversão é um indicador utilizado no CE igual ao [(número vendas/número visitantes) *100].

fazer negócio no ambiente digital possa ser original e estimulante, também pode ser frustrante, confuso e não lucrativo” (ALBERTIN, 2010, p. 41).

Assim, apesar da crescente participação das organizações no CE, inúmeras delas acabam por descobrir que a simples presença na *web* não se traduz em sucesso automático (KALAKOTA; ROBINSON, 2002). A saber, pesquisa da Ecommerce School (ECOMMERCE SCHOOL, 2011) revelou que de uma base de aproximadamente 23.000 lojas virtuais no ar no Brasil, 70% estavam abandonadas, ou seja, embora on-line não investiam em divulgação para atrair visitantes e não vendiam. Se os usuários não visitam os sites, os resultados são rapidamente sentidos pelos apoiadores da iniciativa virtual, podendo levar a uma decisão de renunciar aos esforços da empresa na *web* (GUPTA; CHATTERJEE, 1997). Afinal, ainda que novas formas de se conduzir os negócios tenham surgido, os fundamentos da competitividade empresarial se mantêm inalterados (PORTER, 2001).

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Diante do contexto apresentado, este estudo buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: por que algumas iniciativas inovadoras de loja virtual fracassam, deparando-se com a inatividade no comércio eletrônico?

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral é identificar quais aspectos são negligenciados em situações de fracasso por inatividade no comércio eletrônico de uma loja virtual considerada inovadora.

O estudo se restringiu às lojas virtuais com sede no Brasil e entende inatividade como um estado de subutilização do site por parte dos potenciais clientes, ou seja, um cenário em que o tráfego de acesso à loja virtual é insuficiente segundo a percepção dos responsáveis.

1.3.1 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a) relacionar a iniciativa de comércio eletrônico com a inovação;
- b) conceituar uma iniciativa de comércio eletrônico fracassada pela inatividade;
- c) identificar os aspectos de inovação não observados em uma iniciativa de comércio eletrônico fracassada pela inatividade.

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Para os acadêmicos, um dos tópicos críticos a despeito da inovação é a diferenciação entre o “fracasso ao agir” e a “inércia proposital” (DI BENEDETTO, 2012, p. 347). Uma vez feita essa dissociação, um dos desafios da comunidade científica reside em procurar formas de se utilizar o fracasso como uma oportunidade para aumentar o conhecimento visando à melhoria contínua (KAPLAN; HARRIS-SALAMONE, 2009). Assim, faz-se necessário identificar as situações de fracasso das ações, para então buscar entender como se prevenir no futuro. Afinal, por mais doloroso que possa ser o fracasso, ao menos ele pode apontar algumas lições valiosas (TURBAN et al., 2006). Logo, considerando-se o caráter inovador de muitas operações *web*, a pesquisa sobre iniciativas de CE fracassadas pela inatividade mostra-se alinhada aos interesses da comunidade de pesquisa.

Ademais, conhecer os aspectos não observados em cenários de fracasso de uma iniciativa de CE e adotar estratégias adequadas baseadas em evidências empíricas pode significar maiores chances de sucesso para as lojas virtuais diante das oportunidades do CE. Desta forma, ao procurar identificar tais aspectos, este trabalho tem o potencial de auxiliar as empresas varejistas na análise de possíveis ações futuras no CE em busca do sucesso no ambiente virtual.

De uma base de 6.159 empresas brasileiras que declararam ter acesso à internet para a pesquisa sobre uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil, 50% delas oferecem serviço de compra e venda ao consumidor e somente 16% vendem on-line (BARBOSA, 2014). Estes dados mostram que as oportunidades advindas da presença das empresas na internet não estão sendo totalmente aproveitadas. Desta forma, o CE também encerra em si um potencial de desenvolvimento para muitas empresas brasileiras que souberem aproveitar as oportunidades, levando-se em conta que apenas uma pequena parcela delas comercializa atualmente via *web*.

Portanto, dada a relevância econômica dos negócios eletrônicos e seu grande potencial de ampliação de mercados (TAKAHASHI, 2000), ações para aumentar o índice de sobrevivência das empresas on-line podem impactar positivamente nos indicadores de desenvolvimento nacional, principalmente diante do cenário atual de retração do ponto de vista macroeconômico (IBPT, 2014). Afinal, no Brasil, “embora os negócios na Internet ainda sejam insuficientes para compensar a curto prazo o investimento realizado, as empresas continuam acreditando em seu potencial” (ALBERTIN, 2010, p. 52).

Não obstante, a história de um fracasso é normalmente mais interessante que a de um êxito, pois as histórias de sucesso se parecem um pouco, enquanto os casos de fracasso variam mais, pois para causar o insucesso de uma iniciativa basta que apenas um só elemento, distinto caso a caso, seja inadequado (NOSENGO, 2008). Assim, dado o poder de destruição que um aspecto isolado pode representar, conhecer os casos de fracasso faz-se extremamente relevante para evitar incorrer em erros já cometidos. Ainda segundo Nosengo, o interesse do leitor pode ser despertado abordando-se casos práticos de iniciativas malsucedidas. Por conseguinte, a questão levantada contribui para a disseminação, o impacto e, consequentemente, a relevância dos estudos sobre CE.

Outrossim, uma das contribuições desta pesquisa reside na abordagem empregada. Em alinhamento com o proposto por Ghandour (2010), a visão dos proprietários foi utilizada como alternativa à visão mais frequentemente empregada da experiência dos usuários na avaliação da atuação das empresas no CE.

Por fim, diversos trabalhos realizados sobre o CE no Brasil possibilitam o desenho do cenário de comercialização via *web* (ALBERTIN, 2014; BARBOSA, 2014; MOTTA, 2013; TAKAHASHI, 2000). Todavia, estudos empíricos interpretativistas podem somar conhecimentos relevantes para a compreensão de comportamentos não explicados por meio de levantamentos quantitativos. Assim, este trabalho contribui academicamente pela aplicação prática de um modelo baseado em aspectos de inovação associado à inatividade no CE em um estudo de casos múltiplos no mercado brasileiro.

2 REVISÃO DA LITERATURA / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma vez apresentado o contexto da pesquisa, além dos principais objetivos almejados, esta seção realiza uma revisão da literatura acerca do CE, da inovação e seus aspectos, destacando o sucesso e o fracasso neste ambiente virtual.

2.1 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Um dos impactos mais significativos com o surgimento da internet, além das ferramentas de busca e das redes sociais, foi a popularização do CE (BARBOSA, 2014), que se destaca no ambiente empresarial por representar uma grande oportunidade estratégica (ALBERTIN, 2014). Entende-se o CE como “um processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços, e/ou informação via redes de computador, incluindo a Internet” (TURBAN et al., 2006, p. 4, tradução própria). Este estudo adotou a citada definição por considerá-la contemporânea e alinhada ao contexto de pesquisa, embora a referência bibliográfica utilizada apresente algumas variações para o conceito de CE, conforme demonstra o Quadro 1. Considera-se que a mudança de propriedade de um bem ou a prestação de serviço intrínsecos ao CE envolvem três estágios distintos: a emissão do pedido, a efetivação do pagamento e o fornecimento, podendo as empresas transacionarem de formas variadas, atuando em todos os estágios ou restringindo-se a um ou dois deles (IBGE; CONCLA 2007). O conjunto destes três estágios também é classificado como estágio de compra do ponto de vista do comportamento dos usuários *web* (GUPTA; CHATTERJEE, 1997).

Não obstante, ainda que a transação ocorra off-line, o fornecimento de informações via *web* no pré-vendas, ou seja, o estágio em que o comprador busca por informações, também constitui um CE, supondo-se que uma transação poderia não ocorrer sem o apoio da internet (GUPTA; CHATTERJEE, 1997; KALAKOTA; ROBINSON, 2002). Esta foi a compreensão adotada pelo estudo, porém salienta-se que há correntes contrárias ao uso de uma definição tão ampla para o CE. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (doravante OCDE), “uma transação de CE é a venda ou compra de bens ou serviços conduzida em redes de computador por métodos especificamente desenhados com o propósito de receber ou colocar pedidos” (OECD, 2011, p.72, tradução própria). Assim, embora a OCDE entenda que o pagamento e a entrega podem não ser conduzidos via *web*, ela exclui do conceito de CE transações envolvendo pedidos feitos fora da internet, tais como ordens via telefone, e-mail manual ou solicitação presencial.

Quadro 1 – Conceitos de CE

Outras conceituações	Autor
“O comércio eletrônico , definido de maneira simples, é o sistema de compras e coleta de informações <i>on-line</i> por meio de redes de computadores pessoais”.	(REEDY; SCHULLO; ZIMMERMAN, 2001, p. 46, grifo do autor)
CE é “a aplicação de tecnologias <i>web</i> para entender as necessidades dos clientes, os produtos de marketing, os serviços, as soluções de produto de mercado e para receber os pedidos dos clientes”.	(CHATTERJEE; GREWAL; SAMBAMURTHY, 2002, p. 66, tradução própria)
CE é definido como “o uso da internet para facilitar, executar e processar transações de negócio, envolvendo um comprador e um vendedor e a troca de bens ou serviços por dinheiro”.	(DELONE; MCLEAN, 2004, p. 31–32, tradução própria)
O termo CE descreve “as transações de negócios que transferem a propriedade dos bens ou serviços feitas através da (<i>sic</i>) internet”.	(IBGE; CONCLA 2007, s/n)
“CE é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio”.	(ALBERTIN, 2010, p. 3)
“Uma transação de CE é a venda ou compra de bens ou serviços conduzida em redes de computador por métodos especificamente desenhados com o propósito de receber ou colocar pedidos”.	(OECD, 2011, p. 72, tradução própria)
CE direto é “a venda a varejo para o consumidor final - B2C (<i>Business-to-customer</i>)”.	(MOTTA, 2013, p. 315)
A atividade de CE é entendida como a “venda pela Internet, independentemente de o pagamento ser realizado <i>on-line</i> ou não”.	(BARBOSA, 2014, p. 245)

Fonte: Organizado pela autora

Atuam no CE empresas exclusivamente virtuais (LIMEIRA, 2006), empresas tradicionais com iniciativa no CE (SACCOL, 2005; XIE et al., 2014) e empresas originalmente virtuais que optam por ter posteriormente estabelecimentos físicos (LIGNELLI, 2015). Esses dois últimos tipos de empresas adotam um modelo de negócio dual (MARKIDES; CHARITOU, 2004) ou multicanal (LIMEIRA, 2006), podendo ter estratégias de integração ou separação entre os canais.

O CE caracteriza-se pela alta rivalidade (GALINARI et al., 2015; GUO; HU, 2014; LUO; BA; HAN, 2012), afinal o cliente tem em suas mãos o poder de facilmente comparar preços, colocando o concorrente a apenas um click do mouse de distância. Deve-se também levar em consideração que os consumidores atuais são mais qualificados, críticos e bem informados (CONSTANTINIDES; ROMERO; BORJA, 2008). Além disso, o mercado on-line requer maior disponibilidade e velocidade de entrega (XIE et al., 2014), sendo ao mesmo tempo

mais sensível ao descumprimento de acordos comerciais pelas desconfianças inerentes à falta de contato pessoal no ambiente virtual (GALINARI et al., 2015).

Em contrapartida, o CE se beneficia de períodos de desaceleração da economia quando comparado ao comércio tradicional, pois, em tempos de recessão, os consumidores são pressionados a buscar melhores oportunidades e assim eles se voltam aos canais on-line, onde varejistas eletrônicos oferecem preços mais baixos nas transações comerciais (GUO; HU, 2014; RUBINO, 2014).

Na literatura os termos *e-commerce* (*electronic commerce* ou CE) e *e-business* (*electronic business*) se confundem em cenários envolvendo atividades de negócio *net-enabled*. O *e-business* por definição engloba não somente a compra e venda de bens e serviços via internet, mas também um amplo espectro de atividades, incluindo colaboração entre parceiros de negócios, condução de treinamento virtual e transações eletrônicas corporativas internas (TURBAN et al., 2006). Entretanto, o termo *e-business* quando utilizado em um contexto de comercialização entre partes tem um significado equivalente ao *e-commerce*, podendo ser utilizado de forma intercambiável sem prejuízo ao sentido.

O CE possui diferentes classificações de acordo com a relação existente entre os participantes (TURBAN et al., 2006). Dentre elas, destacam-se as transações de CE entre empresas, *Business-to-Business* (B2B), e entre empresas e consumidores finais, *Business-to-Customer* (B2C). Vale ressaltar que o B2C no CE somente passou a existir após a criação da *web* (GHANDOUR, 2010), sendo atrativo para varejistas e consumidores de forma similar (ARIGUZO; MALLACH; WHITE, 2006).

Com o aumento do número de aparelhos celulares no mercado (MEIRELLES, 2014), a disponibilidade de aplicações sem fio e uma maior velocidade de acesso, as negociações eletrônicas ganharam espaço no chamado *m-commerce* (*mobile commerce*) (KALAKOTA; ROBINSON, 2002). São transações e atividades de CE realizadas em parte ou integralmente em ambientes sem fio utilizando aparelhos móveis (TURBAN et al., 2006). Porém, mesmo com a rápida adoção dos dispositivos móveis e a vantagem de se estar conectado a toda hora em qualquer lugar, no primeiro momento o comércio por meio destes dispositivos móveis frustrou as expectativas (KHALIFA; SHEN, 2008). Mas atualmente o *m-commerce* atua como um elemento dinamizador do CE, tendo movimentado em 2013 um quinto dos valores do *e-commerce* mundial (GALINARI et al., 2015).

Não obstante, na economia contemporânea baseada na inovação e na imaginação humana como principal fonte de valor (ALBERTIN, 2010), surge um novo fenômeno no CE referenciado como *social commerce* (HUANG; BENYOUCEF, 2013). Refere-se à participação

dos clientes no CE por meio de novas funcionalidades *web* que permitem a geração e compartilhamento de conteúdo pelos usuários, ou seja, trata-se de uma inovação e, portanto, possui pelo menos um certo grau de benefício para seus potenciais utilizadores. Embora se saiba que “na área de CE, feedbacks positivos podem aumentar o número de clientes através da rede para gerar mais faturamento” (GUO; HU, 2014, p. 276, tradução própria), nem sempre as empresas que intencionam utilizar uma nova tecnologia têm bem definidas suas vantagens associadas (ROGERS, 2003). A norte americana Amazon.com foi uma das lojas pioneiras em fazer uso deste conceito de *social commerce*, disponibilizando comentários de seus clientes sobre os produtos comercializados (CONSTANTINIDES; ROMERO; BORIA, 2008). No entanto, conforme concluem os autores, a maioria dos varejistas on-line ainda não explora estas funcionalidades disponíveis.

2.1.1 Loja virtual

A proliferação recente dos negócios entre empresas e consumidores no CE fez com que as empresas estabelecessem sua presença na *web* por meio de uma nova forma de varejo: as lojas virtuais (CHEN; GILLENSON; SHERRELL, 2002). Elas possibilitam o acesso dos clientes 24 horas por dia, sete dias por semana, oferecendo a oportunidade de exposição continuada dia e noite (GHANDOUR, 2010; REEDY; SCHULLO; ZIMMERMAN, 2001), ampliando os momentos de disponibilidade em relação ao varejo físico. Além do acesso 365 dias por ano, as lojas virtuais também oferecem comodidades adicionais, como economia de tempo e custo de deslocamento, assim como fornecimento imediato de produtos em formato digital (GALINARI et al., 2015), tais como *e-books*, músicas, filmes, ingressos, passagens e *softwares*.

Nesse modelo virtual a loja vai até o cliente consumidor final oferecendo bens e serviços para o consumo de forma mais rápida e cômoda e definindo novas relações de compra e venda (FRANÇA; SIQUEIRA, 2003). No ambiente das lojas virtuais os consumidores têm a possibilidade de trocar experiências com outros clientes (HUANG; BENYOUCEF, 2013), ainda que eles efetuem suas compras em momentos e localidades diferentes. Estas opiniões de outros clientes são percebidas pelos consumidores como mais confiáveis que o parecer de um especialista por refletirem um sentimento genuíno dos usuários (CONSTANTINIDES; ROMERO; BORIA, 2008).

Com as baixas barreiras de entrada, o B2C on-line é formado por inúmeros pequenos varejistas que tendem a se especializar em determinados nichos ou segmentos e por

algumas poucas grandes corporações (GALINARI et al., 2015). A Amazon é considerada uma pioneira no varejo virtual (TURBAN et al., 2006) já comercializando alguns itens no Brasil como *ebooks*, leitores de *ebooks*, CD's, DVD's e livros impressos. Outro exemplo de loja on-line nacionalmente conhecida é a dupla Submarino.com e Americanas.com, ambas pertencentes à empresa B2W, sendo ela também detentora da marca Ingresso.com, que intermedia a venda de ingressos para cinemas, teatros, shows, jogos de futebol e eventos culturais. Outro destaque no ambiente digital é o site de pedido e entrega de comida, iFood, com 80% de participação no mercado brasileiro após a fusão com a empresa RestaurantWeb e posicionado entre os dez maiores do mundo em número de pedidos (LEAL, 2014).

Outrossim, a experiência da loja Pão de Açúcar *Delivery* também se soma à relação de lojas virtuais em operação no Brasil, tendo sido analisada em um estudo sobre o varejo virtual como uma nova forma de relacionamento com o consumidor (FRANÇA; SIQUEIRA, 2003). À época o supermercado ainda possuía uma operação limitada em virtude da infraestrutura para transmissão de dados no Brasil, naquele tempo bastante precária. Outro caso tratado pelo citado estudo foi o da floricultura Companhia das Flores, que possui atualmente inúmeras concorrentes on-line, dentre elas Flores Online, Giuliana Flores e Netflores.

Assim, da mesma forma como as lojas físicas, as lojas virtuais diferem em termos de preço, variedade e tipo de produto e serviço oferecidos, propaganda e esforços promocionais (SPILLER; LOHSE, 1998). Os citados exemplos ilustram a amplitude de atuação do varejo eletrônico, sendo os bens e serviços negociados pertencentes a inúmeros grupos de atividades, tais como: artigos culturais (livros e CD's), serviços de reservas (tickets e alojamento), restaurantes, comércio não especializado de produtos alimentícios (supermercados), floricultura (plantas), representantes de eletrodomésticos, móveis, artigos de uso doméstico, produtos de vestuário e acessórios.

Desta forma, uma loja virtual pode ser definida como um canal de relacionamento assíncrono e ininterrupto disponibilizado por empresas de diferentes portes e segmentos a fim de comercializar bens e/ou serviços para o varejo por meio da internet de forma mais transparente e sem a dependência geográfica direta.

Pela importância para as lojas virtuais da relação entre canais e da estratégia no processo de transformação de empresas off-line em on-line, o tema vem sendo explorado empiricamente (XIE et al., 2014). Os autores estudaram os casos das varejistas eletrônicas Jeanswest e Comagic, sendo a primeira uma loja de vestuário informal com inúmeros estabelecimentos físicos espalhados pela China e a segunda uma empresa desenvolvedora de móveis infantis no mesmo país. Xie et al. analisaram como ambas passaram por períodos de

grandes dificuldades ao adotarem o CE e conseguiram implementar estratégias que as fizeram despontar em seus negócios virtuais. Afinal, o CE deve ser parte integral de uma estratégia de negócios e não somente um projeto apartado (VENKATRAMAN, 2000).

O varejo on-line ou *e-tailing* (*electronic retailing*) também tem sido referenciado na literatura como *m-tailing* (*mobile retailing*), quando o B2C acontece por meio de aparelhos móveis (KHALIFA; SHEN, 2008), como celulares e *tablets*. Porém, além dos meios tecnológicos de acesso, uma loja on-line vista como um empreendimento virtual envolve uma operação complexa, exigindo que as empresas tenham competência em muitas áreas. Tem-se uma demanda por amplo conhecimento a respeito da regulamentação do mercado, assim como a requisição de um crescimento contínuo que acompanhe o avanço da economia (KALAKOTA; ROBINSON, 2002).

O Marco Civil da Internet (CGI.br, 2012), normatização utilizada como uma das bases conceituais para a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (BRASIL, 2014), consolidou questões legais específicas para a utilização da internet no Brasil. A citada lei, ainda que incipiente, foi sancionada estabelecendo princípios, garantias, direitos e deveres para o uso do ambiente virtual, assegurando direitos aos clientes das lojas virtuais brasileiras. Embora a lei não seja específica para o CE, ela especifica no art. 7º, inciso XIII, a aplicação das “normas de proteção e defesa do consumidor nas relações de consumo realizadas na internet”. De forma complementar, o Decreto nº 7.962 (BRASIL, 2013), que regulamenta a Lei de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990), dispõe particularmente sobre a contratação no CE, abrangendo temas como a clareza das informações, atendimento ao consumidor e direito de arrependimento.

2.1.2 Sucesso de iniciativas de comércio eletrônico

Definir o sucesso na área de Sistemas de Informação (doravante SI) é uma questão problemática e controversa, por se tratar de um conceito multidimensional que pode ser avaliado em diferentes níveis, tais como técnico, individual, de grupo ou organizacional, e utilizar critérios não necessariamente complementares, por exemplo, econômicos, financeiros, comportamentais e de percepção (MOLLA; LICKER, 2001). Assim, a fim de se avaliar o impacto do CE, o contexto precisa ser determinado antes de mais nada, pois diferentes profissionais podem ter visões distintas sobre o que constitui um benefício (DELONE; MCLEAN, 2004). Além disso, DeLone e McLean ressaltam que o nível de análise deve ser definido para que as contribuições mensuradas sejam alinhadas às perspectivas dos indivíduos, do grupo, da organização ou da sociedade.

Embora mensurar a popularidade de um site seja necessário, isto não é suficiente para garantir o sucesso do negócio, sendo necessário outros indicadores (GUNAWAN; ELLIS-CHADWICK; KING, 2008). A importância da especificação e identificação de métricas na condução dos negócios eletrônicos levou DeLone e McLean a revisitarem seu tradicional modelo de sucesso, concebido originalmente para SI, adaptando-o para os desafios do CE (DELONE; MCLEAN, 2004). O novo modelo destaca a inter-relação entre os benefícios resultantes do CE e o uso, satisfação do uso do *website* e as dimensões de qualidade de sistema, serviços e informação.

Dentre as medidas de sucesso para o *e-commerce* de uma loja virtual, DeLone e McLean (2004) destacam o aumento da receita em vendas e a reação dos investidores frente ao desempenho da empresa, o que conseqüentemente se reflete na avaliação da empresa no mercado. Os autores ressaltam que para entender os resultados deve-se mensurar o uso do site não somente em função do número de visitas, mas também analisando a satisfação de uso por meio do número de pedidos recorrentes. Por outro lado, as informações disponibilizadas na *web* podem incrementar as vendas off-line. Nesses casos, o sucesso poderia ser fruto da relevância das informações disponíveis no site, do tempo de resposta da empresa para questionamentos por meio digital, assim como da satisfação como um todo com a experiência on-line do cliente. Estes parâmetros indiretos podem ser mensurados com a aplicação de uma pesquisa de satisfação periódica (DELONE; MCLEAN, 2004).

Ao se definir o sucesso, outra dimensão a ser considerada é o tempo. Uma iniciativa de CE pode não apresentar indicadores de alta performance nos períodos iniciais de seu lançamento em virtude da curva de adoção (ROGERS, 2003), que deve ser considerada no planejamento estratégico para alinhamento das expectativas. Segundo Rogers, ações de propaganda podem impulsionar clientes a adotarem mais cedo novas soluções, porém estratégias baseadas em divulgação paga estão sendo cada vez mais discriminadas por sua efetividade, pois, à medida que os consumidores se familiarizam com a tecnologia, sua fidelidade diminui ao perceber o baixo custo de mudança (PORTER, 2001). Não obstante, ser bem sucedido pode ser fruto da combinação de uma ideia nova e um mercado receptivo em determinado momento, enquanto manter repetidamente uma performance consistente classifica-se como um pré-requisito distinto para o sucesso (TIDD; BESSANT, 2009).

Em virtude da falta de interação física entre cliente-produto e cliente-vendedor, no CE o cliente tem em alto nível suas expectativas e exige que seu pedido seja atendido plenamente e dentro do prazo estabelecido (ALBERTIN; MARQUES, 1999). Em alinhamento ao exposto, estudos apontam a falta de confiança e credibilidade nos comerciantes via *web*

como um dos limitantes ao crescimento do varejo no CE, segundo a opinião dos usuários (GUPTA; CHATTERJEE, 1997). Desta forma, para o sucesso das lojas virtuais, elas precisam também oferecer um serviço eficiente, que cumpra prazos e prime pela qualidade, tanto durante a venda, quanto no pós-venda (GALINARI et al., 2015).

Por outro lado, como no CE não há a possibilidade de manusear o produto antes da compra, a facilidade de acesso e a clareza das informações disponíveis sobre os itens ofertados exercem um importante papel no processo de compra, mitigando eventuais incertezas dos clientes interessados (LUO; BA; HAN, 2012). Além disso, algumas características dos produtos ofertados pelo varejo virtual podem impulsionar o volume de vendas (TURBAN et al., 2006), compensando a falta de contato físico com os produtos para aferição da qualidade. Segundo Turban et al. (2006), são elas: marcas reconhecidas, garantia de revendedores renomados, artigos em formato digital, produtos acessíveis financeiramente, itens de consumo frequente, artigos de especificação padronizada que não requeiram manipulação e produtos em embalagens conhecidas que não podem ser abertos nem mesmo em uma loja convencional. Assim, um dos aspectos a ser tratado para maximizar as chances de sucesso das empresas no CE é a adequação dos produtos e serviços ofertados (ALBERTIN, 2014).

Ainda que diversos estudos apontem para a importância do atributo preço no CE (BAPTISTA; BOTELHO, 2007; LUO; BA; HAN, 2012), as mais exitosas empresas on-line devem dedicar esforços na criação de benefícios pelos quais os clientes pagarão (PORTER, 2001). Segundo Porter, embora inúmeras empresas estejam atentas a indicadores diversos, muitas delas competem de forma a violar os preceitos da boa estratégia econômica. Tais empresas buscam maximizar as receitas e a participação de mercado a todo custo, sem focar na lucratividade. Mas as regras da economia não têm que ser reescritas, sendo válido para o CE que o sucesso ou o fracasso é determinado pela capacidade de gerar receitas líquidas positivas (DELONE; MCLEAN, 2004).

Atribui-se então o sucesso no *e-commerce* a um conjunto de fatores estratégicos (XIE et al., 2014), sendo primordial haver uma clara definição do modelo de negócios a ser utilizado (LIMEIRA, 2006). No caso de modelos duais, trabalhar com canais integrados pode trazer benefícios a partir da sinergia entre o comércio on-line e off-line, cuidando-se para que o processo e a cultura de um modelo eventualmente vigente não sufoquem a nova unidade (MARKIDES; CHARITOU, 2004).

Por fim, embora o sucesso tanto do varejo convencional quanto do *e-tailing* advenham da oferta de produtos de qualidade a um bom preço associada a um serviço de excelência (TURBAN et al., 2006), o sucesso nos negócios tradicionais não garante o êxito no

CE, assim como o sucesso passado não garante o sucesso futuro no ambiente on-line (VENKATRAMAN, 2000). A assimilação das tecnologias *web* para iniciativas de *e-commerce* precisam estar integradas com as estratégias e atividades de relacionamento com o cliente (CHATTERJEE; GREWAL; SAMBAMURTHY, 2002). Logo, para o sucesso do CE as empresas precisam ser exitosas na adoção de aplicações e sistemas alinhados aos propósitos estratégicos e à iniciativa de gestão orientada a cliente. Aqueles que obtêm êxito normalmente veem o *e-commerce* como parte de uma estratégia competitiva complementar e sinérgica que deve estar integrada nas operações e planejamentos em geral (XIE et al., 2014).

2.1.3 Fracasso de iniciativas de comércio eletrônico

O mercado de alta tecnologia em geral segue o “padrão tradicional de uma grande euforia, seguida de rápida expansão, e então um repentino abalo e daí o colapso, o padrão de ‘dos trapos para a riqueza e de volta para os trapos’” (DRUCKER, 1987, p. 18). No caso do CE viu-se uma rápida proliferação e o aumento do valor estimado das empresas on-line nos anos de 1990, o que trouxe muitas oportunidades para o mercado, porém ao mesmo tempo inúmeros riscos (PHAN; CHEN; AHMAD, 2005) que culminaram com o estouro da bolha no início dos anos 2000. Logo, dentre múltiplos fatores (conforme Quadro 2), uma causa atribuída ao fracasso reside no estabelecimento de expectativas fora da realidade (BROWN; JONES, 1998), assim como na gestão por inventores e não inovadores ou ainda especuladores e não empreendedores (DRUCKER, 1987).

Mas a definição do fracasso, assim como anteriormente colocado para o sucesso, depende de aspectos subjetivos, tais como a perspectiva de diferentes pessoas e a avaliação no decorrer do tempo (HEEKS, 2002). Mesmo ciente dessas dificuldades não totalmente resolvidas, o autor, ao estudar a implementação de SI em países em desenvolvimento, distinguiu o fracasso de projetos em duas categorias: fracasso total e fracasso parcial. A primeira delas foi relacionada a projetos não implementados ou abandonados logo após a virada do novo sistema, ou seja, SI que nunca chegaram a ser operacionais. A segunda categoria refere-se a projetos cujos objetivos maiores não foram alcançados ou que apresentaram resultados indesejáveis significativos. Não obstante, ao analisar os casos ao longo do tempo, Heeks sugere um tipo especial de fracasso parcial definido como “fracasso de sustentabilidade”. Trata-se de uma iniciativa no primeiro momento exitosa, porém abandonada após um ano ou mais, em alguns casos por falta de uso.

Quadro 2 – Resumo dos fatores associados ao sucesso e fracasso do CE

SUCESSO	FRACASSO
Sinergia entre os modelos de negócio Expectativas alinhadas Disponibilidade de recursos Capacidade de gerar receitas positivas Promoção da eficiência em busca de credibilidade Identificação de métricas Adequação de produtos ofertados Adoção de aplicações orientadas à estratégia Qualidade e bom preço associados	Gestão do CE apenas como mais um canal Expectativas irreais Consideração equivocada de investimentos iniciais Falta de investimentos em busca de visibilidade Gestão especulativa Falta de domínio das estratégias de negócios e TI Falta de políticas de cooperação Uso de tecnologia incapaz de suportar as vendas Logística de entrega inadequada
Referências	
(ALBERTIN, 2010; ALBERTIN, 2014; BROWN; JONES, 1998; CHATTERJEE; GREWAL; SAMBAMURTHY, 2002; DELONE; MCLEAN, 2004; DRUCKER, 1987; GALINARI et al., 2015; GUNAWAN; ELLIS-CHADWICK; KING, 2008; GUPTA; CHATTERJEE, 1997; MOTTA, 2013; PHAN; CHEN; AHMAD, 2005; PORTER, 2001; ROGERS, 2003; SANCHEZ; ALBERTIN, 2009; TAKAHASHI, 2000; TURBAN et al., 2006; XIE et al., 2014)	

Fonte: Organizado pela autora

Entretanto, segundo o próprio Heeks, essa categorização não pode ser considerada teoricamente apurada, pois não consegue situar alguns casos, como por exemplo, o “fracasso-seguido-de-sucesso”. Experiências deste tipo também foram relatadas no estudo de caso comparativo das lojas chinesas Jeanswest e Comagic (XIE et al., 2014). Os autores analisaram como ambas passaram por períodos de grandes dificuldades ao adotarem o CE, fracassando inicialmente, mesmo tendo investido em tecnologias de *e-commerce* e recursos humanos (doravante RH). Posteriormente, após passarem a tratar o CE estrategicamente e não apenas como mais um canal de venda e distribuição, as lojas conseguiram implementar práticas inovadoras de sucesso.

A adoção de um modelo de negócio dual, com canais físico e virtual operando como organizações independentes, pode gerar conflitos e canibalização entre as partes, além de provocar confusão ou incerteza frente aos clientes (MARKIDES; CHARITOU, 2004; VENKATRAMAN, 2000). Esse tema foi suscitado no estudo de caso da Jeanswest, que possui milhares de lojas espalhadas pela China e no primeiro momento fracassou ao enfrentar dificuldades no processo de transição do modelo tradicional para a operação coordenada de canais on-line e off-line (XIE et al., 2014). Em geral, a introdução de uma tecnologia e suas mudanças associadas pode causar grande impacto nas relações de poder de uma organização (MORGAN, 2006). No entanto, a partir do momento em que os níveis gerenciais da empresa

passam a ver o potencial da internet como um complemento, ao invés de um agente de canibalização de sua participação no mercado tradicional, verifica-se uma mudança de atitude dos envolvidos e o emprego de esforços conjuntos (PORTER, 2001). Diante desta realidade, a Jeanswest precisou definir políticas de cooperação para que as franquias, situadas em diferentes regiões geográficas, trabalhassem de forma colaborativa e assim fosse possível aproveitar o abundante recurso off-line da empresa representado pelas 2.800 lojas físicas.

Comparativamente ao varejo tradicional, estruturar um *e-tailing* requer normalmente um montante menor em ativos físicos, tais como edificação de lojas, áreas de estacionamento e aquisição de mobiliário (GALINARI et al., 2015). Assim, muitas empresas consideram inicialmente apenas os baixos ativos associados aos negócios on-line, para somente depois descobrirem que inventários, depósitos e outros investimentos se fazem necessários para prover valor aos consumidores (PORTER, 2001).

Embora as pesquisas sobre negócios eletrônicos nos países em desenvolvimento tenham se concentrado na infraestrutura eletrônica (limitação de banda larga e infraestrutura de telecomunicação, alto custo e baixa velocidade de acesso à internet e indisponibilidade de meios de pagamento on-line), especial atenção também deve ser dada à infraestrutura de *e-business* além da digital (EFFAH, 2014). Em alinhamento ao exposto, o trabalho sobre a localização dos domínios de internet no Brasil destaca a “geografia escondida” por trás das operações comerciais na *web* (MOTTA, 2013), ou seja, aponta para a questão da infraestrutura de transporte e armazenagem como critério de eliminação de muitas firmas, principalmente varejistas. Prazos elevados de entrega, assim como avarias nos produtos transportados, podem gerar descontentamento e reclamações com consequentes perdas financeiras significativas capazes de forçar com que uma empresa recue em sua iniciativa de loja virtual (XIE et al., 2014). Assim, tem-se a logística de fornecimento e distribuição dos bens comercializados como um dos desafios ao desenvolvimento do CE (LIMEIRA, 2006).

Um varejista on-line em busca de visibilidade e confiança dos clientes também necessita investir em um *website* bem projetado, transformando o que a princípio poderia ser oportunidade em algo custoso (LUO; BA; HAN, 2012). Além disso, para que as lojas virtuais possam se beneficiar das oportunidades e inovações do CE, faz-se preciso direcionar recursos para o desenvolvimento de aplicativos e adequação das páginas *web*, como no caso do *m-commerce* que requer compatibilidade dos sites com os aparelhos móveis (GALINARI et al., 2015). Desta forma, o montante inicial de investimentos necessários para suportar novas estratégias de negócios virtuais é uma das principais causas de fracassos iniciais inesperados (PHAN; CHEN; AHMAD, 2005). Afinal, diversas empresas, frente à euforia causada pela

perspectiva de um novo negócio, decidem começar seus projetos de CE sem levantar fundos para suportar a operação e cobrir seus prejuízos até o momento em que um volume de negócios suficiente seja alcançado (TURBAN et al., 2006). Porém, uma vez vencidos os desafios iniciais e implantada a infraestrutura de comercialização, as iniciativas de CE podem se beneficiar da economia em escala, sendo possível responder a aumentos na demanda por produtos ou serviços com investimentos relativamente pequenos (TIGRE, 2006).

Embora uma tecnologia de CE por si só não seja capaz de criar vantagens (ALBERTIN, 2010), ela pode contribuir para o fracasso de uma iniciativa de CE, caso se mostre incapaz de suportar as vendas on-line (XIE et al., 2014). Segundo esses autores, a falta de integração entre os SI pode ocasionar problemas de inconsistência de dados nos processos de fornecimento e na gestão de estoques. Dentre outros fatores, o CE requer segurança provida por sistemas eletrônicos de pagamento confiáveis e políticas de privacidade, além de exigir velocidade na transmissão de informações pela rede (ALBERTIN, 2010; TAKAHASHI, 2000). Os consumidores virtuais esperam que os *websites* lhes ofereçam alta performance técnica, com agilidade no carregamento de páginas, buscas rápidas em base de dados e gráficos dinâmicos, caso contrário, os atrasos e frustrações na experiência dos usuários irão se refletir em um elevado abandono no momento da compra (TURBAN et al., 2006).

Ademais, o fracasso de uma iniciativa de CE também pode ser atribuído a problemas tradicionais de gerenciamento, tais como análise de mercado superficial, seleção de parceiros desqualificados, fraca gestão contratual de prestadores de serviço e ineficiência operacional (BROWN; JONES, 1998; PHAN; CHEN; AHMAD, 2005; PORTER, 2001). Não obstante, outro grande desafio ou até mesmo obstáculo à implementação do CE está associado à necessidade de a empresa repensar seus processos de negócio (ALBERTIN; MARQUES, 1999), sendo que a falta de domínio simultâneo nos campos da estratégia de negócios e da tecnologia pode contribuir para o fracasso de iniciativas no CE, pois essas envolvem necessariamente projetos de tecnologia (SANCHEZ; ALBERTIN, 2009).

Por fim, ressalta-se que, neste trabalho, a inatividade de uma loja virtual é tratada como um estado de desuso, ou seja, um cenário em que o *website* não é um fracasso total, pois encontra-se operacional, porém em um estado de subutilização pelos potenciais clientes. Assim, entende-se a inatividade como um tipo de fracasso, ainda que em gradações distintas, afinal, a falta de tráfego de visitantes, seja ele orgânico ou pago, impossibilita o sucesso ao cercear as possibilidades de publicidade, relacionamento ou vendas on-line. Entendendo-se por tráfego orgânico aquele gratuito, ou seja, o conjunto de acessos ao *website* provenientes de meios que não buscas patrocinadas ou hiperlinks em outras páginas na internet. Portanto, quebrar esta

inércia na operação de uma loja virtual inativa é um desafio organizacional que antecede a conquista da satisfação de uso dos clientes, da efetivação da venda, da recorrência de pedidos e do lucro. Logo, embora a popularidade de uma loja virtual não seja garantia de sucesso, superar o estado de inatividade é condição *sine qua non* para o êxito de uma iniciativa de CE.

2.2 INOVAÇÃO

A inovação foi difundida no ocidente pela figura do economista austro-americano Joseph Schumpeter (DRUCKER, 1987), tendo sido associada nos estudos acadêmicos aos ciclos de crescimento econômico. Duas obras de Schumpeter (1950, 1982) frequentemente citadas nos trabalhos de inovação possuem, juntas, mais de 62 mil citações na ferramenta de busca Google Scholar (GOOGLE INC., 2015). A primeira delas trata da inovação no âmbito do desenvolvimento econômico e da criação de valor por meio do processo de mudança tecnológica, enquanto a segunda introduz a ideia da inovação como um agente de destruição criativa (AMIT; ZOTT, 2001).

Observa-se que aspectos administrativos fundamentais do passado como produtividade e qualidade deram lugar à inovação, atualmente considerada a preocupação primordial das empresas e de importância crescente para a competitividade frente ao rápido desenvolvimento das tecnologias da área de informática e telecomunicações (KIMURA; BASSO, 2011). Assim, dada sua relevância, a inovação vem sendo especialmente tratada pela OCDE, instituição intergovernamental composta atualmente por 34 países membros desenvolvidos ou emergentes, por meio do Manual de Oslo (OCDE, 2006), cuja primeira edição original em inglês data de 1992. O documento mais atual analisa a inovação tecnológica de processo, produto ou serviço, assim como a inovação não-tecnológica organizacional e de marketing. Segundo a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), “em que pese o fato de se ter como fonte padrões de países desenvolvidos, o Manual de Oslo é bastante abrangente e flexível” (OCDE, 2006, p. 9).

Partindo-se do princípio de que se uma ideia parece nova para um indivíduo, ela é uma inovação (ROGERS, 2003), tem-se a percepção do amplo entendimento por vezes atribuído ao tema. Também de forma abrangente Rogers chega a utilizar em sua obra sobre a difusão da inovação as palavras “tecnologia” e “inovação” como sinônimos, porém muitas atividades, ainda que não especificamente de Pesquisa e Desenvolvimento (doravante P&D), podem constituir uma inovação para as empresas (OCDE, 2006). Por outro lado, sob uma perspectiva econômica, a inovação pode ser entendida como uma mudança no potencial

produtor-de-riqueza de recursos já existentes (DRUCKER, 1987). Os variados conceitos e categorizações relacionados à inovação postulados por diferentes teóricos referenciados podem ser melhor observados de forma consolidada no Quadro 3.

Quadro 3 – Conceitos e categorizações de inovação

Conceitos		Referências
Se uma ideia parece nova para um indivíduo, ela é uma inovação.		(ROGERS, 2003)
A inovação pode ser entendida como uma mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já existentes.		(DRUCKER, 1987)
“Uma inovação é 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 do local de trabalho ou nas relações externas”.		(OCDE, 2006, p. 55)
A inovação pode significar tanto o processo de se utilizar novas ferramentas em um dado ambiente social, quanto as novas ferramentas em si.		(TORNATZKY; FLEISCHER, 1990)
A inovação é vista como aplicada ao desenvolvimento da oferta de novos serviços, modelos de negócio, precificação, assim como a novos caminhos para se atingir o mercado e novas práticas de negócio.		(BIRKINSHAW; BOUQUET; BARSOUX, 2011)
Categorizações		Referências
TIPOS	Inovação tecnológica: de produto (serviço) e de processo. Inovação não-tecnológica: organizacional e de marketing.	(OCDE, 2006)
	Inovação em SI: tipo I, tipo II e tipo III.	(SWANSON, 1994)
	Inovação na área econômica: disruptiva, sustentadora e eficiente.	(CHRISTENSEN; VAN BEVER, 2014)
CATEGORIAS	Inovação de produto, processo, posição e paradigma.	(TIDD; BESSANT, 2009)
GRADAÇÃO	Inovação incremental e radical.	(TIDD; BESSANT, 2009; TORNATZKY; FLEISCHER, 1990; YU; DONG, 2013)
MODELO	Inovação aberta e fechada	(CHESBROUGH, 2003)

Fonte: Organizado pela autora

Dada esta miríade de conceitos e definições acerca da inovação, o Manual de Oslo serve como uma ferramenta auxiliar e se propõe a orientar e padronizar definições, incorporando a experiência de pesquisa e a compreensão acerca do processo de inovação. A seguinte definição de inovação por ele proposta é utilizada como arcabouço para o estudo:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2006, p. 55)

Complementarmente, a OCDE (2006) descreve a inovação como um processo contínuo, envolvendo a implementação de mudanças significativas na empresa. Ou seja, não se entende como inovação alterações relacionadas à interrupção de uma atividade, à simples reposição de equipamentos, a mudanças exclusivamente de preços, personalização, sazonalidade, comercialização ou distribuição de novos bens.

Para fins de pesquisa a OCDE (2006) ressalta a importância da distinção entre os quatro tipos de inovação dependendo da natureza do negócio, ou seja, inovação de produto (serviço), processo, marketing e organizacional, conquanto muitas inovações possam ter características que permeiem mais de um tipo de inovação. As inovações de produto referem-se aos melhoramentos significativos nas funcionalidades de uso dos bens ou serviços. As inovações de marketing estão relacionadas à abertura de novos mercados, novo posicionamento ou promoção de produtos relacionados aos métodos de venda ao consumidor dentro de uma nova estratégia de marketing. As inovações de processo incluem a adoção de novos métodos de distribuição, ou seja, processos da logística da empresa, objetivando reduzir custos e aumentar a qualidade. As inovações organizacionais referem-se a novas práticas de negócio, sejam elas relativas à organização do ambiente interno ou dos relacionamentos externos.

Entende-se como inovações especificamente tecnológicas “a implementação de produtos e de processos tecnologicamente novos e a realização de melhoramentos tecnológicos significativos em produtos e processos” (OCDE, 2006, p. 23). Ou seja, do ponto de vista tecnológico, a inovação pode significar tanto o processo de se utilizar novas ferramentas em um dado ambiente social, quanto as novas ferramentas em si (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Não obstante, de forma complementar aos tipos de inovação abordados pela OCDE, Guo (2014) apresenta a inovação de modelo de negócio como sendo uma inovação das empresas posterior à inovação tecnológica, de produto, marketing e organizacional.

Outra categorização (TIDD; BESSANT, 2009) também divide a inovação em quatro dimensões similares em contexto ao apresentado pela OCDE. Referenciadas como 4P's, são elas: inovação de produto envolvendo mudanças nos bens e serviços ofertados; inovação de processo englobando mudanças nas formas de produção e entrega; inovação de posição associada às mudanças no contexto de introdução dos produtos e serviços e inovação de paradigma relativa às mudanças nos modelos que norteiam as ações organizacionais.

Especificamente na área de SI a inovação é analisada considerando-a como uma aplicação da TI pela organização (SWANSON, 1994). Neste contexto Swanson caracterizou a inovação em três tipos. Tipo I, incluindo as inovações limitadas às atividades de SI, tais como sistemas de programação e de processos administrativos. Tipo II, referindo-se às inovações que

suportam o gerenciamento dos negócios, tais como sistemas contábeis e informacionais. E, por fim, a inovação tipo III englobando os sistemas que impactam estrategicamente nos negócios da empresa, a saber a troca eletrônica de dados (*Electronic Data Interchange* - EDI), tecnologia disponível desde o final da década de 60 e elemento central para o CE (ALBERTIN, 2010).

Há ainda outras perspectivas de análise da inovação, tais como a diferenciação de acordo com o impacto no crescimento econômico tratada pela Teoria da Inovação Disruptiva. Ela subdivide a inovação em: disruptiva, capaz de criar novos mercados; sustentadora, que substitui produtos antigos por novos e melhores; e eficiente, que auxilia na venda de produtos e serviços já estabelecidos para os mesmos clientes a partir de um novo modelo de negócio (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; CHRISTENSEN; VAN BEVER, 2014).

Por outro lado, ao analisar o quanto uma atividade ou coisa deve ser alterada ou provocar mudanças para ser considerada uma inovação, discute-se o conceito de inovação radical versus incremental (TIDD; BESSANT, 2009; TORNATZKY; FLEISCHER, 1990; YU; DONG, 2013). Tornatzky e Fleischer assumem que a inovação radical e a incremental situam-se em pontos diametralmente opostos em uma escala linear correspondente ao grau de variação entre a nova prática e aquilo que está sendo substituído.

Não obstante as inovações também podem ser analisadas considerando-se como as empresas geram novas ideias e as oferecem ao mercado, utilizando-se para tal as definições de inovações abertas e fechadas (CHESBROUGH, 2003). Segundo o autor, as inovações abertas estariam fundamentadas em se fazer o melhor uso das ideias internas e externas à empresa, estando-se aberto a buscar conhecimentos que façam a diferença fora dos muros da organização.

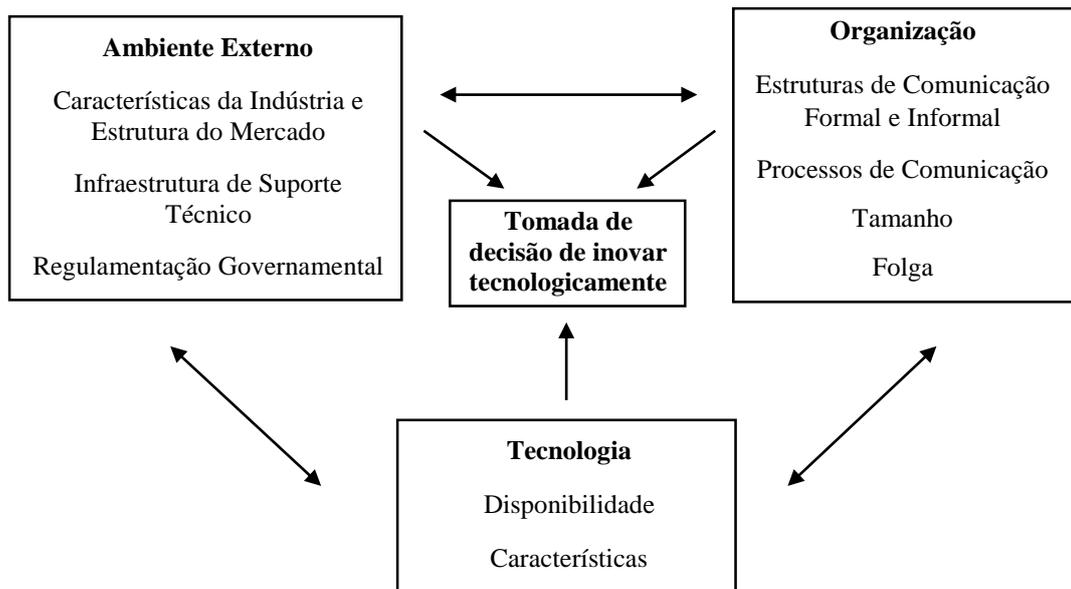
Contudo tantas categorizações acabam por sobrepor-se, reforçando a qualidade situacional de uma inovação, seja ela associada à introdução de algo novo ou significativamente melhorado ou a uma nova ideia, método ou equipamento (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Por exemplo, ao se analisar uma inovação de serviço, ou seja, a criação de novas maneiras de se lidar com coisas e pessoas associada a um ajuste de procedimento, constata-se que ela comumente se refere também a uma inovação incremental (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

2.2.1 Aspectos de inovação

Segundo o modelo TOE (*Technology-Organization-Environment* ou Tecnologia – Organização – Ambiente externo) apresentado na Figura 1 (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990), há três elementos que influenciam uma empresa no processo de adoção e implementação de uma inovação especificamente tecnológica: contexto organizacional, tecnológico e de

ambiente. O primeiro deles refere-se ao porte, processos de comunicação, qualidade e disponibilidade de recursos, estruturas formais e informais da empresa. O contexto tecnológico envolve as tecnologias relevantes, sua disponibilidade, características e práticas de uso. Por fim, o contexto de ambiente diz respeito às características da indústria de atuação, estrutura do mercado, infraestrutura técnica e regulamentação governamental.

Figura 1 – Modelo TOE (Tecnologia – Organização – Ambiente externo)



Fonte: (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990, p. 153; tradução própria)

Um dos desafios críticos para as empresas atuantes na economia digital é a criação de um clima organizacional no qual a inovação seja valorizada e estimulada (ALBERTIN, 2010), incentivando e fortalecendo a capacidade imaterial de inovação das pessoas. Além do capital humano, avalia-se também como fundamental para o processo de inovação fatores associados à gestão organizacional, aos recursos financeiros investidos, às características de mercado e à disponibilidade e uso da tecnologia (CHRISTENSEN; VAN BEVER, 2014; SUNDBO; GALLOUJ, 1998; TIDD; BESSANT, 2009; TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Assim, dada a relevância de tais aspectos associados à inovação, cada um deles é, a seguir, analisado de forma individual.

2.2.1.1 Gestão

À primeira vista pode parecer impraticável gerir algo tão complexo e incerto quanto a inovação, mas considera-se tal possibilidade ao entender a gestão da inovação como uma ação

no nível da organização capaz de criar condições para aumentar as chances de êxito de uma resolução de alto grau de incerteza diante de desafios diversos (TIDD; BESSANT, 2009). A gestão da inovação no contexto organizacional possui uma grande importância, pois considera-se que sem ela as pesquisas e o desenvolvimento podem ser reduzidos a meras invenções e informação (BURNS; STALKER, 1961). Afinal, uma ideia, ainda que iluminada, mas isolada, pode acabar não sendo aproveitada e ficar apenas no campo das ideias e não vir a pertencer à história da inovação tecnológica (DRUCKER, 1987).

As organizações inovadoras de forma geral não surgem do nada, mas sim são fruto de um gerenciamento pautado por decisões intencionais e não intencionais capazes de facilitar a adoção e implementação das inovações (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Entretanto, estes mesmos autores alertam que “quanto mais formal em termos de procedimentos e regras, menos inovadora uma organização tende a ser” (1990, p. 155, tradução própria). Uma empresa inovadora tecnologicamente caracteriza-se por sua habilidade de gerenciar o desenvolvimento, a geração e o uso de novas tecnologias em diferentes áreas da organização (ALBERTIN A.; ALBERTIN R., 2009). Portanto, a gestão da inovação pode ser considerada como o ponto focal capaz de combinar a oferta de conhecimentos e a capacidade empresarial de absorção de novos sistemas, novos produtos ou novos processos (TIGRE, 2006).

Segundo Tidd e Bessant (2009), uma empresa passa a ter uma vantagem competitiva ao conseguir fazer o que as outras não alcançam ou ao viabilizar algo de forma mais eficiente. Afinal, mudanças positivas nos negócios tornam-se sustentáveis por meio de uma gestão efetiva da inovação (YU; DONG, 2013). Assim, os modelos de gestão de uma empresa podem constituir um ativo intangível e específico (TIGRE, 2006), sendo que a gestão organizacional engloba um conjunto de distintas atividades que devem operar de forma conjunta. A saber, o gerenciamento do conhecimento, das informações, dos RH, dos aspectos de logística e distribuição, dos contratos, parcerias, do relacionamento com os clientes, além do gerenciamento de canais (GUO; HU, 2014; OCDE, 2006; PORTER, 2001).

Ademais, ressalta-se a existência de uma dependência involuntária frequente entre as diferentes estratégias a serem adotadas por uma empresa e a disponibilidade de recursos técnicos e financeiros, além das condições de mercado de atuação (TIGRE, 2006). Esse condicionamento de opções pode ser minimizado por meio da adoção de políticas que fomentem a inovação, visando manter investimentos consistentes em RH e modernização de infraestrutura (TAKAHASHI, 2000).

2.2.1.2 Recursos Humanos

“A capacitação para a inovação mais significativa é o conhecimento acumulado pela empresa, que está principalmente incorporado nos recursos humanos” (OCDE, 2006, p. 160). Embora para a OCDE os métodos de mensuração do papel do capital humano na inovação não estejam bem desenvolvidos, ela reconhece a importância dos conhecimentos incorporados nas pessoas e em suas habilidades para se fazer uso inteligente das informações.

Portanto, as estratégias para a inovação devem envolver políticas de capacitação específicas, mantendo um processo dinâmico de acúmulo de conhecimento pelo aprendizado e interação (OCDE, 2006). Assim, diante da necessidade da sociedade inovadora contemporânea, ações concretas para promover a constante educação e o autoaprendizado devem ser implantadas para que os indivíduos possam ter o desafio do aprendizado contínuo aliado a oportunidades de acesso ao conhecimento (DRUCKER, 1987; TAKAHASHI, 2000).

Além disso, há décadas a divisão de trabalho rígida é questionada tanto do ponto de vista prático, pelo seu caráter de pensamento limitado, quanto do ponto de vista financeiro, por não possibilitar o aproveitamento pleno do potencial humano dos colaboradores (TIGRE, 2006). Entende-se assim que uma organização deva estar estruturada de maneira a fazer uso de recursos compartilhados e facilitar a comunicação e coordenação para a obtenção de informações relevantes nos processos de planejamento e de decisão acerca das inovações tecnológicas (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990).

As empresas inovadoras precisam de pessoas que façam a diferença em termos de conhecimento, colaboração, novas ideias, capacitação, relacionamento interpessoal, compartilhamento de experiências e atuação (GUO; HU, 2014; MOTTA, 2013). Equipes voltadas a tarefas inovadoras devem reunir diferentes conhecimentos necessários para o desenvolvimento de um produto ou melhoria de um processo, além de apresentarem uma liderança de equipe eficaz, equilíbrio entre os papéis, mecanismos de resolução de conflito e relacionamentos externos à organização (TIDD; BESSANT, 2009).

Por sua vez, a disponibilidade de recursos excedentes às necessidades operacionais possibilita que uma organização realize mudanças, sendo assim vista como uma condição necessária, ainda que não suficiente, para a inovação (ROGERS, 2003). Esta folga organizacional refere-se tanto aos recursos humanos quanto aos financeiros, sendo que cada um deles estimula diferentes resultados. Por exemplo, um quadro de funcionários enxuto pode contribuir para o aumento dos lucros e capital disponível por representar menos gastos, porém

acarreta em uma redução da mão-de-obra livre para a realização de ações necessárias (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990).

Em meio a este balanceamento de recursos, uma difundida opção é a terceirização dos processos de negócios (*Business Process Outsourcing* - BPO). Ela oferece um ambiente modular inovador para empresas flexíveis, possibilitando a entrada em novos mercados ou até mesmo a rápida criação destes sem grandes investimentos iniciais (KALAKOTA; ROBINSON, 2002). Além disso, para os autores, a BPO implica em um maior controle de custos, sendo possível crescer ou diminuir sazonalmente ou de acordo com as necessidades produtivas, sendo as atividades-meio, como as funções de suporte, aquelas mais comumente terceirizadas. Observa-se no mercado a terceirização crescente da TI adotada como estratégia de negócio em busca da competitividade (PEREZ; MENEZES; MACIEL, 2007).

2.2.1.3 Investimentos

Obter recursos financeiros é a maior obsessão para a maioria dos inovadores com grandes ideias (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003). Investimentos relevantes podem incluir a aquisição de ativos fixos ou intangíveis, além de outras atividades, tais como o pagamento de salários ou a compra de materiais ou serviços, os quais podem gerar retornos potenciais no futuro (OCDE, 2006). Assim, conforme também coloca a OCDE, as decisões de investimentos fundamentam a inovação como uma estratégia de negócio.

A Teoria da Inovação Disruptiva, originada de estudos econômicos (CHRISTENSEN, 2012), reforça a importância dos aspectos financeiros nas pesquisas sobre inovações tecnológicas. Segundo a teoria de Christensen, a inovação criadora de novos mercados gera empregos e necessita sobremaneira de capital. Por sua vez, a inovação de melhoria de performance necessita de ambos, contudo de forma limitada, enquanto a inovação de eficiência elimina empregos e libera capital para outros usos (CHRISTENSEN; VAN BEVER, 2014). Ressalta-se neste ponto que, embora a inovação de eficiência seja desvinculada da necessidade de novos recursos financeiros, isto não significa dizer que inexistam investimentos em inovação, mas sim que o aumento de produtividade e redução de empregos geram resultados e economias que superam gastos e investimentos associados.

Conforme já mencionado ao se analisar os recursos humanos, a existência de recursos financeiros excedentes é de forma similar uma condição necessária, conquanto não suficiente, à inovação. A saber, o setor bancário brasileiro, consagrado como inovador em TI ao longo dos anos (SANCHEZ; ALBERTIN, 2009), apresenta altos índices de gastos e

investimentos em TI dentro do setor de serviços (MEIRELLES, 2014). Alguns autores, porém, sugerem que a folga de recursos financeiros possa ser caracterizada apenas como um aspecto desejável à inovação (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990).

Não obstante, nos processos de tomada de decisão de investimentos em projetos de inovação tecnológica a incerteza surge como um parâmetro relevante (KIMURA; BASSO, 2011), pois recursos específicos se fazem necessários em cenários muitas vezes de difícil avaliação de viabilidade econômica e financeira. Assim sendo, os autores alertam sobre a situação de conflito entre as perspectivas estratégicas e financeiras, pois permanece muitas vezes a dúvida sobre a forma ideal de se analisar investimentos em projetos de risco que ofereçam retornos com taxas inferiores às praticadas no mercado, porém sejam capazes de gerar oportunidades estratégicas futuras.

2.2.1.4 Tecnologia

A decisão sobre inovar tecnologicamente ou não passa pela análise das tecnologias disponíveis, assim como pela avaliação acerca da adequação entre as soluções já em uso na empresa e aquelas oferecidas no mercado (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Ou seja, para fins práticos, ocorre uma ponderação em relação aos esforços necessários para se integrar uma determinada tecnologia aos sistemas e processos da organização (HONG; ZHU, 2006). Tornatzky e Fleischer (1990) afirmam também que nem todas as oportunidades tecnológicas são atrativas para todas as empresas, afinal algumas delas atuam em segmentos dinâmicos e altamente inovadores, enquanto outras fazem parte de uma indústria mais madura e que apresenta poucas mudanças em curtos períodos.

Uma empresa pode optar pela compra de uma nova tecnologia como forma de inovar, obtendo assim um novo conhecimento a partir de um canal externo, ou buscar inovar tecnologicamente com a geração de soluções inovadoras dentro da própria empresa no curso de suas atividades internas de P&D (CHESBROUGH, 2003; OCDE, 2006). Especificamente “em setores de alta tecnologia, a atividade de P&D possui um papel central entre as atividades de inovação” (OCDE, 2006, p. 46). Assim, destaca-se a questão do caráter inovador adotado pela empresa, podendo ser ele orientado à tecnologia ou ao cliente (DI BENEDETTO, 2012).

Por outro lado, o caráter tecnológico de uma inovação é um dos aspectos analisados para a sua definição segundo a Teoria da Inovação Disruptiva. A saber, ela caracteriza como disruptiva uma inovação cuja tecnologia seja mais simplificada a ponto de originar uma nova classe de consumidores. Por sua vez, a inovação sustentadora ou impulsionadora de

performance é relacionada à substituição de produtos antigos por novas e melhores soluções. Sendo que apenas a inovação de eficiência não é diretamente associada à perspectiva tecnológica, mas sim a um novo modelo de negócio (CHRISTENSEN; VAN BEVER, 2014).

Estudos sobre inovação discorrem ainda sobre o determinismo social, argumentando ser a tecnologia fruto da sociedade e influenciada por normas e valores do sistema social (ROGERS, 2003). Em outras palavras, ainda que uma determinada tecnologia esteja disponível, o seu uso pode estar restrito em virtude de fatores particulares dos indivíduos, destacando a importância relativa de características técnicas frente a aspectos sociais (KHALIFA; SHEN, 2008). Ao fundamentar a teoria da difusão da inovação, Rogers (2003) afirma ainda ser inerente ao processo de inovação que pessoas em lugares diferentes tenham acesso a novas tecnologias de forma heterogênea em momentos distintos.

2.2.1.5 Mercado

Embora “a inovação precise estar sempre junto ao mercado, concentrada no mercado, e, deveras, guiada pelo mercado” (DRUCKER, 1987, p. 195), paradoxalmente, boas empresas também fracassam por ouvirem atentamente seus consumidores, mostrando que “manter-se perto de seus clientes pode ser algumas vezes um erro fatal” (CHRISTENSEN, 2012, p. 42). Mas estas inovações tratadas por Christensen são mais incomuns, do tipo disruptivas, algo similar ao que Drucker (1987) tratou como inovações resultantes de um “lampejo de gênio”. Logo, a preparação para a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado deve incluir, dentre outras ações, pesquisas prévias e testes de mercado (OCDE, 2006), ou seja, “é imperativo sair para olhar, perguntar e escutar” (DRUCKER, 1987, p. 190), ainda que o objetivo não esteja no mercado existente, mas em uma nova demanda.

Um dos aspectos de mercado, ou ambiente externo, determinantes para a atividade inovadora reside nas características de competição da indústria de atuação (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Os autores destacam que o grau com que as empresas se utilizam das inovações depende em grande parte das condições dos mercados, afinal em um mesmo segmento as empresas tendem a se deparar com problemas e oportunidades similares, além de serem pressionadas pela natureza de seus produtos a adotarem estratégias competitivas parecidas. Ressalta-se, ainda, que a taxa de difusão de inovações é mais lenta em segmentos dominados por algumas poucas grandes organizações em comparação a segmentos com baixo

grau de concentração, ou seja, mercados dinâmicos com a constante presença de novos entrantes (GALINARI et al., 2015; TORNATZKY; FLEISCHER, 1990).

Por fim, a inovação tecnológica pode ser dada como resposta às características do mercado contemporâneo competitivo, porém a busca por eficiência e redução de custos não podem deixar de lado o foco no cliente (ALBERTIN; ALBERTIN, 2009). Os autores consideram ainda que a própria forma de atuação de uma empresa dentro do mercado pode alterar o cenário de regulamentação, responsabilidades sociais e aspectos éticos a princípio observados. Entendendo assim a inovação como um efeito na economia e sociedade capaz de gerar mudanças no comportamento ou maneira produtiva das pessoas (DRUCKER, 1987), percebe-se o mercado não apenas como um conjunto de forças externas fora do alcance das empresas, mas sim como um ambiente sobre o qual algumas organizações são capazes de influenciar (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990).

2.2.2 Inovação no CE

Poucas inovações na história apresentam tantas vantagens para a sociedade, as organizações e os indivíduos quanto a adoção do CE, isso em função do rápido crescimento da internet, sua natureza global, seu amplo alcance e interatividade, além do baixo custo associado e de suas inúmeras aplicações e múltiplos recursos (TURBAN et al., 2006). Mas a medida que os gastos e investimentos associados ao CE se elevam, a pressão por resultados também é intensificada (DELONE; MCLEAN, 2004), sendo que, para avaliar uma iniciativa inovadora do ponto de vista da administração, ela precisa ser mensurável (TIDD; BESSANT, 2009). Além de monitorar indicadores de performance, a gestão dos negócios on-line envolve desafios, tais como, a adequação da estrutura organizacional, a retenção e qualificação dos RH e a modificação da forma de relacionamento com fornecedores e clientes a fim de se explorar o potencial das mudanças tecnológicas (TIGRE, 2006; VENKATRAMAN, 2000).

A difusão da internet como solução tecnológica é sustentada por sua popularização incremental e sem fronteiras. No Brasil, a disseminação dos dispositivos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) fomentou um aumento no número de eletrônicos conectados à internet, enquanto a expansão significativa da banda larga móvel no país completou um cenário propício tecnologicamente para aqueles com planos inovadores no CE (GALINARI et al., 2015). Assim, embora as inovações de uma maneira ampla possam ser classificadas como tecnológicas ou não-tecnológicas, no ambiente virtual as implementações de CE passam pela

dependência da tecnologia, ainda que elas possam ser caracterizadas como inovações de produto, marketing ou organizacional.

Segundo Yu e Dong (2013), o processo de inovação no CE é algo dinâmico, podendo ser dividido em três estágios: adoção inicial, modificação e inovação. Os autores consideram que a inovação especificamente no CE em economias transitórias deva seguir um padrão misto de exploração balanceada das capacidades internas (*e-readiness* interna) e desbravamento de recursos externos (*e-readiness* externa), envolvendo inovações incrementais e radicais com ênfases diferentes em cada fase.

Alguns estudos consideram a adoção do CE uma inovação organizacional, como no caso das empresas que decidem explorar o *e-business* visando a melhoria de seus processos de negócios relativos à venda, pois mudanças são promovidas na organização dos processos de trabalho e nas relações externas da empresa (OCDE, 2006; TIGRE, 2006). Por outro lado, para a empresa que produz e vende bens, a introdução do CE pode ser uma inovação de posicionamento de marketing do produto no mercado (OCDE, 2006). Todavia, ainda segundo a OCDE, para as empresas envolvidas nos negócios de CE, tais como, serviços de leilão online ou a venda de tickets via internet, mudanças significativas nas características ou capacidades técnicas do site referem-se à inovação de serviço ou produto.

Quadro 4 – Aspectos de inovação e referências na literatura

Aspectos de Inovação	Referências na literatura de Inovação	Referências na literatura de SI ou especificamente CE
Gestão	(BURNS; STALKER, 1961; DRUCKER, 1987; GUO; HU, 2014; OCDE, 2006; TIDD; BESSANT, 2009; TORNATZKY; FLEISCHER, 1990)	(ALBERTIN, 2010; DELONE; MCLEAN, 2004; PORTER, 2001; TAKAHASHI, 2000; TIGRE, 2006; VENKATRAMAN, 2000; YU; DONG, 2013)
RH	(DRUCKER, 1987; OCDE, 2006; ROGERS, 2003; TIDD; BESSANT, 2009; TORNATZKY; FLEISCHER, 1990)	(KALAKOTA; ROBINSON, 2002; MOTTA, 2013; TAKAHASHI, 2000; TIGRE, 2006; YU; DONG, 2013)
Investimentos	(CHRISTENSEN; VAN BEVER, 2014; KIMURA; BASSO, 2011; OCDE, 2006; TORNATZKY; FLEISCHER, 1990)	(LUO; BA; HAN, 2012; MEIRELLES, 2014; PHAN; CHEN; AHMAD, 2005; SANCHEZ; ALBERTIN, 2009; TAKAHASHI, 2000)
Tecnologia	(CHRISTENSEN; VAN BEVER, 2014; DRUCKER, 1987; GUO; HU, 2014; OCDE, 2006; ROGERS, 2003; TORNATZKY; FLEISCHER, 1990)	(ALBERTIN, 2010; DI BENEDETTO, 2012; GALINARI et al., 2015; HONG; ZHU, 2006; KHALIFA; SHEN, 2008; SWANSON, 1994; YU; DONG, 2013)
Mercado	(CHRISTENSEN, 2012; DRUCKER, 1987; GUO; HU, 2014; OCDE, 2006; TORNATZKY; FLEISCHER, 1990)	(ALBERTIN; ALBERTIN, 2009; GALINARI et al., 2015; XIE et al., 2014; YU; DONG, 2013)

Fonte: Organizado pela autora

Em síntese, tendo-se como fundamentação não somente o modelo TOE, mas também uma ampla e atualizada literatura de inovação, além de referências no campo de SI e especificamente de CE, cinco aspectos destacaram-se como aqueles relacionados à inovação: gestão, RH, investimentos, tecnologia e mercado (conforme Quadro 4).

Portanto, considerando o CE uma inovação tecnológica bem difundida e capaz de gerar mudanças no comportamento dos próprios clientes (DRUCKER, 1987), é imperativo que as empresas de CE estejam atentas ao mercado e sua dinamicidade contemporânea. Porém, empresas de natureza inovadora criadas para comercializar via internet podem encontrar grandes problemas para se estabelecerem no mercado caso se defrontem com acesso ao crédito e financiamento restritos (TAKAHASHI, 2000). Outrossim, a disponibilidade de recursos humanos da empresa também pode afetar diretamente a sua capacidade inovativa (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Não obstante, ao buscar inovar para se diferenciar no mercado, além da escolha de uma tecnologia, da alocação de recursos humanos e financeiros e da análise de um nicho de mercado, uma organização precisa ser capaz de conduzir seus processos de acordo com as estratégias definidas em alinhamento aos seus objetivos no CE.

3 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Segundo a literatura, o CE é entendido não somente como uma inovação tecnológica (YU; DONG, 2013), mas envolve uma inovação no modelo de negócios (GUO; HU, 2014). Em meio às diversas tipologias, categorizações, gradações e modelos aplicados nos estudos das inovações, este trabalho se concentrou em estudar os múltiplos casos com base na definição utilizada como arcabouço para o estudo. Assim, segundo a OCDE (2006), apoiada por outros autores (TIGRE, 2006; TURBAN et al., 2006), o CE pode ser considerado um tipo de inovação, seja ela organizacional, de produto (serviços), processo ou marketing.

O CE requer em sua adoção e implementação a atenção a diferentes aspectos segundo a literatura de inovação, SI e CE (conforme Quadro 4 visto no capítulo anterior), tais como a gestão, a adequação de recursos humanos e a disponibilidade de recursos financeiros no contexto organizacional, além do uso da tecnologia e da análise do mercado. A fim de sintetizar esta colocação e organizar as ideias para posterior reflexão, elaborou-se um mapa mental (QSR, 2015) (Figura 2), o qual reflete os pensamentos sobre um tópico específico, no caso sobre os aspectos de inovação. Esta simplificação visou uma maior objetividade, transparência na condução do trabalho e adequação dos instrumentos de pesquisa, contendo apenas os aspectos de inovação a serem analisados em campo. Assim, fundamentando-se no referencial teórico, este trabalho buscou identificar na fase empírica quais aspectos de inovação relacionados na Figura 2 não foram tratados em iniciativas de CE fracassadas pela inatividade.

Figura 2 – Mapa mental antecedente ao modelo de pesquisa



Fonte: Organizado pela autora (gerado no NVIVO11)

Desta forma, fundamentando-se na revisão de literatura sobre o sucesso, o fracasso e a inovação no CE, sugere-se para este estudo um modelo de pesquisa no contexto de inovações tecnológicas (conforme Figura 3).

Uma iniciativa de loja virtual no CE, ainda que inovadora, pode deparar-se no pior caso com o fracasso total, enfrentar o fracasso parcial ou alcançar o sucesso em diferentes níveis (HEEKS, 2002; DELONE; MCLEAN, 2004), estágios estes esquematizados em uma escala não linear no modelo de pesquisa. Desta forma, considerando-se a inatividade como um estado de subutilização de acesso ao *website* pelos potenciais clientes, entende-se a inatividade como um tipo de fracasso da iniciativa de CE. Ou seja, embora a loja virtual possua um site operacional, ela é incapaz de atrair um fluxo de visitantes suficiente para atendimento das expectativas de vendas ou relacionamento na perspectiva dos responsáveis pelo CE.

Por outro lado, pressupõe-se uma relação entre o sucesso e a implementação de uma iniciativa de CE inovadora atenta à gestão organizacional, às características do mercado, ao uso de tecnologias adequadas e à disponibilidade de recursos financeiros e humanos capacitados. Ou seja, sugere-se uma relação inversa entre o fracasso e a atenção a estes fatores de inovação. Assim, acredita-se que a inatividade de uma iniciativa de CE inovadora possa estar associada à inobservância de aspectos de gestão, RH, investimentos, tecnologia e mercado, conforme esquematizado no modelo de pesquisa (Figura 3).

Em continuidade, buscando-se responder à pergunta de pesquisa, três proposições foram levantadas relacionando o CE com a inovação, a inatividade e os aspectos de inovação, considerando-se a inatividade como um tráfego insuficiente de visitas on-line ao *website* de comercialização.

Proposição 1: as iniciativas de CE podem ser consideradas iniciativas inovadoras.

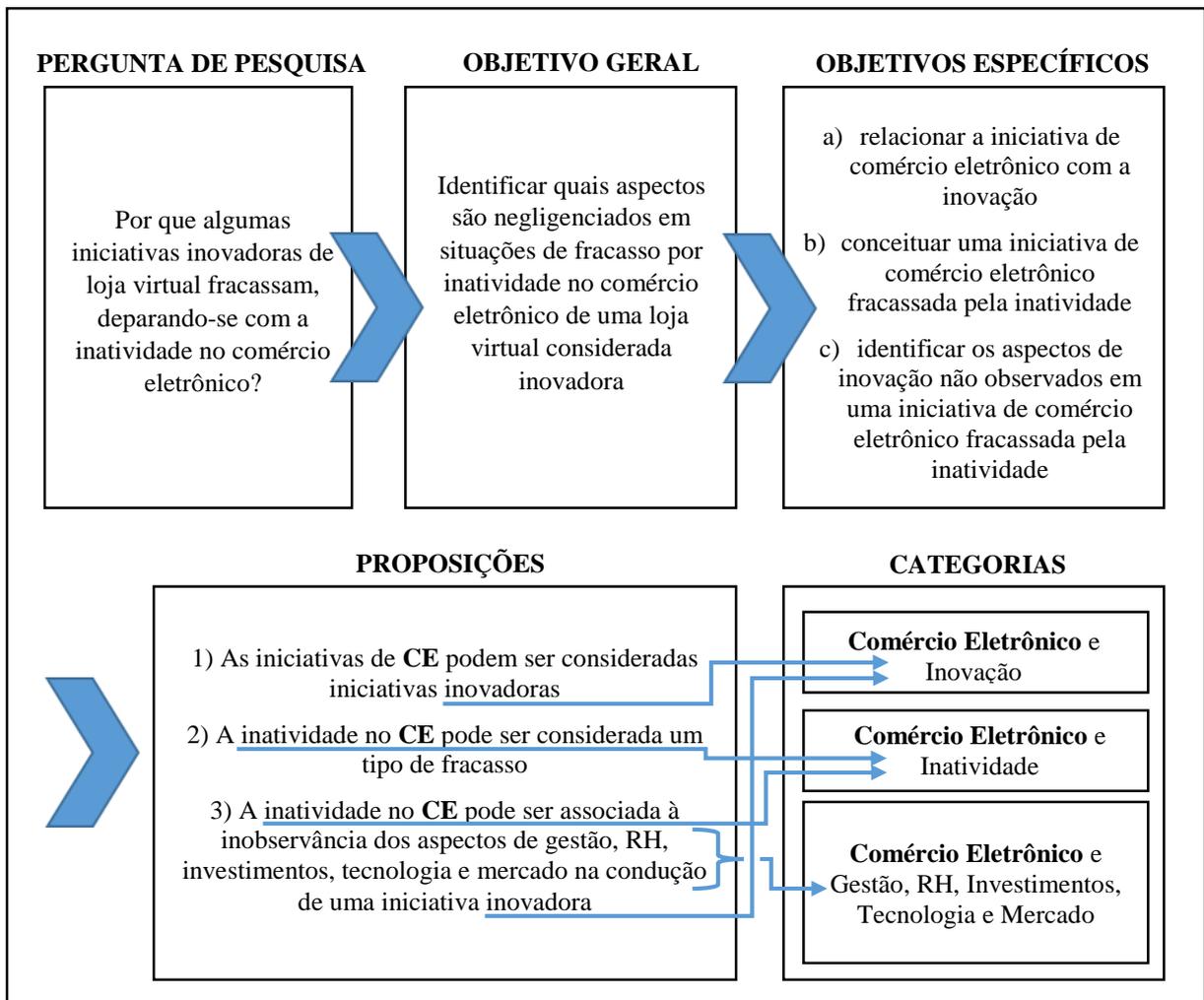
Proposição 2: a inatividade no CE pode ser considerada um tipo de fracasso.

Proposição 3: a inatividade no CE pode ser associada à inobservância dos aspectos de gestão, RH, investimentos, tecnologia e mercado na condução de uma iniciativa inovadora.

Segundo Yin (2010), o estabelecimento de proposições é um componente importante no escopo de estudos de caso qualitativos. Ainda segundo o autor, as proposições têm a função de apontar para o que de fato deve ser estudado, ou seja, trata-se de uma forma de refinar a questão de pesquisa e orientar a busca por evidências no projeto de pesquisa.

A partir destas três proposições algumas categorias foram criadas para fundamentar e estruturar a parte empírica do estudo, conforme sequenciamento de ideias apresentado na Figura 4. Em suma, em busca da razão pela qual algumas iniciativas inovadoras de lojas virtuais fracassam, deparando-se com a inatividade no CE, o estudo analisou as relações entre o CE e a inovação, o CE e a inatividade e entre o CE e os aspectos de gestão, RH, investimentos, tecnologia e mercado.

Figura 4 – Desenvolvimento teórico da pesquisa, proposições e categorias relacionadas



Fonte: Elaborado pela autora

4 METODOLOGIA

Esta sessão transcorre sobre a metodologia utilizada no trabalho, descrevendo o tipo de pesquisa realizada, os parâmetros usados na investigação para a seleção dos casos, os instrumentos aplicados na coleta de dados, bem como as técnicas de análise adotadas para a interpretação dos dados.

4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi conduzida a partir de uma perspectiva interpretativista, como categorizado por Merriam (1998), analisando a experiência de empresas que, em algum momento, falharam na busca por seus objetivos relacionados a iniciativas inovadoras de comercialização eletrônica. A realidade destas empresas em relação à sua atuação no CE foi obtida realizando a coleta de dados no âmbito da firma, explorando a singularidade e contemporaneidade do fenômeno contextualizado em sua realidade diária.

O método da investigação foi escolhido em virtude da questão de pesquisa do tipo “por quê”, dos eventos comportamentais a serem analisados classificados como não controlados e da natureza dos acontecimentos relacionados do tipo contemporâneos. Portanto, conforme apontado por Yin (2010), estas três condições assim configuradas suportam em vantagem a aplicação da estratégia de estudo de caso como metodologia de pesquisa, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Situações relevantes para a escolha de diferentes métodos de pesquisa

Método	Forma de questão de pesquisa	Exige controle dos eventos comportamentais?	Enfoca acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (<i>survey</i>)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: adaptado de COSMOS Corporation (apud YIN, 2010, p. 29)

O trabalho fez uso de casos múltiplos, considerando as lojas virtuais como unidade de análise do estudo. Tal escolha foi fundamentada na lógica da replicação (YIN, 2010), na qual poucos casos são escolhidos prevendo-se resultados semelhantes, ou seja, replicações literais.

Priorizou-se a obtenção de interações mais ricas em detalhes, em detrimento de uma maior quantidade de casos, permitindo o aprofundamento da pesquisadora na compreensão dos fenômenos estudados. Assim, esta pesquisa se fundamentou na perspectiva dos participantes e no contato direto e prolongado da pesquisadora com o ambiente estudado, no caso o virtual, ambos considerados aspectos essenciais da abordagem qualitativa (GODOY, 1995).

4.2 SELEÇÃO DOS CASOS

O escopo deste trabalho engloba casos de varejistas que ainda buscam no mercado superar suas dificuldades em busca de um maior tráfego de clientes em sua loja virtual. A relação inicial das empresas B2C foi levantada em parceria com a Universidade Buscapé, integrante do Grupo Buscapé Company, especializado no segmento de CE. Buscou-se por varejistas com iniciativas de CE consideradas inovadoras em sua origem, porém que convivem com a inatividade de suas lojas virtuais, ou seja, registram um tráfego de clientes que não atende de forma satisfatória seus objetivos.

As empresas foram contatadas de forma aleatória por conveniência, validando a participação daquelas que concordaram em fazer parte do estudo colaborativamente. Inicialmente foi feita uma ação junto à base de contatos do blog do grupo parceiro especializado em *e-commerce*, o qual contém aproximadamente 18 mil assinantes qualificados, ou seja, registros de pessoas com endereços eletrônicos válidos cadastrados. Estes indivíduos foram convidados por e-mail a participarem de uma pesquisa de opinião conforme o Apêndice A, tendo sido oferecido aos respondentes o benefício de receberem um resumo consolidado do levantamento sobre a atividade das lojas virtuais no CE.

A validação das questões do instrumento de pesquisa foi feita com base na fundamentação teórica e nas reuniões presenciais e virtuais realizadas com o grupo parceiro referência em dados sobre o CE. A pesquisa de opinião aplicada ficou acessível na ferramenta Typeform por uma semana, de 06/10/2015 a 13/10/2015, através do link <https://santarosa.typeform.com/to/LOmmdi>, sendo que 85% das respostas foram registradas nas primeiras 24 horas após o envio do e-mail convite. Da relação total de convidados, 169 responderam ao formulário e apenas um dos registros foi desconsiderado por informar como endereço da loja virtual a URL (Uniform Resource Locator) de um site de busca. Embora as respostas tenham sido dadas por indivíduos e não por organizações, não houve a ocorrência de mais de um respondente para uma mesma loja virtual, mantendo-se assim um total de 168 questionários de pesquisa considerados válidos.

Por meio dos dados obtidos com o levantamento via Typeform foi possível traçar o perfil das lojas virtuais respondentes em relação às características de suas operações virtuais (conforme Quadro 6) e de seu tráfego de acesso (conforme Quadro 7). Este levantamento não teve como objetivo a realização de inferências estatísticas, nem mesmo a caracterização de uma população específica. Tratou-se de um levantamento exploratório em busca da seleção de três casos particulares a serem estudados. A maioria das lojas virtuais que responderam à ação comercializam principalmente produtos, sendo que a pesquisa teve uma participação mais concentrada de respondentes do estado de São Paulo (61%) e do total 80% dos sites são operacionalizados por 4 ou menos funcionários.

Quadro 6 – Resumo dos 168 questionários quanto ao perfil de operação da loja virtual

Funcionários CE	Σ	%	Comercializa	Σ	%	UF	Σ	%
25 ou mais	8	5%	Produtos	140	83%	SP	102	61%
10 a 24	8	5%	Serviços	12	7%	RS	14	8%
5 a 9	14	8%	Produtos e Serviços	11	7%	MG	11	7%
3 a 4	31	18%				RJ	11	7%
2	48	29%	Não comercializa, trata-se de um canal de relacionamento e/ou publicidade	5	3%	PR	7	4%
1	56	33%				SC	7	4%
Não sei informar	3	2%				Outros 9	16	10%
Total	168	100%	Total	168	100%	Total	168	100%

Fonte: Organizado pela autora

Quadro 7 – Resumo dos 168 questionários quanto ao tráfego de acesso da loja virtual

Classificação do tráfego	Σ	%	Comportamento dos acessos	Σ	%	Registro da última venda	Σ	%
Muito intenso	3	2%	Tem aumentado	42	25%	No mês atual	108	64%
Intenso	10	6%	Praticamente estável / inalterado	76	45%	No mês passado	20	12%
Moderado	53	32%				Há dois ou mais meses	19	11%
Reduzido	54	32%	Tem diminuído	43	26%	Ainda não foi efetivada uma venda	17	10%
Muito reduzido	46	27%				Não sei informar	4	2%
Não sei informar	2	1%	Não sei informar	7	4%	Não sei informar	4	2%
Total	168	100%	Total	168	100%	Total	168	100%

Fonte: Organizado pela autora

Embora grande parte das lojas virtuais estejam conseguindo vender, sem analisar a quantidade, preço ou margem de lucro praticados, o tráfego de acesso registrado é declarado reduzido ou muito reduzido na maioria dos casos. Aproximadamente um quarto dos respondentes informou que o tráfego de acesso tem aumentado e uma fração similar de

respondentes observou uma diminuição do tráfego. A metade dos respondentes não soube informar ou declarou que o tráfego de acesso permanece praticamente estável ou inalterado.

Fazendo-se uma análise qualitativa destes dados nota-se que a percepção do tráfego como muito reduzido não sugere uma relação direta com a frequência de vendas, pois dentre os respondentes que assim o declararam não houve uma predominância de período para a última venda. Dos 46 indivíduos que classificaram o tráfego como muito reduzido, 28% informaram ter realizado vendas no mês em que a pesquisa foi aplicada, 22% no mês anterior à pesquisa, 24% há dois ou mais meses e 26% ainda não haviam efetivado uma venda. Por outro lado, dos indivíduos que classificaram o tráfego como reduzido, dois terços informaram terem vendido no mês em que a pesquisa foi aplicada.

A fim de se minimizar o surgimento de variações na análise associadas às diferenças entre os segmentos de atuação, optou-se por limitar a amostra às empresas do setor de comércio de produtos, ainda que por vezes seja difícil dissociar a venda de um produto de seu serviço de entrega, instalação ou suporte. A escolha pelo setor de comércio de produtos em detrimento ao setor de serviços se deu em virtude da natureza muitas vezes intangível deste último. Além disso, “a presença do cliente como um participante no processo” de prestação de serviço ocasiona variações a cada ocorrência, dificultando comparações (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 18). Assim a seleção inicial dos potenciais casos foi feita com base nos seguintes critérios: comercialização principalmente de produtos; tráfego de acesso reduzido ou muito reduzido; número de acessos conhecido e em queda ou estável e registro da última venda conhecido ou ainda sem vendas.

Ao se visitar os sites informados das lojas virtuais verificou-se que muitos deles eram páginas teste ou em construção, não dispunham de informações sobre a empresa responsável pela operação virtual ou faziam parte de programas de grandes empresas que incentivavam as pessoas a criar sua loja virtual e vender sem sair de casa. Estes aspectos indicavam que uma parte significativa destas lojas virtuais, ainda que talvez possuidoras de um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), não possuíam uma estrutura formal de empresa com setores financeiro, administrativo e comercial bem caracterizados. A maioria dessas ocorrências estava relacionada aos registros que informavam ter apenas um funcionário responsável pela operação da loja virtual. Desta forma, a fim de maximizar o aprendizado a partir dos casos selecionados (DUBÉ, PARÉ, 2001), optou-se por desconsiderar as lojas virtuais que possuíssem apenas 2 ou menos funcionários trabalhando na operação da loja virtual. Além disso, com base nas informações disponíveis nos sites, as lojas virtuais com atuação no atacado, em fase de teste do *website* ou com atuação exclusiva em B2B também foram desconsideradas.

Quadro 8 – Aplicação passo a passo dos filtros para seleção dos casos finalistas

Total de respondentes	169
Questionários considerados válidos	168
Comerciantes principalmente de produtos	140
Tráfego de acesso reduzido ou muito reduzido	85
Acesso conhecido e em queda ou estável	66
Mais de 2 funcionários na operação virtual	10
Não atacado, página teste ou B2B	7

Fonte: Elaborado pela autora

Uma vez aplicados os citados filtros conforme anteriormente descrito e representado no Quadro 8, buscou-se estabelecer contato com as 7 empresas finalistas listadas no Quadro 9. Um e-mail convite esclarecendo os motivos e intenções do estudo, conforme apêndice D, foi enviado para os contatos informados via formulário *web*. Apenas uma pessoa respondeu a este e-mail convite enviado e, neste caso específico, positivamente. Como seguiu-se sem novas respostas aos convites, outros meios de comunicação, tais como Skype e telefone, foram buscados para contatar novamente os 6 indivíduos que não haviam dado retorno aos e-mails. Por fim, conseguiu-se o aceite das empresas Pégasos, A Esportiva e MXT. A participação destas empresas pressupôs um pleno aceite em colaborar com o estudo de caso, uma vez que para a construção do *corpus* da pesquisa em profundidade faz-se necessário o acesso a informações detalhadas da organização no processo de coleta de dados.

Quadro 9 – Informações sobre as empresas finalistas contatadas

Tráfego de acesso	Acessos	Mês último pedido	Equipe	Cidade	Contatado por	Resultado (empresa)
Muito reduzido	Inalterado	Atual	3 a 4	Juiz de Fora	E-mail	Aceitou (Pégasos)
Muito reduzido	Diminuindo	Atual	3 a 4	Santo André	E-mail e telefone	Aceitou (A Esportiva)
Reduzido	Inalterado	Atual	5 a 9	São Paulo	E-mail, telefone e Skype	Aceitou (MXT)
Reduzido	Inalterado	Atual	3 a 4	Franca	E-mail, telefone e Skype	Ficou de verificar
Reduzido	Inalterado	Atual	5 a 9	São Paulo	E-mail e telefone	Sem resposta
Muito reduzido	Diminuindo	Atual	3 a 4	São Paulo	E-mail	Sem resposta
Muito reduzido	Inalterado	Passado	3 a 4	Farroupilha	E-mail	Sem resposta

Fonte: Elaborado pela autora

Antes do início da coleta de dados específicas dos casos, as informações prestadas via questionário Typeform foram confirmadas com o respondente. Além disso, o caráter inovador da iniciativa de CE foi verificado. Fundamentando-se nos conceitos de inovação encontrados na literatura e consolidados no Quadro 3 já visto no capítulo 2 deste trabalho, esta pesquisa considera inovadora uma iniciativa de CE relacionada a um novo produto, a um novo processo de negócio ou a um novo método de comercialização, considerando-se os ambientes interno e externo da organização. O perfil inovador dos casos foi confirmado, ressaltando que as três lojas virtuais estudadas fazem parte de empresas que já possuíam lojas físicas e passaram por mudanças a fim de atuarem de forma dual em busca de novos caminhos para se atingir o mercado.

4.3 COLETA DE DADOS

Planejou-se a aplicação prévia de um questionário aos entrevistados selecionados na fase inicial de levantamento em campo. Buscava-se, com isso, dados preliminares que auxiliassem na prospecção dos principais tópicos da entrevista e viabilização de uma melhor condução dos procedimentos de coleta. Contudo, nenhum dos participantes preencheu integralmente o formulário enviado por e-mail, mas teceram comentários acerca das perguntas e colocaram algumas dúvidas e indagações sobre o instrumento utilizado. Assim, esta etapa do levantamento de dados serviu como um pré-teste na orientação dos tópicos a serem tratados durante as entrevistas. Além disso, a etapa de levantamentos também foi enriquecida por uma busca de dados secundários realizada em jornais eletrônicos, sites de compartilhamento de informações e páginas corporativas das empresas disponíveis na internet.

Dando continuidade à fase de levantamento em campo, a percepção dos indivíduos foi obtida por meio de entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado (conforme Apêndice B). Este material de estrutura fluida e flexível orientada por tópicos permitiu o desenvolvimento de temas relevantes de forma ampla e inesperada. O citado roteiro foi elaborado com base nas proposições colocadas pelo estudo, visando contribuir na busca por respostas à questão de pesquisa.

O Quadro 10 relaciona todas as pessoas entrevistadas diretamente durante a pesquisa, informando o cargo de referência do entrevistado, o tipo de função por ela exercida, assim como o nome da empresa em questão. Inicialmente as entrevistas foram realizadas com os respondentes da pesquisa de opinião, indivíduos que no decorrer do estudo de caso tiveram um papel de informante-chave, conforme conceituado por YIN (2010). A fim de se evoluir a

compreensão analítica da investigação (GODOI; MATTOS, 2006) e obter informações estratégicas e operacionais de cada caso, buscou-se realizar uma segunda entrevista com um membro integrante da equipe de *e-commerce* que possuísse função complementar ao do primeiro entrevistado. Ou seja, nos casos em que o primeiro contato foi com um responsável pela operação, buscou-se o segundo contato com uma pessoa com funções mais estratégicas e vice-versa. Apenas no caso da empresa Pégasos, cujo sócio acumula funções estratégicas e operacionais, as duas entrevistas foram conduzidas com a mesma pessoa.

Quadro 10 – Informações sobre os entrevistados

Entrevistado	Referência	Função	Empresa
E1	Sócio e gerente e-commerce	Estratégica e operacional	Pégasos
E2	Gerente <i>e-commerce</i>	Operacional	A Esportiva
E3	Diretor de logística e produtos	Estratégica	MXT
E4	Gerente <i>e-commerce</i>	Estratégica e operacional	MXT
E5	Sócio e diretor comercial	Estratégica	A Esportiva

Fonte: Organizado pela autora

Neste trabalho as funções atribuídas às pessoas na coluna “referência” do Quadro 10 não representam um cargo oficial, apenas visam facilitar a compreensão dos cenários estudados diante de declarações como a que se segue, cujo autor foi omitido intencionalmente: “(...) *eu sou o head da operação (...) eu não tenho cargo nenhum*”.

No intervalo de trinta e cinco dias foram conduzidas seis entrevistas semiestruturadas com duração entre trinta e setenta minutos, de forma remota via Skype ou presencialmente (conforme Quadro 11). A opção por se fazer as entrevistas remotamente garantiu a realização do estudo sem restrição geográfica no território nacional para a escolha dos casos, uma vez que, por limitação de recursos disponíveis, o acesso aos entrevistados em cidades fora da Grande São Paulo não seria possível.

Quadro 11 – Resumo dos dados relacionados à condução das entrevistas

Entrevista	Entrevistado	Empresa	Data	Duração aprox.	Local
1	E1	Pégasos	22/10/2015	1 h 10 min	Via Skype
2	E2	A Esportiva	29/10/2015	45 min	Sede em Santo André/SP
3	E1	Pégasos	09/11/2015	35 min	Reunião em São Paulo/SP
4	E3	MXT	09/11/2015	55 min	Via Skype
5	E4	MXT	24/11/2015	30 min	Via Skype
6	E5	A Esportiva	27/11/2015	30 min	Sede em Santo André/SP

Fonte: Organizado pela autora

Ressalta-se que durante a sexta entrevista estavam presentes na sala a pesquisadora e o diretor comercial entrevistado, além do gerente de *e-commerce*, cujo papel foi predominantemente de ouvinte. Ainda que a presença desta terceira pessoa representasse um risco de descaracterização da entrevista como um instrumento da pesquisa qualitativa, tal problemática não se confirmou. Essa entrevista foi considerada um evento válido para o estudo, pois, como o respondente possuía uma função hierárquica superior ao ouvinte, avalia-se que esta configuração entre os presentes não representou um fator limitante para a garantia da expressão do entrevistado a seu modo em relação à organização (GODOI; MATTOS, 2006).

Todas as entrevistas, fontes essenciais de evidências para este estudo, foram conduzidas diretamente pela pesquisadora e gravadas em celular por meio do *software* Easy Voice Recorder com a permissão prévia dos participantes. As gravações também foram realizadas em aparelho *tablet* como redundância de procedimento, porém não se fez necessário o uso de tais gravações. Todos os arquivos de áudio foram transferidos para computador e posteriormente transcritos pela pesquisadora com o auxílio da ferramenta on-line <https://transcribe.wreally.com>, utilizando-se como padrão de formatação as sugestões contidas na literatura de Preti (1999). Visto que a fidelidade às respostas dos entrevistados é essencial para a veracidade da pesquisa, a transcrição manteve a coloquialidade das falas registradas.

Com o objetivo de se familiarizar com os produtos, processos e interface das lojas virtuais, durante a fase de levantamento de dados procederam-se a observações diretas navegando em cada *website* e efetuando compras on-line. Ainda, de forma complementar ao estudo, foram coletados por meio de pesquisas na *web* dados secundários, tais como, materiais de divulgação disponíveis em matérias escritas, em vídeos ou redes sociais, corroborando com as evidências provenientes das outras fontes. Nenhum documento foi fornecido diretamente pelas empresas. O Quadro 12 resume a estratégia de pesquisa utilizada no estudo de casos múltiplos e sua variedade de fontes, técnicas e instrumentos.

Quadro 12 – Estratégia de pesquisa

Fonte	Tipo de Dado	Técnica de Coleta	Instrumento de Coleta	Apêndice
Levantamento via pesquisa de opinião	Questões padronizadas	Questionário fechado	Typeform	A
Entrevista com diretoria e gerência operacional	Relato	Entrevista baseada em roteiro	Roteiro semiestruturado	B
Visita ao <i>website</i>	Visual	Observação direta	Notas de campo	C
Compra virtual	Visual	Observação participante	Notas de campo	C
Busca por notícias e depoimentos	Vídeo, texto	Análise Documental via <i>web</i>	Arquivo de dados secundários	C

Fonte: Organizado pela autora

Não obstante, muitas das informações coletadas foram refinadas por telefone, e-mail e Skype com os informantes-chave, permitindo uma melhor compreensão do contexto nos quais as empresas estavam inseridas. Essas informações adicionais foram registradas em um diário de campo, instrumento esse mais comumente utilizado em pesquisas do tipo etnográficas (DUARTE, 2002). Contudo, a relevância do diário foi reforçada neste estudo por agrupar também as notas de campo utilizadas como instrumento de coleta.

Ao término da fase de coleta de dados enviou-se um resumo da descrição de cada caso para as empresas a fim de que este pudesse ser revisado. Apenas em um dos casos foram tecidas ponderações e providas informações adicionais pela empresa que refinaram o conteúdo do estudo. Posteriormente, colheu-se, por meio digital, a assinatura de um termo de autorização de divulgação (conforme modelo do Apêndice E) para cada uma das empresas participantes. Embora tenha-se obtido a autorização para a divulgação das empresas, o nome dos participantes foi mantido em anonimato a fim de preservar a privacidade dos indivíduos.

Todas as informações coletadas constituíram um conjunto de dados que possibilitaram a realização da triangulação de múltiplas fontes, reduzindo assim possíveis inconsistências e contradições e enriquecendo a compreensão acerca do fenômeno estudado (EISENHARDT, 1989; MERRIAM, 1998). Todavia, por se ter distintas perspectivas, uma preocupação constante foi a preservação do caráter unitário do estudo e o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação que corroborassem com o mesmo fenômeno (YIN, 2010).

4.4 ANÁLISE DE DADOS

Para o tratamento e a manipulação das informações levantadas, adotou-se como ferramenta de suporte na análise dos dados qualitativos o *software* NVIVO², um dos principais CAQDAS (*Computer Aided Qualitative Data Analysis Software*) do mercado (LAGE; GODOY, 2008). Esta ferramenta auxiliou na organização e síntese dos dados levantados, na rastreabilidade das análises realizadas, assim como na apresentação dos resultados, porém sua utilização não prescindiu da adoção de uma metodologia de pesquisa ou a sobrepôs. O processo de análise teve início antes que a fase de coleta de dados fosse encerrada, havendo assim tempo hábil para a realização de adequações na aplicação dos instrumentos de coleta.

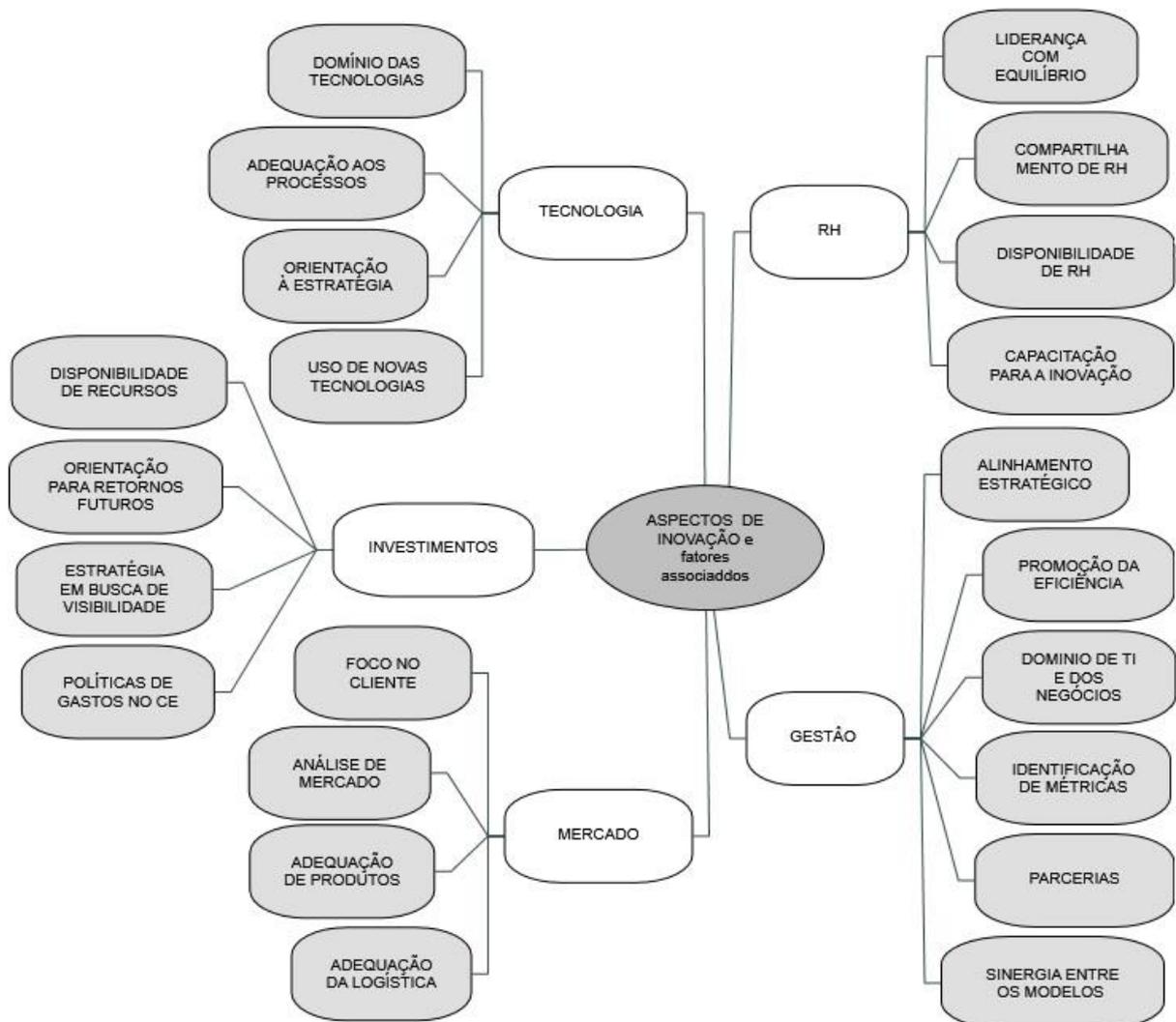
Na ferramenta NVIVO cada parte de texto codificado é tratada como uma referência e cada código associado a um trecho é tratado como um nó, o que equivale, segundo as técnicas

² Disponível em: <http://www.qsrinternational.com/what-is-nvivo>

de análise de conteúdo baseadas em Flores e King, a uma categoria. Os nós e suas referências associadas são organizados em uma estrutura do tipo árvore. O NVIVO também dispõe de um recurso chamado mapa mental que sintetiza a reflexão e organização inicial das ideias do pesquisador. Este recurso auxiliou no começo do trabalho de pesquisa como um exercício de exploração das ideias. Além disso, ele otimizou a fase de análise de conteúdo, possibilitando a criação automática da hierarquia entre nós (categorias) a partir da estrutura de pais e filhos do mapa mental.

Entendendo-se o CE como uma inovação, apresentou-se na Figura 5 seus aspectos (categorias) e características ou fatores (subcategorias) associados a partir da literatura de inovação, SI e CE. Buscou-se detalhar cada aspecto de inovação a fim de reforçar sua aplicação no contexto em questão e na atualidade.

Figura 5 – Mapa mental dos aspectos de inovação e fatores associados



Fonte: Elaborado pela autora (gerado no NVIVO11)

Durante esta fase de análise o uso de um CAQDAS foi fundamental, pois permitiu por seguidas vezes a reestruturação da árvore de significados de maneira simples e rápida, dando um pouco de agilidade à lenta atividade de categorização do material textual. No entanto, vale ressaltar a importância de se definir quando parar de codificar os dados (LAGE; GODOY, 2008), caso contrário a eficiência buscada com o uso do *software* se perderá ao criar uma quantidade de categorias incompatível com a profundidade da análise almejada para o estudo.

Com o intuito de se organizar e explorar os dados qualitativos textuais, adotou-se, de acordo com a abordagem interpretativista do estudo, duas técnicas de análise distintas. Para estudar as proposições 1 e 2, a técnica de análise segundo Flores (1994) foi adotada, possuindo enfoque voltado à análise, interpretação e categorização dita *a posteriori*. Esta é uma das múltiplas formas de se manipular o material coletado, tratando os dados de acordo com um processo de categorização, durante o qual são atribuídos significados as partes dos textos, criando-se assim as categorias, sendo que um único trecho pode conter várias categorias. Os dados manipulados intensamente acabam por apresentar coerências entre os trechos analisados, definindo núcleos centrais de significados que em conjunto formam as metacategorias. Esta análise *a posteriori* foi escolhida por permitir o surgimento de categorias.

Para estudar a terceira proposição, a análise de *template* segundo King (2004) foi adotada, sugerindo a adoção de um modelo teórico como referencial na definição dos códigos *a priori*. Esta técnica se utiliza de uma lista de códigos (*template*) para a identificação de temas, ou seja, os dados coletados foram tratados seguindo o processo de categorização com base nas categorias de mais alto nível definidas *a priori* e apontadas no mapa mental da Figura 5. Assim, a medida que as entrevistas foram sendo lidas e interpretadas, códigos descritivos ou interpretativos de nível mais baixo foram sendo atribuídos *a posteriori* para cada segmento de texto criando-se, assim, um *template* com uma estrutura hierárquica formada por diferentes níveis. Ressalta-se que, assim como na técnica de análise segundo Flores, um único trecho pode ser classificado em mais de um código de mesmo nível, apresentando um tipo de codificação paralela. Ao final foi possível confrontar os resultados obtidos empiricamente com o modelo de pesquisa sugerido.

Cada caso foi estudado de forma independente, para posteriormente contrastarem-se as observações em uma análise mais ampla. Ou seja, trabalhou-se em busca da generalização pela comparação e não pela saturação (GUERRA, 2006), entendendo-se que, embora os estudos de casos não sejam generalizáveis a populações, eles permitem fazer uma generalização científica em relação a proposições teóricas (YIN, 2010). Na seção que se segue os dados coletados são apresentados e analisados em alinhamento com a metodologia escolhida.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma vez descrito o cenário no qual estão inseridas as três empresas selecionadas para este estudo, esta seção dedica-se à apresentação e discussão de cada caso de forma individualizada, fazendo ao final uma análise conjunta dos múltiplos casos. Em cada caso buscou-se evidenciar a demonstração das proposições, conforme sugerido por Yin (2010).

5.1 CASO PÉGASOS

Varejista de artigos de vestuário e acessórios, a Pégasos atua no mercado tradicional desde 1985, contando com um total de dez pessoas em seu quadro de colaboradores (conforme Quadro 13). A empresa possui duas lojas físicas, a Pégasos Skate Shop e a Pégasos Surfware, ambas localizadas na cidade de Juiz de Fora, polo regional de serviços e indústria da Zona da Mata mineira. Embora haja uma sinergia entre os dois estabelecimentos fundamentada na comercialização de produtos voltados para a cultura das pranchas, por não ser banhada pelo mar, a cidade de Juiz de Fora acabou abraçando mais naturalmente o comércio de produtos relacionados à prática do skate.

Quadro 13 – Resumo de dados associados à empresa Pégasos

Ramo de atuação	Lojas físicas	Funcionários do <i>e-commerce</i>	Total de funcionários	Fundação loja física	Fundação loja virtual
Comércio de artigos de vestuário e acessórios	2	4	10	Nov. 1985	Jan. 2015

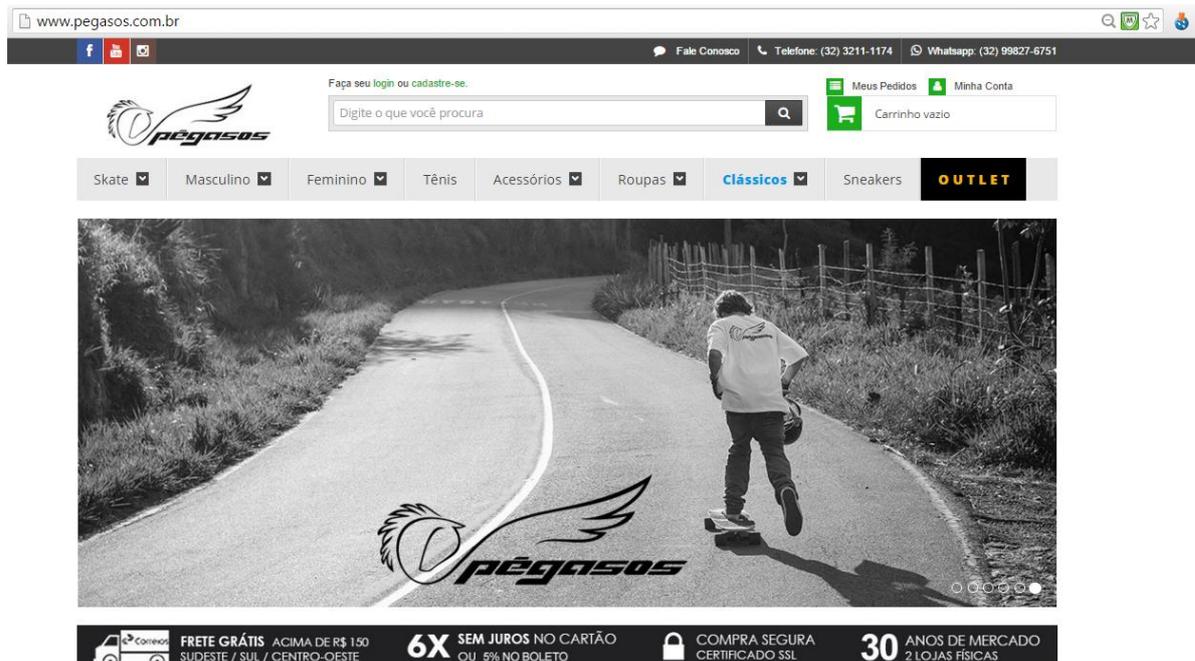
Fonte: Organizado pela autora

Depois de aproximadamente trinta anos de atuação no comércio tradicional, a Pégasos inovou ao estabelecer um negócio dual em busca de um canal alternativo para alcançar o mercado consumidor. Mantendo os dois estabelecimentos físicos, em janeiro de 2015 a empresa inaugurou a Pégasos on-line (conforme Figura 6), uma loja virtual voltada ao comércio de artigos para a prática do skate. Este projeto de *e-commerce* nasceu de uma sociedade entre o biólogo comerciante fundador das lojas físicas e seu sobrinho, engenheiro elétrico anteriormente executivo em marketing B2B e com passagens pela loja durante sua adolescência, porém ambos inexperientes no comércio eletrônico.

A Pégasos on-line foi concebida em meio à crise econômica atual, mas idealizada com o objetivo de superar o faturamento médio da loja física em aproximadamente doze meses.

Passados mais de dez meses de atuação, a loja virtual conseguiu atingir o ponto de equilíbrio entre as despesas e receitas, porém o faturamento nos dois melhores meses representou apenas um quarto do faturamento médio da loja física. Assim, as expectativas iniciais precisaram ser ajustadas em relação ao crescimento, postergando-se em um ano o prazo inicial almejado para o alcance das metas de faturamento em virtude dos esforços e da complexidade envolvidos.

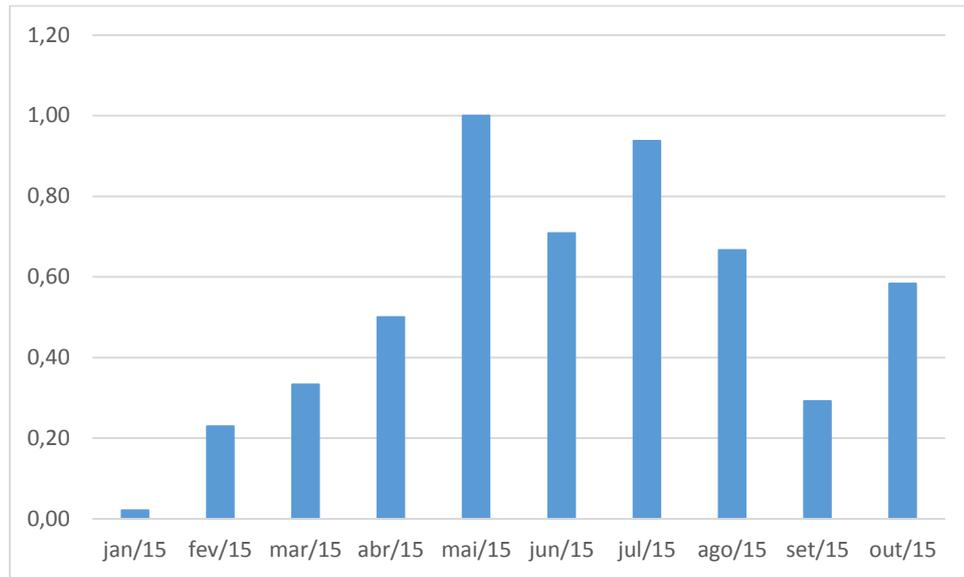
Figura 6 – Página principal da loja virtual da empresa Pégasos



Fonte: www.pegasos.com.br, acesso em 01/12/2015.

Logo após registrado o segundo pico de vendas em seu primeiro ano de operação ocorreu a saída de um membro da família com atribuições compartilhadas de manutenção do site e relacionamento com cliente. A este fato seguiu-se a solicitação de desligamento de um funcionário responsável pelas atividades de controle e despacho de mercadoria da loja virtual. Assim, sobrecarregados e submetidos a um alto nível de estresse, os sócios reduziram o tempo dedicado às atividades de carregamento de produtos on-line, controle de estoque, geração de conteúdo para rede social e atendimento ao cliente. Além disso, foram cancelados os serviços de publicidade paga. Estas mudanças refletiram em uma queda no número de visitantes na loja virtual e conseqüentemente em um declínio nas vendas (conforme Gráfico 1), principalmente se comparados os períodos de maio e julho, quando picos de venda foram registrados, com setembro, quando uma abrupta queda em torno de 70% foi registrada em relação aos melhores meses. Neste momento, ainda que centenas de pessoas continuassem acessando o *website* da Pégasos on-line diariamente, o tráfego de acesso foi percebido como muito reduzido.

Gráfico 1 – Entrada de pedidos mensal normalizada da Pégasos on-line



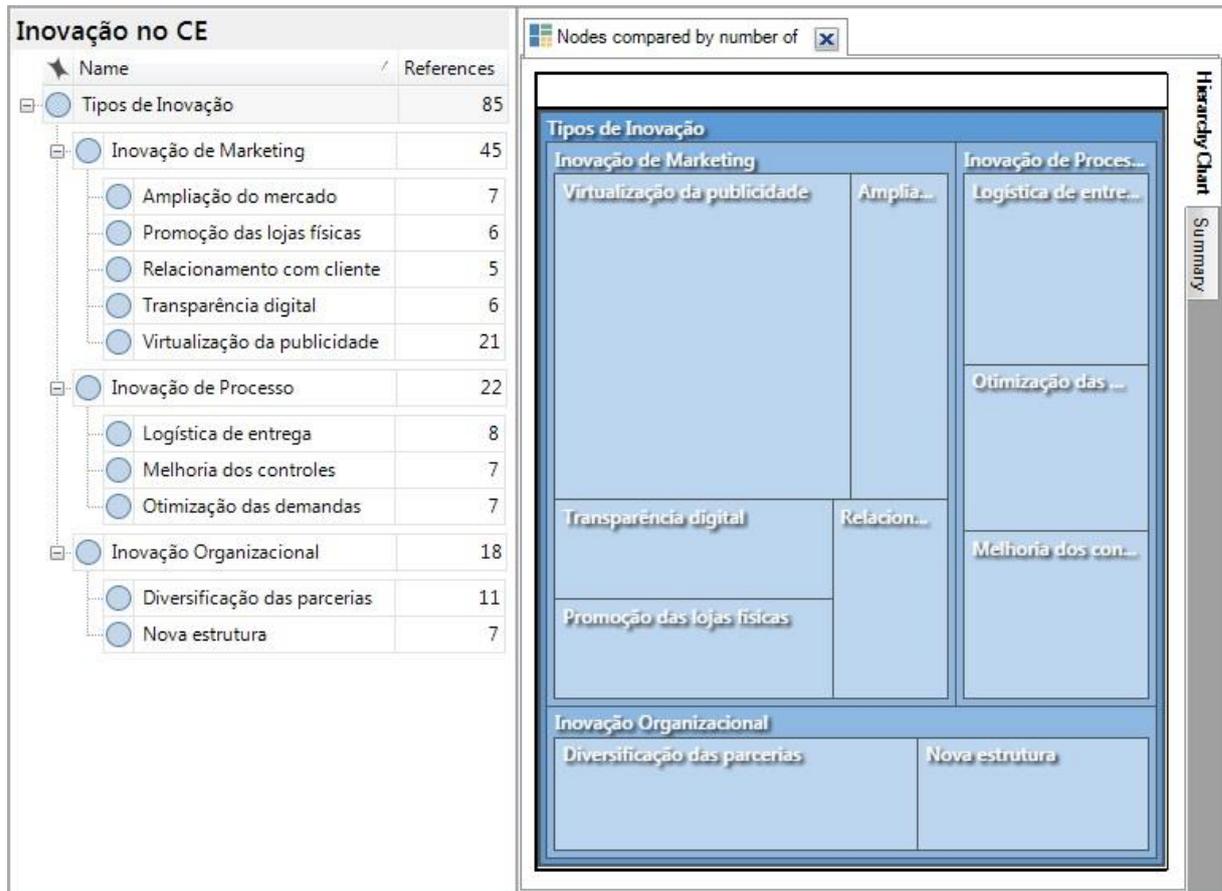
Fonte: Organizado pela autora

Embora os artigos exclusivos da Pégasos Surfware ainda não sejam comercializados pela loja virtual, esse é um desejo futuro, tão logo retornos financeiros mais robustos passem a ser alcançados. Além das questões fiscais, de integração de sistemas e disponibilidade de tempo, representar no comércio eletrônico as duas lojas físicas da empresa significa também envolver mais um sócio na estratégia do comércio eletrônico, pois enquanto a Pégasos Skate Shop possui um único proprietário, a Pégasos Surfware é fruto de uma sociedade entre o dono da Pégasos Skate Shop e mais uma terceira pessoa.

5.1.1 A iniciativa de comércio eletrônico e a inovação

A fim de se relacionar a iniciativa de CE da Pégasos com a inovação, realizou-se a análise de conteúdo das entrevistas transcritas, sendo identificadas 85 referências associadas à inovação, as quais foram agrupadas em subcategorias por coerência e nomeadas de acordo com as particularidades do CE. Cada subcategoria relaciona-se diretamente a uma característica de inovação baseada na literatura (OCDE, 2006) e está contida em um dos três tipos de inovação (organizacional, de processo ou de marketing). Não foram identificadas característica de inovação do tipo produto ou serviço. A Figura 7 sintetiza a análise, apresentando à esquerda a árvore de categorias e o total de fragmentos de texto referenciados em cada uma delas na coluna *References*. À direita há uma representação gráfica da estrutura hierárquica, usando cores mais escuras para os níveis mais altos e relacionando as áreas ao número de referência codificadas.

Figura 7– Tipos de inovação associados ao CE da Pégasos on-line



Fonte: Organizado pela autora (gerado no NVIVO11)

A adoção do CE pela Pégasos pode ser considerada uma inovação de marketing, ao ampliar a abrangência geográfica de comercialização da empresa. Afinal, desprovida de filiais em outras cidades, por meio da loja virtual a empresa passou a atender localidades pequenas com um público carente de produtos similares, assim como encontrou nos grandes centros urbanos um mercado consumidor disposto a adquirir produtos considerados mais exclusivos: “(...) tem esse público que realmente geograficamente está fora de uma região onde ele consegue comprar o produto” – E1.

A inovação de marketing também se caracterizou pela colaboração indireta para a promoção da loja física. Ainda que não mensurado, a criação da Pégasos on-line trouxe um impacto para o seu comércio tradicional, atraindo clientes para a loja física motivados pela divulgação de lançamentos na *web*, sendo que os preços praticados na loja virtual são os mesmos da loja física: “(...) tem um impacto nas vendas físicas... porque o que acontece é que muita gente de Juiz de Fora começa a acompanhar o lançamento de produto pelo on-line” – E1. Vale mencionar que o ticket médio da loja virtual é superior ao valor mínimo de uma compra elegível ao frete grátis, logo a maioria dos pedidos on-line não gera custos de entrega

para o cliente. A Pégasos também inovou ao readequar a forma de se relacionar com os clientes, afinal, conforme as palavras do gerente de *e-commerce* “(...) *tem que ajustar o que é tratar bem o cliente na loja física e o que que é na loja virtual*” – E1. Por fim, ao atuar no ambiente virtual a Pégasos estabeleceu uma estratégia voltada à publicidade nos meios digitais, por exemplo: “(...) *o Facebook você consegue patrocinar e aí você consegue aumentar a sua abrangência*” – E1. Além disso a empresa se preocupa com a promoção de uma política de transparência digital em busca da credibilidade do cliente virtual: “(...) *às vezes o que é suficiente pro cara saber que a loja é confiável é você responder*” – E1.

Por outro lado, pode-se analisar a iniciativa de CE da empresa como uma inovação de processos ao se adotar uma logística de entrega de produtos como parte da organização: “(...) *é meio loucura assim... para tudo vai embrulhar*” – E1. Além de serem implantadas melhorias nos controles de estoque e fiscais da empresa, instaurou-se uma constante busca pela otimização das demandas, afinal: “(...) *você precisa de tempo pra tudo... tempo pra carregar produto... tempo para controlar estoque... tempo pra fazer mídia... tempo para atender cliente... tempo para ver problema*” – E1. Para atuar no CE a Pégasos precisou acelerar a migração de alguns sistemas da loja tradicional. A saber, a implementação da Nota Fiscal Eletrônica (NFe) para a loja virtual pôde ser disponibilizada para loja física como opção ao cupom fiscal. Além disso, o controle de estoque, embora ainda realizado manualmente em planilha eletrônica, passou a oferecer mais informações sobre os produtos, otimizando o processo de venda. A seguinte declaração reflete parte dos bastidores da operação na Pégasos: “(...) *a emissão da nota fiscal... que hoje está mais redonda... mas obviamente no começo a gente vai aprendendo*” – E1.

Não obstante, o caso se enquadra como uma inovação organizacional, uma vez que ao explorar os negócios no ambiente virtual a empresa precisou ampliar sua estrutura organizacional e expandir suas parcerias: “(...) *a Kanui... eu acho... esses grandes todos estão no processo de virar um marketplace ao invés de vender e estão abrindo*” – E1.

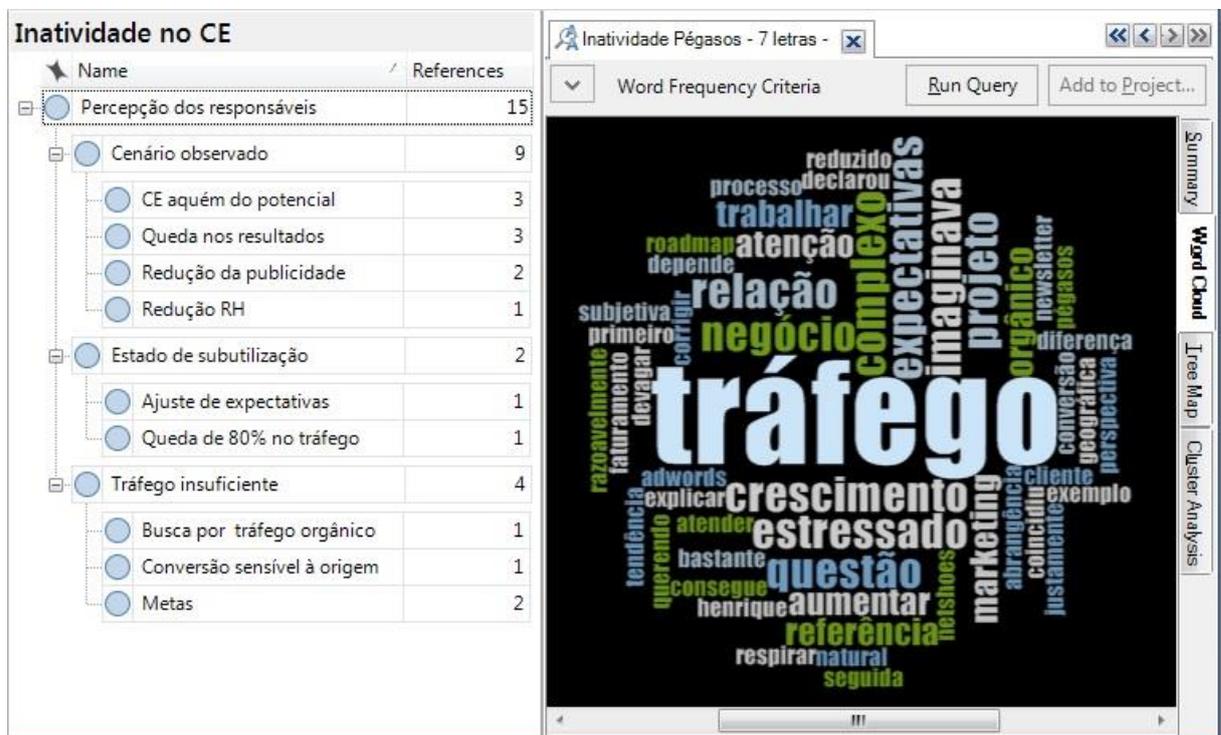
5.1.2 A iniciativa de comércio eletrônico e a inatividade

A inatividade no CE para a Pégasos está associada à percepção de desempenho abaixo do potencial em um cenário de queda nos resultados em virtude de uma redução de 50% nos recursos humanos disponíveis, simultâneo corte dos investimentos em divulgação e diminuição dos esforços para geração de publicidade. Neste período verificou-se uma queda significativa no tráfego de visitantes em torno de 80%, exigindo do responsável pela operação uma revisão do planejamento inicial: “(...) *eu tive que fazer um ajuste de expectativas em*

relação ao crescimento em parte porque o negócio é mais complexo do que eu imaginava” – E1.

Neste cenário o tráfego registrado mostrou-se insuficiente para o atingimento das metas da loja virtual, ressaltando-se a questão não somente da quantidade de acessos, mas também da qualidade deles, pois a taxa de conversão é distinta dependendo da origem do tráfego, de tal forma que a busca por aumentar o tráfego orgânico é uma constante: “(...) *um projeto sempre é aumentar o número do tráfego não pago... é o tráfego orgânico... o tráfego de referência*” – E1.

Figura 8 – Hierarquia de nós e nuvem de palavras da inatividade na Pégasos on-line



Fonte: Organizado pela autora (gerado no NVIVO11)

A Figura 8 sintetiza a análise realizada, apresentando à esquerda os tópicos relacionados à inatividade, considerando-se como categorias superiores a questão do cenário no qual a empresa está inserida, além da percepção dos responsáveis em relação ao estado de subutilização do site e ao tráfego insuficiente. A coluna *References* mostra quantos fragmentos de texto foram inseridos dentro de cada categoria ou subcategoria. A direita da figura tem-se uma nuvem de palavras gerada pela ferramenta NVIVO, a qual destaca aquelas mais frequentemente encontradas nas referências relacionadas à inatividade, apresentando-as com tamanho de fonte variado de acordo com a sua frequência de ocorrência. O filtro utilizado

selecionou as 50 palavras com pelo menos 7 letras, excetuando-se palavras de menor significância como conjunções e preposições. Este recurso auxiliou na fase inicial da análise, sugerindo a criação de algumas subcategorias após as referências já terem sido identificadas. Além do tráfego, questões relacionadas às expectativas e complexidade dos negócios, estresse dos RH, organicidade dos acessos e marketing de divulgação destacaram-se.

Portanto, na loja virtual Pégasos a inatividade no CE está associada à redução do tráfego em um cenário de queda nos resultados, redução dos RH e dos investimentos em publicidade, além de uma percepção de potencial de crescimento inexplorado. Logo, a iniciativa de CE da Pégasos pode ser considerada fracassada pela inatividade, ainda que momentaneamente, dado o estado de subutilização do site por parte dos potenciais clientes, ou seja, um cenário em que o tráfego de acesso de usuários na loja virtual é insuficiente considerando-se as expectativas iniciais estabelecidas.

5.1.3 Aspectos de gestão relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

A iniciativa de CE da Pégasos beneficiou-se do diálogo fluido entre os responsáveis, corroborando para o alinhamento estratégico na empresa, conforme declara o entrevistado em relação a seu sócio: *“(...) ele é um cara que ouve e ao mesmo tempo é um cara que debate e discute”* – E1. Afinal, a entrada da Pégasos no ambiente virtual exigiu uma revisão constante em relação às demandas e à capacidade de oferta: *“(...) é bem complexo no meu entendimento... não é um negócio que você coloca uma plataforma e o negócio anda sozinho”* – E1. Principalmente após os primeiros picos de vendas registrados, a empresa precisou direcionar grandes esforços em busca da eficiência, dada a intensa demanda requerida naquele período: *“(...) a gente penou um pouco nos processos porque ficava super atolado de um monte de coisas pra fazer”* – E1.

Além do número de visitantes, a taxa de conversão é outro importante indicador monitorado na operação da loja virtual. A taxa observada pela empresa apresenta-se menor que a taxa nacional de conversão (SEBRAE, 2015), sendo sensível à origem do tráfego. A saber, os acessos à Pégasos on-line originados pelos aproximadamente quarenta mil seguidores de seu perfil em rede social atraídos pelas publicações impulsionadas apresentam uma taxa de conversão inferior ao do tráfego proveniente do serviço de busca patrocinado. Desta forma, para apoiar as decisões estratégicas de gestão, diferentes indicadores da loja virtual são monitorados. Assim, na busca por melhorias constantes, a Pégasos explora suas métricas em busca do significado dos números registrados: *“(...) a taxa de abandono do carrinho é muito*

alta... a nossa é 80% mais ou menos e pelo que eu sei é a média do mercado de moda... então é muito frustrante... é frustrante porque você não sabe se o cara realmente tá na média ou o cara teve alguma dificuldade e desistiu de bobeira” – E1.

Por outro lado, a manutenção de parceiros comerciais específicos do segmento de CE, assim como a busca por novas parcerias é uma constante na gestão da Pégasos on-line. A saber, no intervalo de menos de 20 dias entre as entrevistas realizadas, novos acordos comerciais foram fechados. Um deles se destaca nesta parte da entrevista: *“(...) a gente colocou na quinta-feira... por acaso na CASE ((Conferência Nacional de Startups e Empreendedorismo)) eles estavam... eu já estava pensando em colocar... eu estava na dúvida... e na CASE a CEO da Trustvox deu um depoimento” – E1.*

Por fim, ainda dentro dos aspectos de gestão, verificou-se o cuidado da gerência com a sinergia entre o comércio tradicional e o CE, adotando políticas de preços e descontos alinhadas, além da oferta simultânea de novos produtos, ainda que a loja virtual não comercialize todos os itens disponíveis na loja física. Existe a preocupação de que os vendedores contribuam com esta harmonia entre os modelos, porém este fato não gera maiores problemas para a empresa, talvez em virtude de a maioria das vendas on-line serem para fora da cidade e haver a proximidade com o sócio-proprietário que fica presente no estabelecimento físico, disponível para dirimir eventuais dúvidas e questionamentos.

No entanto, no modelo de negócio dual adotado pela empresa, um fato chama a atenção: *“(...) a Pégasos é uma loja física que existe há muito tempo... tem um faturamento robusto... o faturamento que a gente tem hoje do on-line é muito pequeno ainda comparado com o da Pégasos... então qualquer decisão que a gente tome tem que considerar isso” – E1.* Portanto, diante desta declaração, afirma-se que o modelo de comércio tradicional parece cercear as oportunidades de inovação no CE, caracterizando a inobservância do aspecto de gestão no caso Pégasos. Esta constatação é reforçada pelo seguinte relato em relação à política de preços: *“(...) na internet tem muita gente com preço agressivo só que a gente acaba não abaixando senão a gente acaba prejudicando a margem da Pégasos física” – E1.*

5.1.4 Aspectos de recursos humanos relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

Passados alguns meses da redução em 50% no quadro de funcionários, atualmente os sócios da loja virtual contam em sua operação com mais dois RH recém contratados (conforme Quadro 14), sendo um estagiário com dedicação exclusiva e um novo funcionário da Pégasos Skate Shop com funções compartilhadas entre as atividades da loja física e virtual.

Quadro 14 – Função e atribuições dos recursos humanos na Pégasos on-line

Referência	Atribuições relacionadas
Sócio-proprietário	Definição da estratégia Faturamento de mercadoria Supervisão do processo de envio
Sócio e gerente (E1)	Definição da estratégia Gerenciamento da operação virtual Implementação de novas funcionalidades na loja virtual Supervisão do relacionamento com cliente <i>web</i> Gerenciamento de fornecedores de tecnologia
Funcionário	Controle de Estoque Embalagem/envio mercadoria
Estagiário	Relacionamento com cliente <i>web</i> Elaboração do conteúdo de marketing Atualizações na plataforma do <i>website</i>

Fonte: Organizado pela autora

Na Pégasos on-line, em sua reduzida estrutura, o fator relacionado à capacitação para a inovação destaca-se positivamente, seja ela baseada na experiência prévia de seus recursos ou na incorporação de novos conhecimentos: “(...) *ele ((o sócio-proprietário)) conhece muito do mercado... ele conhece muito do produto... muito do comportamento do cliente*”- E1; “(...) *algo que você já domina é uma coisa... agora algo que você está aprendendo você quer meio que sugar tudo*”- E1. O responsável pela operação também possui diferentes experiências, já tendo trabalhado em grandes corporações na área de telecomunicações, conduzido projetos especiais e realizado planejamentos financeiros.

Outra característica observada foi o compartilhamento de RH na realização das diferentes tarefas da equipe: “(...) *contratou um funcionário a mais pra loja que meio período dele ele ficaria por conta de ajudar na parte do on-line... seja pra contar estoque... organizar estoque... embrulhar e etc.... é essa a estrutura que a gente começou*”- E1. Não obstante, quando necessário, o gerente assume múltiplas funções na loja virtual, seja de cunho prático ou estratégico: “(...) *eu comecei a programar um pouquinho pra fazer umas coisas*” – E1.

Dentro da questão de liderança de equipe com equilíbrio entre os papéis o destaque foi para a promoção do engajamento da equipe. Ainda que em um primeiro momento tenham sido relatadas insatisfações em virtude de limitações e rendimentos abaixo do esperado, após o desligamento de metade dos RH da empresa, a busca pelo envolvimento e motivação dos membros da equipe ficou evidenciada nas entrevistas: “(...) *a gente acabou pegando um outro menino como jovem aprendiz e ele é muito bom (...) e aí a gente sentiu essa diferença... com menos gente parece que a gente está conseguindo fazer mais coisa*”- E1; “(...) *o estagiário eu*

tenho pena dele... tem tanta coisa pra fazer... mas é um cara bom ... eu acho que ele vai curtir... as coisas são legais de fazer” – E1.

Em contrapartida a empresa vivenciou uma indisponibilidade de RH incompatível com a demanda de trabalho. Por exemplo, o chat, embora visto pela gerência como uma ferramenta capaz de orientar o cliente no momento de compra, fica por vezes off-line por falta de RH disponível para responder os contatos que chegam a qualquer hora do dia ou da noite. Este cenário destaca-se em vários momentos nas entrevistas como fator limitante das oportunidades de inovação no CE, caracterizando assim a inobservância do aspecto de RH: *“(...) a gente sofre muito com a falta de braço porque tem coisa pra caramba pra fazer” – E1;* *“(...) quer saber... vamos tirar o pé... vamos deixar ir mais devagar pra gente respirar... tá todo mundo estressado” – E1;* *“(...) teve esse problema de pessoas que a gente acabou sem braço para fazer algumas coisas” – E1;* *“(...) como a gente tá com falta de braço hoje a gente não consegue utilizar a ferramenta tanto quanto gostaria” – E1.*

5.1.5 Aspectos de investimentos relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

A empresa não possui aporte de capital externo em seus negócios, sendo todos os custos da Pégasos on-line rateados entre os sócios. Portanto, contando com recursos financeiros limitados, a opção estratégica foi iniciar com investimentos mínimos a fim de se conhecer paulatinamente o comportamento e a demanda do CE: *“(...) combinado desde o início era dispor do mínimo de investimento possível”- E1;* *“(...) vamos primeiro consolidar alguns passos e aí a gente vai avançando” – E1.*

Assim, a fim de se reduzir os investimentos iniciais necessários e aproveitar a rede de fornecedores estabelecida, o estoque virtual utilizado é integralmente proveniente dos itens disponíveis na Pégasos Skate Shop: *“(...) você já tem os fornecedores (...) eu monto o site pra testar... pra ver se tem demanda ou não” – E1.* Por outro lado, os aspectos relacionados aos recursos financeiros influenciaram indiretamente na escolha da plataforma de *e-commerce*, essa inicialmente gratuita, porém hoje em virtude de novas necessidades contratada por um custo fixo mensal. Não obstante, mesmo não havendo uma política de gastos que defina uma remuneração mínima para os sócios, talvez pelo porte e caráter familiar da empresa, essa questão não parece interferir na continuidade dos negócios.

No período de grande queda dos acessos houve a interrupção dos investimentos em marketing, porém gastos em busca de visibilidade fazem parte das ações da empresa e mostram resultados: *“(...) o Facebook você consegue patrocinar e aí você consegue aumentar a sua*

abrangência” – E1. Todavia não se verificou uma política de gastos no CE definida, caracterizando-se uma inobservância do aspecto de investimentos no estudo do caso Pégasos.

Mas o gerente vislumbra um direcionamento futuro distinto, e, em suas palavras, “(...) *a ideia é realmente usar o que a gente tiver de lucro para melhorar os processos e a qualidade do serviço mesmo*” – E1. Ou seja, planeja-se reinvestir os lucros futuros em melhorias de processos e na qualidade do serviço prestado. Entretanto, atualmente ainda há uma indisponibilidade de recursos financeiros para o aproveitamento de oportunidades de inovação no CE, reforçando a inobservância do aspecto de investimentos no caso Pégasos.

Enfim, a Pégasos possui muitos projetos no CE, alguns aguardando disponibilidade de RH para serem implementados, outros na espera de um retorno financeiro capaz de financiá-los. A adoção de uma aplicação para aparelhos móveis, por exemplo, está entre os projetos de longo prazo. Além disso, desde a sua idealização, a loja virtual almeja em algum momento poder oferecer artigos de moda infantil *streetware*, porém isto significa investimentos financeiros para ampliar a gama de produtos disponíveis nos estoques físicos atuais.

5.1.6 Aspectos de tecnologia relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

Embora verifique-se na empresa uma relativa falta de conhecimento técnico acerca de algumas aplicações, a busca contínua pela informação e a contratação de terceiros acabam por preencher as necessidades internas de conhecimento e o domínio da tecnologia: “(...) *a desvantagem de você ter uma plataforma de terceiro é que às vezes dá pau... só que nem sei se é desvantagem porque na prática se fosse nossa ia dar pau do mesmo jeito e a gente é que ia ter que arrumar*” – E1.

Ressalta-se que o controle do estoque virtual é feito manualmente em planilha eletrônica que alimenta a plataforma on-line, uma vez que o sistema de controle contábil e fiscal em uso na loja física não é integrável à plataforma adotada no *e-commerce*: “(...) *o sistema da loja física... o cara já trabalha com esse sistema há um tempão e pra que que ele vai colocar isso sob risco... não tem sentido*” – E1. Assim, como a definição da Pégasos como um todo é não expor a operação da loja física aos riscos inerentes à substituição de tecnologia, não se pode afirmar haver uma relação de alinhamento das soluções da operação virtual à estratégia da empresa. Tal realidade acarreta problemas recorrentes na operação, conforme relatos do gerente: “(...) *não é a primeira vez que acontece essa falta de estoque*” – E1; “(...) *ela comprou dois tênis e aconteceu que um dos dois a gente não tinha no estoque (...) a gente ligou pra menina e falou explicou deu atenção pra ela... pediu desculpas*” – E1. Logo, em virtude da

inadequação da tecnologia usada no processo de controle de estoque verifica-se a geração de tarefas extras, gastos adicionais associados e perda de faturamento, caracterizando-se sob este ponto de vista a inobservância do aspecto de tecnologia pela não promoção da eficácia.

Mas o dia a dia da loja virtual envolve o uso de inúmeros outros sistemas tecnológicos além da plataforma de *e-commerce*, da planilha de controle de estoque e do programa de geração de NFe. A Pégasos faz uso de sistemas de recuperação de carrinho, coleta de avaliações de clientes, ferramentas de edição de conteúdo e divulgação de mídia. Além disso, a loja virtual adotou tecnologias para disponibilizar contato com seu público consumidor através de formulário, chat, rede social e aplicativo para troca de mensagens via internet. No caso do formulário, pouco utilizado, trata-se de uma ferramenta padrão parte integrante da plataforma contratada. Algumas pessoas não acessam diretamente informações disponíveis no *website* da loja e demonstram clara preferência pelo contato via aplicativo para troca de mensagens: “(...) *WhatsApp é fundamental... você tem que ter... e é um canal que as pessoas gostam e um público específico prefere do que qualquer outro*” – E1.

5.1.7 Aspectos de mercado relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

Assim como na loja física, o perfil do cliente virtual da Pégasos é muito heterogêneo. O público abrange a classe alta, média e até mesmo aquele consumidor com renda mensal próxima do valor do produto adquirido. Alguns consumidores não dominam ferramentas de correio eletrônico e possuem dificuldade na comunicação escrita formal. Logo, diante das singularidades de cada pessoa a Pégasos busca se diferenciar no mercado com foco no atendimento ao cliente e uma análise contínua do mercado: “(...) *a gente conseguindo entender um pouco melhor este público e dar uma tratativa diferenciada a gente atinge caras que por exemplo uma Kanui da vida talvez não consiga*” – E1.

Além disso, a loja virtual dedica esforços em busca de credibilidade no CE: “(...) *a loja é confiável? (...) a gente responde os caras que perguntam... mas eu imagino que muita gente tá com essa dúvida*” – E1. Para contribuir nesta construção da imagem a empresa também iniciou testes com uma ferramenta de coleta de avaliações sobre as experiências de compra. Soluções similares já foram testadas no passado, porém sem grande aceitação pelos clientes e tornando o processo de *check out* mais complexo. Além disso, embora pouco utilizado, o telefone é disponibilizado aos clientes com o objetivo de transmitir uma segurança adicional para internautas que busquem outro meio de contato em tempo real além do chat.

Do ponto de vista de adequação da logística para entrega dos pedidos, nenhuma inobservância foi verificada, sendo que a flexibilidade no atendimento das solicitações dos clientes destacou-se positivamente: “(...) já teve caso de gente que vem de fora escolher frete grátis e depois falar... ah cara eu vou passar em Juiz de Fora semana que vem... tem jeito de pegar na loja?” – E1. Por outro lado, os relatos confirmam a adequação dos produtos ao CE: “(...) skateshop o produto é visual... o tênis... é um negócio que você coloca o tênis ((no ar)) e fica todo mundo louco com aquele negócio” – E1. Mas há que se conhecer o mercado: “(...) a gente viu que faz toda a diferença ele ((o sócio-proprietário)) falar quais são os produtos que têm que subir... como têm que subir... pra quem a gente tem que falar (...) parte do valor da Pégasos está nesse bom gosto... nesse conhecimento do público” – E1.

5.1.8 Resumo dos aspectos no Caso Pégasos

O resultado da análise de conteúdo dos aspectos de inovação apresenta-se de forma resumida na Figura 9. Ressalta-se que foram referenciados e codificados dentro da hierarquia dos aspectos relacionados à inovação tanto os trechos referentes à observância quanto à inobservância. Desta forma, a quantificação de referências não deve ser entendida como um peso na análise dos dados, seja ele positivo ou negativo. Somente a interpretação do conjunto de referências de cada aspecto pôde levar a uma interpretação conclusiva, sendo que por vezes as observações ou declarações obtidas não permitiram à pesquisadora classificar uma determinada subcategoria como cuidada ou não pela empresa.

Na Figura 9 no campo *Name* os 5 aspectos são tratados como categorias, enquanto suas subcategorias são vinculadas às características mais específicas abordadas pela literatura e verificadas no caso. No campo *Source* indica-se em quantas fontes (arquivos) foram encontradas referências para uma determinada categoria ou subcategoria. No campo *References* apresenta-se a soma das referências, ou seja, partes de texto, associadas à determinada categoria ou subcategoria. A informação no campo *Description* e a utilização de um círculo cheio visam detalhar e destacar, respectivamente, a característica de determinada subcategoria de um aspecto de inovação não observado.

Portanto, considerando-se inovadora a iniciativa de CE da Pégasos, entende-se que a inatividade esteja associada à inobservância de aspectos de gestão, não sendo o CE visto como um canal estratégico frente à operação da loja física; aspectos de tecnologia, ao utilizar um sistema de controle de estoque incapaz de promover a eficácia; aspectos de investimentos representados tanto pela indisponibilidade de recursos financeiros, assim como pela indefinição

de uma política de gastos no CE e, por fim, aspectos de RH, em virtude da sobrecarga de trabalho que acaba por comprometer a implementação das estratégias de CE. Logo, no caso Pégasos verifica-se a inobservância dos aspectos de gestão, RH, tecnologia e investimentos, paralelamente ao fato de a loja virtual enfrentar o fracasso, ainda que parcial, pela inatividade da iniciativa de CE inovadora.

Figura 9 – Relação dos aspectos de inovação associados à Pégasos on-line

Aspectos no CE

Name	Sources	References	Description	
Aspectos observados	2	252		
Gestão	2	44	Inobservância	
Alinhamento estratégico	2	10		
Dominio de TI e negócios	1	2		
Identificação de métricas	2	11		
Parcerias	2	6		
Promoção da eficiência	2	10		
Sinergia dos modelos	2	5	Não priorização CE	●
Investimentos	2	29	Inobservância	
Disponibilidade de recursos	1	9	Indisponibilidade	●
Estratégia em busca de visibilidade	2	11		
Orientação para retornos futuros	1	5		
Políticas de gastos no CE	1	4	Indefinida	●
Mercado	2	61		
Adequação da logística	1	4		
Adequação dos produtos	2	10		
Análise do mercado	2	19		
Foco no cliente	2	28		
RH	2	71	Inobservância	
Capacitação para inovação	2	15		
Compartilhamento de RH	2	9		
Disponibilidade de RH	2	31	Indisponibilidade	●
Liderança com equilíbrio	2	16		
Tecnologia	2	47	Inobservância	
Adequação aos processos	2	15	Controle de estoque ineficaz	●
Domínio das tecnologias	2	6		
Orientação à estratégia	1	4		
Uso de novas tecnologias	2	22		

Fonte: Organizado pela autora (gerado no NVIVO11)

5.2 CASO A ESPORTIVA

Varejista de artigos esportivos, a empresa atua no mercado tradicional desde 1962, estando sob o controle dos herdeiros do patriarca fundador. Os três irmãos que dividem a sociedade da rede de lojas possuem atribuições distintas dentro da diretoria, sendo elas: comercial/marketing, produtos/compras e financeiro. Contando com aproximadamente duzentos colaboradores em seu quadro de funcionários (conforme Quadro 15), A Esportiva possui escritório sede e depósito central na cidade de Santo André, Grande São Paulo, além de 11 lojas físicas instaladas no estado de São Paulo e 1 em Brasília. A empresa também administra em caráter de concessão 8 lojas físicas exclusivas da marca de um parceiro comercial e a loja oficial da Sociedade Esportiva Palmeiras instalada no próprio clube.

Quadro 15 – Resumo de dados associados à empresa A Esportiva

Ramo de atuação	Lojas físicas	Funcionários do <i>e-commerce</i>	Total de funcionários	Fundação loja física	Fundação loja virtual
Comércio de artigos esportivos	12	4	200	1962	2010

Fonte: Organizado pela autora

Depois de mais de 50 anos de atuação no comércio tradicional, a empresa inovou ao adotar um modelo de negócio no qual seus estabelecimentos físicos passaram a coexistir com um canal virtual. Assim, em 2010, a rede varejista, que até então restringia sua presença na internet a um *website* institucional, inaugurou A Esportiva on-line (Figura 10). Neste ambiente digital seus três principais concorrentes são Paquetá Esportes, uma empresa de estrutura similar à Esportiva, além da Centauro e Netshoes, duas grandes no CE.

Para o mercado de artigos esportivos, 2014 foi um ano atípico em virtude da realização da Copa do Mundo no Brasil e o aumento da venda de produtos relacionados, tais como camisas da seleção brasileira de futebol. Além disso, no primeiro semestre de 2014, antes das eleições presidenciais, o mercado ainda tinha um comportamento otimista. Em 2015 o reflexo da crise foi sentido nas lojas físicas, mas restrito apenas à prejuízos associados a perda do valor da moeda em virtude da inflação. Já no CE a queda nas vendas foi significativa, tendo se agravado a partir do meio do ano, registrando uma redução de quase 50% na entrada de pedidos no mês de setembro em relação aos melhores meses de 2015 (conforme Gráfico 2), representando um retrocesso no ritmo de crescimento conquistado no ano anterior.

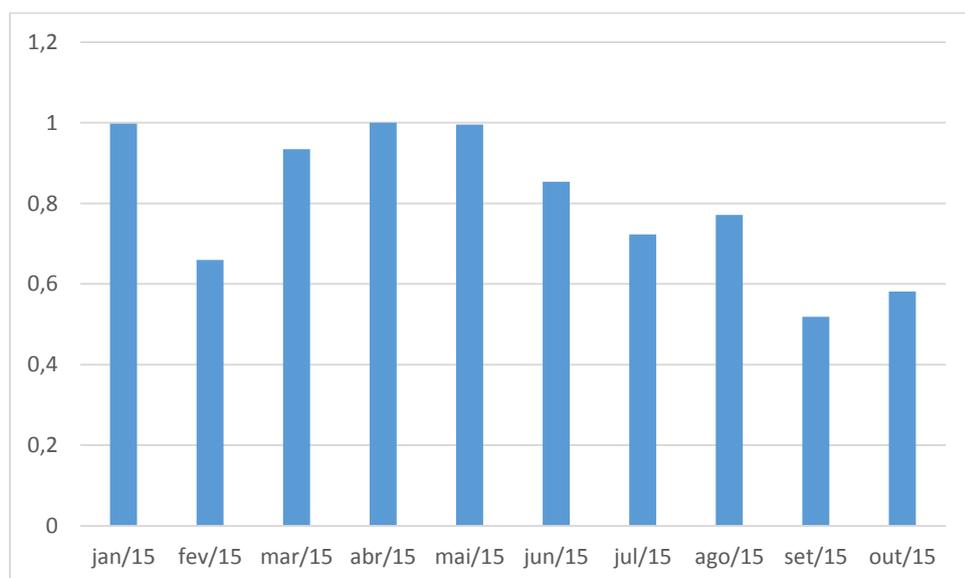
Figura 10 – Página principal da loja virtual da empresa A Esportiva



Fonte: www.aesportiva.com.br, acesso em 02/12/2015.

Embora em operação há quase seis anos, a loja virtual ainda não consegue ser lucrativa, nem alcançar um faturamento capaz de cobrir suas despesas. Desta forma, atualmente o objetivo primeiro da diretoria é atingir o ponto de equilíbrio entre as despesas e receitas do CE, para depois passar a obter resultados financeiros positivos, deixando de ficar atrás em faturamento da pior loja física da A Esportiva, como ocorre hoje, para brigar com a melhor loja da rede.

Gráfico 2 – Entrada de pedidos mensal normalizada da A Esportiva on-line

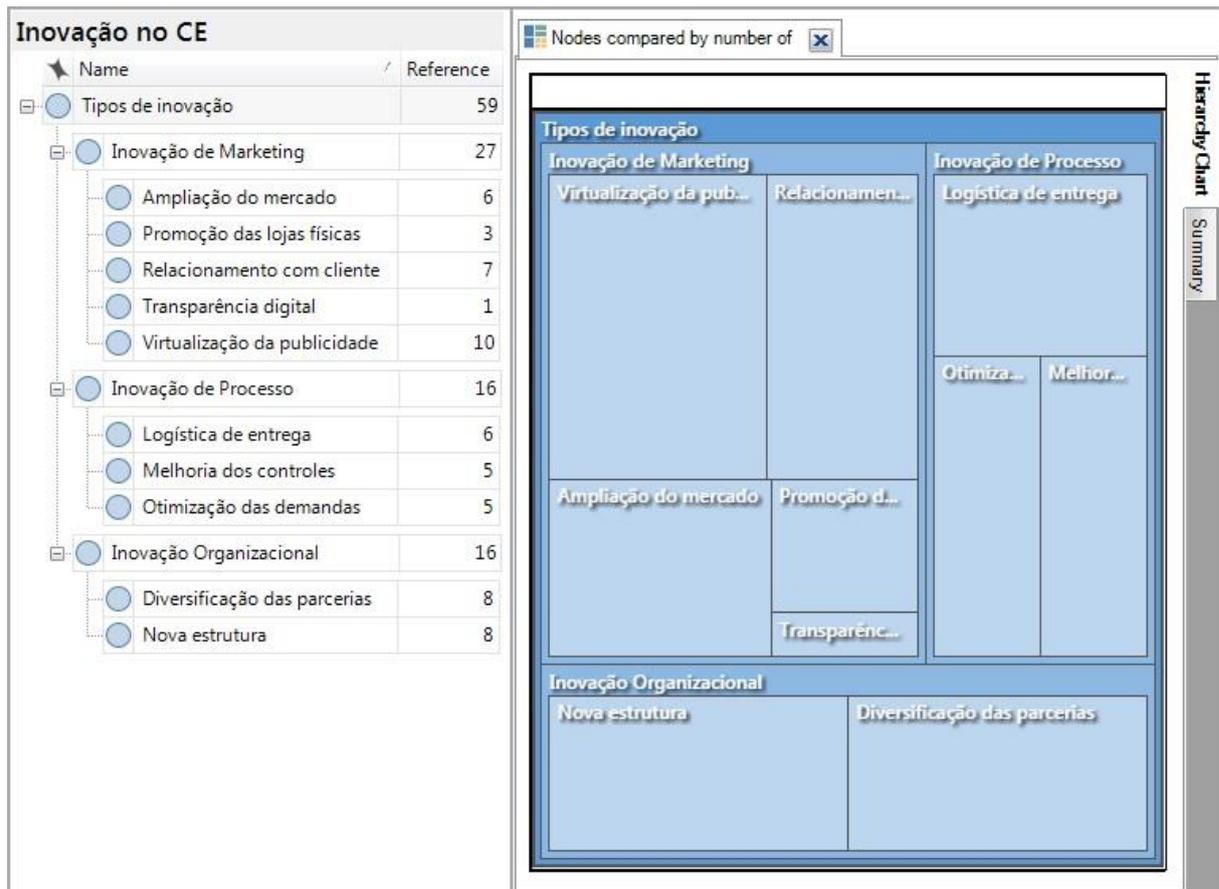


Fonte: Organizado pela autora

5.2.1 A iniciativa de comércio eletrônico e a inovação

A fim de relacionar a iniciativa de CE da A Esportiva com a inovação, realizou-se a análise de conteúdo das entrevistas transcritas de maneira análoga ao descrito no item 5.1.1, resultando na identificação de 59 referências associadas à inovação (conforme Figura 11).

Figura 11 - Tipos de inovação associados ao CE da A Esportiva on-line



Fonte: Organizado pela autora (gerado no NVIVO11)

A adoção do CE pela A Esportiva se enquadra como uma inovação de marketing, ao ampliar o mercado de atuação: “(...) a gente é muito focado em algumas regiões específicas... ABC...baixada santista... interior de São Paulo... então ajudou a expandir a marca” – E2. Além disso, a inovação de marketing também é caracterizada pela colaboração indireta para a promoção das lojas físicas, afinal: “(...) hoje o internauta ele acaba vendo o institucional... ele consegue através do digital ter uma imagem positiva da loja... da empresa como um todo” – E5. Além disso, A Esportiva readequou a forma de se relacionar com os clientes, conforme constata-se no seguinte trecho: “(...) a questão da comunicação com o cliente é um outro

universo de negócio”- E5. Não obstante, a empresa inovou ao direcionar esforços para a publicidade nos meios digitais, afinal “(...) hoje uma loja virtual ela é alimentada com orçamento... por mídias” – E5. Por fim, atuar no ambiente virtual representou para a empresa o desafio de estabelecer uma estratégia de atuação envolvendo a promoção da confiança no ambiente virtual, por exemplo: “(...) tá quase há um ano com eles ((solução Trustvox))... acho muito positivo porque ele dá uma credibilidade maior para o site” – E2.

Por outro lado, pode-se analisar a iniciativa de CE da empresa como uma inovação de processos ao se adotar uma logística de entrega de produtos como parte da organização, além de serem implantadas melhorias nos controles de estoque e instaurar-se uma constante busca pela otimização das demandas do ambiente virtual. A seguinte declaração dada pelo diretor comercial durante as entrevistas reflete o cenário de mudanças na A Esportiva: “(...) a gente já está numa velocidade de cruzeiro... pra loja digital não... pra loja digital a gente ainda muda todos os processos” – E5.

Por fim, o caso A Esportiva também pode ser considerado uma inovação organizacional, pois ao explorar os negócios no ambiente virtual a empresa ampliou sua estrutura interna e expandiu suas parcerias. Um dos trechos das entrevistas exemplifica a diversificação no estabelecimento de novas parcerias: “(...) a gente tem parceria com alguns sites... por exemplo tem um site que é da torcida do Palmeiras” – E2.

5.2.2 A iniciativa de comércio eletrônico e a inatividade

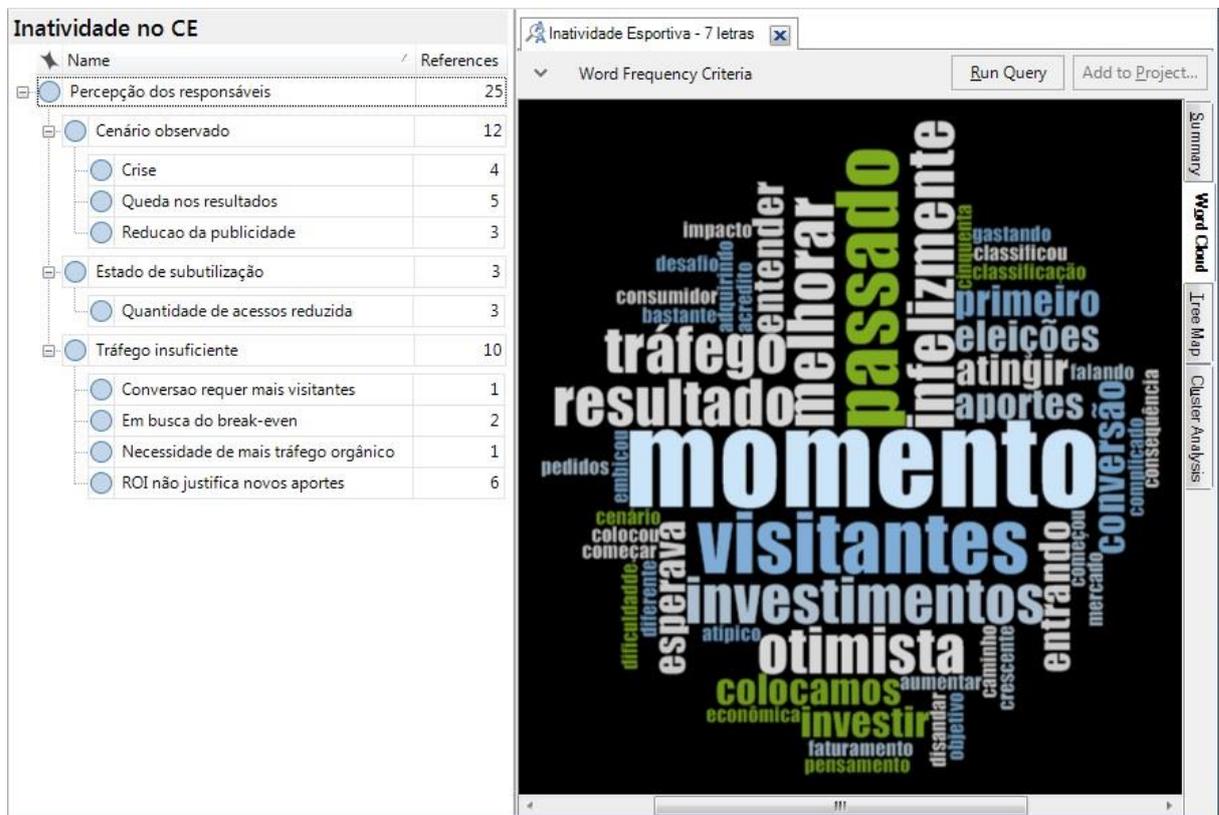
No ano de 2015, em virtude da crise econômica do país e da queda nos resultados, houve uma redução no orçamento disponibilizado para publicidade on-line. Além disso, o não atingimento do retorno sobre investimento (*Return over Investment* – doravante ROI) nas últimas campanhas de divulgação lançadas contribuiu neste cenário para a redução das verbas destinadas para divulgação. Nas palavras do diretor comercial “(...) nós já colocamos alguns aportes de investimentos e infelizmente o resultado não veio como a gente esperava” – E5.

Comparando-se a situação presente com o ano anterior, o tráfego de acesso na loja virtual A Esportiva em 2015 é percebido como muito reduzido, não sendo capaz de fomentar um número de vendas para o atingimento do ponto de equilíbrio entre as despesas e receitas, ainda que milhares de internautas naveguem mensalmente pelo *website*. A percepção do responsável pela operação é que nenhuma ação específica ocorreu para que houvesse esta subutilização da loja virtual, porém o fato é que a quantidade de pessoas que acessavam o site era maior.

Por outro lado, A Esportiva vem registrando uma taxa de conversão abaixo da média do mercado, sendo incapaz de fomentar as vendas almejadas. Mudanças na taxa de conversão não devem ser observadas em curto prazo, o que acaba requerendo um aumento no número de visitantes únicos a fim de se gerar um resultado imediato salutar para o negócio. O gerente sintetiza a situação: “(...) para melhorar o meu número de visitantes eu tenho que investir e se eu investir a minha conversão é esta e o meu ROI não bate” – E2. Assim, como não há orçamento disponível para divulgação, A Esportiva segue em busca de alternativas para elevar o tráfego de acesso de forma orgânica, ou seja, aumentar o tráfego gratuito gerado por meio de pesquisas de busca na internet ou acesso direto via URL.

Logo, na loja virtual A Esportiva, a inatividade no CE está associada à redução na quantidade de acessos percebida em um cenário de crise, queda nos resultados e redução dos investimentos em publicidade, conforme representado na Figura 12 utilizando-se os mesmos padrões do item 5.1.2. O tráfego de acesso de visitante é insuficiente para a equiparação entre as receitas e despesas do site, dada a taxa de conversão registrada. Por sua vez, o tráfego adicional gerado por meio de publicidade paga não tem atingido o ROI almejado, continuando assim a busca por mais visitantes, porém originados de um tráfego orgânico.

Figura 12 – Hierarquia de nós e nuvem de palavras da inatividade na A Esportiva on-line



Fonte: Organizado pela autora

5.2.3 Aspectos de gestão relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

A entrada da A Esportiva no CE ocorreu inicialmente como consequência de uma evolução da tecnologia em uso na empresa, porém em seguida exigiu dos responsáveis um alinhamento estratégico diante dos montantes envolvidos: “(...) *não é simples ter uma loja virtual... pode-se começar de uma forma muito fácil... de uma forma muito simples... mas pra quem quer ver a coisa acontecer tem que investir*”- E2. Além do alinhamento das expectativas, a empresa buscou estabelecer algumas métricas em busca dos resultados. Um dos indicadores de maior visibilidade na gestão da loja virtual A Esportiva é o ROI, o qual apresenta o resultado financeiro sobre ações de marketing. Trata-se do parâmetro utilizado pela empresa para verificar o êxito de ações pontuais de investimento em publicidade para geração de tráfego não espontâneo.

O estabelecimento de parcerias junto aos provedores específicos do segmento de CE é um desafio constante para a gerência da loja virtual: “(...) *encontrar parceiros... fornecedores que estejam dispostos a realmente ser um parceiro (...) um parceiro disposto a entrar na jogada com você é difícil*” – E2. A empresa busca parcerias com fornecedores de tecnologia dispostos a dividir os riscos do negócio e a faturar apenas se houver conversão da venda, como é o caso do acordo firmado para uso da ferramenta de *pop up* de saída. Outra parceria comercial em vigor e que tem trazido resultados expressivos é o acordo com o Mercado Livre, que hospeda uma loja on-line da A Esportiva dentro de sua plataforma de compras e vendas, canal este que responde hoje por algo em torno de 30% do total de vendas da A Esportiva on-line. Por outro lado, além da administração da loja física do Palmeiras, por meio de uma parceria comercial a empresa também disponibiliza com a mesma plataforma de *e-commerce* da A Esportiva on-line uma loja virtual dentro do site dos torcedores do time³.

Ainda dentro dos aspectos de gestão, verificou-se o cuidado da gerência da A Esportiva on-line com a sinergia entre o comércio tradicional e o CE. Anualmente os gerentes e subgerentes das lojas físicas localizadas em diferentes cidades, sob a coordenação de um supervisor geral subordinado diretamente aos sócios, recebem instruções sobre a loja virtual. Eles são comissionados pela venda on-line de artigos provenientes de seus estoques, porém esta política não se estende aos vendedores. Verifica-se, portanto, em determinadas situações um certo desconforto por parte dos profissionais de vendas em relação ao canal eletrônico, mas em contrapartida a presença da A Esportiva na *web* auxilia o comércio tradicional contribuindo

³ Disponível em: www.verdazzo.com.br

para a construção da imagem das lojas físicas. Outro ponto positivo do modelo de comércio dual é o compartilhamento de recursos em função da possibilidade de utilização do estoque dos estabelecimentos pelo CE: “(...) *a gente também utiliza as lojas físicas como estoque... as lojas físicas por exemplo de Santos e do interior de São Paulo... elas que fazem embalagem do produto... separa o produto... faz embalagem do produto... cola as etiquetas e faz o despacho para o correio*” – E2.

Por fim, ao analisar o aspecto de gestão sob o ponto de vista do domínio das questões relativas à TI e negócios a seguinte declaração se sobressai: “(...) *confesso que a gente não tem o conhecimento técnico digital como a gente tem na loja física*” – E5. Assim, a tomada de decisões no CE depende sobremaneira da percepção do gestor da operação: “(...) *a gente vai muito das informações das pessoas que estão envolvidas no processo*” – E5, ainda que o nível gerencial não possua autonomia na definição das estratégias do CE: “(...) *eu estou diretamente ligado a estes três sócios... o que for decidido por eles é a decisão final*” – E2. Portanto, verifica-se a inobservância da gestão como aspecto de inovação fundamentando-se no desequilíbrio entre o domínio de TI e negócios.

5.2.4 Aspectos de recursos humanos relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

A equipe de *e-commerce* é composta por um gestor e seus dois colaboradores (conforme Quadro 16), todos fisicamente alocados nas instalações do depósito central, mantendo contato diário com a área de separação de mercadoria. A diretoria por sua vez fica na edificação ao lado, onde está instalado o escritório sede. Uma vez que nenhum dos sócios possui conhecimento acerca das tecnologias digitais e não há um profissional neste patamar hierárquico responsável pela loja virtual, o diretor comercial acabou por abraçar a área. Ele se tornou naturalmente o maior defensor da iniciativa do CE junto à diretoria, assumindo o papel de liderança perante as áreas de vendas e ponderando com relação ao equilíbrio entre as operações física e virtual.

Na A Esportiva on-line, em sua reduzida estrutura, o fator relacionado à capacitação para a inovação é observado de forma positiva. Além da experiência pessoal do responsável pela operação quando no passado à frente da gerência de outros *e-commerces*, a questão da construção do conhecimento apareceu no decorrer das entrevistas: “(...) *eu confesso que a gente está aprendendo muito*” – E5. Outro aspecto observado e também característico de times enxutos é o compartilhamento de RH, associado às diferentes tarefas realizadas pelos membros da equipe.

Quadro 16 – Função e atribuições dos recursos humanos na A Esportiva on-line

Referência	Atribuições relacionadas
Sócio-diretor comercial (E5)	Definição da estratégia Avaliação e liberação de recursos financeiros
Gerente (E2)	Definição da estratégia Supervisão das atividades relacionadas ao <i>e-commerce</i> Gerenciamento de fornecedores de tecnologia Intermediação com o responsável pelas lojas físicas
Funcionário A	Desenvolvimento de layout e <i>redesign</i> do <i>website</i> Elaboração de e-mail marketing Fotografia, edição e cadastro de produtos Atualizações na plataforma do <i>website</i>
Funcionário B	Relacionamento com cliente <i>web</i> Envio de mercadorias

Fonte: Organizado pela autora

Em contrapartida a empresa demonstra uma relativa indisponibilidade de RH incompatível com as demandas do CE. Por exemplo, entre os meios de contato disponibilizados pela A Esportiva on-line estão o e-mail, chat e telefone, sendo o e-mail preferido pelos clientes, enquanto o telefone é raramente utilizado. Há o desejo de se deixar o chat por mais tempo disponível para contato, porém por uma questão de falta de RH a ferramenta não fica on-line durante o período comercial de forma integral. Este cenário se destaca em diferentes momentos como fator limitante das oportunidades de inovação no CE, caracterizando assim a inobservância do aspecto de RH. Neste trecho específico o entrevistado refere-se à uma ferramenta de troca de mensagens pela internet: “(...) *já fiz alguns estudos... mas por questão de falta de braço... vamos assim dizer... eu não tenho condição ainda de atender*” – E2.

5.2.5 Aspectos de investimentos relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

Dentre os gastos do CE, as maiores despesas da A Esportiva referem-se aos custos com pessoal, logística e entrega e, na sequência, as despesas associadas às ferramentas como ERP (*Enterprise Resource Planning*) e plataforma de *e-commerce*. Vale ressaltar que em um passado recente a empresa substituiu integralmente sua plataforma em busca de otimizar seus processos, vislumbrando com isso retornos futuros: “(...) *ele trouxe três alternativas de plataformas com seus devidos custos e sinalizou pra essa plataforma que a gente tá*” – E5; “(...) *a gente tem capacidade de crescer muito mais com essa plataforma*” – E5.

Atualmente em virtude da loja virtual ainda não se pagar, sua operação continua dependente de uma estrutura central de verba, porém sem a definição específica de uma política

de gastos no CE, ainda que no passado tenha havido investimentos mais significativos em projetos *web*. Assim, os investimentos em busca de visibilidade são disponibilizados de forma pontual, ou seja, para cada ação de promoção da loja virtual mede-se o ROI para avaliação de viabilidade de novos investimentos, afinal: “(...) *a loja está há quatro anos sem ter lucro... não é fácil*” – E2. Portanto, verifica-se uma política indefinida de gastos no CE, caracterizando a inobservância do aspecto de investimentos em uma iniciativa de CE inovadora.

5.2.6 Aspectos de tecnologia relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

A entrada da A Esportiva no mercado digital foi inicialmente motivada pela disponibilidade de uma interface *web* provida pelo fornecedor do ERP em uso. No entanto, com o tempo a solução passou a apresentar problemas de lentidão e não atender às necessidades da operação: “(...) *uma coisa era evidente pra gente tomar a decisão de substituir a antiga plataforma por essa atual... primeiro que a antiga estava tendo muito problema no processo*” – E5. Foi então que tiveram início os estudos de viabilidade para contratação e implementação de uma nova plataforma exclusiva de *e-commerce*. Assim, há aproximadamente três anos a plataforma da loja virtual foi substituída com o incentivo e a orientação do segundo gerente de *e-commerce* e o consentimento da diretoria. Meio ano depois, o terceiro gerente de *e-commerce* já com experiência e conhecimento de CE assumiu a área e passou a coordenar seis meses intensos de integrações de sistemas, adequação de cadastro e digitalização de produtos, visando a fluidez dos processos de colocação de pedidos e o atendimento a clientes. Esta nova plataforma ainda em operação é considerada robusta e capaz de atender às demandas atuais e futuras dentro da estratégia de CE.

Para apoiar os processos de venda no CE A Esportiva on-line utiliza um sistema independente de ERP para faturamento dos pedidos capaz de atender as demandas do ambiente eletrônico, evitando problemas decorrentes da desatualização de números em estoque: “(...) *eu uso um sisteminha também independente pra facilitar na hora de faturar os pedidos... a agilidade é importante*” – E2. Este sistema por sua vez se integra ao ERP da empresa, que faz o controle dos artigos para lançamento financeiro de forma centralizada.

Por fim, diferentes outros recursos tecnológicos fazem parte da operação virtual. Por exemplo, a rede de lojas possui um canal de vídeos on-line, ainda que utilizado atualmente de forma restrita para a divulgação de vídeos dos fabricantes relacionados aos produtos comercializados. Além disso, uma solução de levantamento e auditoria de opinião dos clientes também foi adotada em um período mais recente. Em se tratando de projetos futuros, há um em

fase de implementação pela equipe interna para a adequação da interface da loja virtual, permitindo a navegação amigável a partir de dispositivos móveis. Existe ainda outros planos, como o de utilizar um aplicativo de mensagens via internet como meio de contato com os clientes ou ainda: “(...) *ferramentas no mercado que podem detectar o seu perfil de navegação e te oferecer produtos ali parecidos com a sua navegação*” – E2.

5.2.7 Aspectos de mercado relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

A gama de produtos disponibilizados pela A Esportiva no CE é praticamente a mesma do comércio tradicional, sendo os preços praticados idênticos entre os dois canais. Desta forma, os estoques locais das lojas são utilizados para compor o estoque da loja virtual, uma vez que normalmente apenas itens de maior volume ficam armazenados no depósito central, enquanto os tênis e outros produtos menores e de maior saída ficam em sua maioria distribuídos nos estabelecimentos da rede. Independentemente da frequência de compra ou política de preços, os produtos comercializados eletronicamente são considerados adequados sob o ponto de vista dos aspectos de mercado: “(...) *produto nós temos... preço não é o problema para nós porque o nosso preço equivale a qualquer concorrente nosso*” – E5.

Com relação à adequação da logística dos produtos comercializados, A Esportiva conta com o apoio das lojas físicas para otimizar as demandas. Por outro lado, para finalizar o trâmite de envio de mercadoria a empresa possui um acordo com os Correios, que retiram a mercadoria diariamente no escritório sede e em algumas lojas físicas selecionadas fora da Grande São Paulo: “(...) *todo dia a gente coleta os produtos nessas lojas... traz pra cá... centraliza aqui e daqui vai despachar para o correio (...) pra loja em Santos eu tenho um contrato*” – E2.

A equipe de *e-commerce* também é responsável pelo atendimento dos clientes atacadistas, praticando preços diferenciados para empresas e escolas. O processo de cotação e venda para estes clientes é realizado por meio de correio eletrônico, servindo a loja virtual apenas como uma vitrine de produtos, porém não como uma interface transacional de compras. Além disso, ações externas como a geração e venda de cupons de desconto para o seguimento corporativo em campanhas motivacionais também ficam sob a responsabilidade da equipe de *e-commerce*.

Mas foi no relacionamento com o cliente que a empresa mais sentiu as mudanças da sua presença no ambiente virtual, deparando-se com a realidade de um tratamento constante com o consumidor. Uma parte significativa dos clientes da loja virtual reside nas cidades onde

A Esportiva possui lojas físicas instaladas, sendo muitos deles clientes dos dois canais. Toda esta base de clientes das lojas físicas e da virtual fica disponível como mailing para o envio de mensagens promocionais de produtos através de divulgação de e-mail marketing. O comportamento do cliente A Esportiva on-line diverge um pouco em relação ao ticket médio e à quantidade de itens por compra, ambos inferiores ao tradicional, acredita-se que pela presença de um vendedor nas lojas físicas para impulsionar as vendas cruzadas (*cross-selling*). Não obstante, o cliente virtual busca com mais frequência por itens de menor disponibilidade nos estabelecimentos físicos, apresentando também um comportamento de recorrência de compra inferior ao cliente do varejo físico: “(...) *a gente tem que entender melhor esse consumidor que está entrando no site... porque ele está entrando... e porque ele não está adquirindo*” – E5. Assim, ainda que a empresa expresse sua necessidade de melhor entender o seu consumidor, ações efetivas não foram verificadas, caracterizando-se a inobservância do aspecto de mercado no estudo do caso A Esportiva.

5.2.8 Resumo dos aspectos no Caso A Esportiva

De forma similar ao caso Pégasos (item 5.1.8), a Figura 13 resume a análise dos aspectos de inovação no caso A Esportiva. Entende-se que a inatividade no CE da A Esportiva esteja associada à inobservância dos aspectos de gestão, pela falta de domínio de TI e negócios e sua interferência negativa na busca pela eficiência; aspectos de investimentos, pela indefinição de uma política de gastos no CE; aspectos de mercado, em virtude do conhecimento superficial do comportamento do cliente; e aspectos de RH, pela indisponibilidade de pessoal que compromete ações no CE. Logo, no caso A Esportiva verifica-se a inobservância dos aspectos de gestão, investimentos, RH e mercado, paralelamente ao fato da loja virtual enfrentar o fracasso, ainda que parcial, pela inatividade da iniciativa de CE inovadora.

Figura 13 – Relação dos aspectos de inovação associados à A Esportiva on-line

Aspectos no CE

Name	Sources	References	Description	
Aspectos observados	2	188		
Gestão	2	72	Inobservância	
Alinhamento estratégico	2	28		
Dominio de TI e Negócios	2	5	TI deficiente	●
Identificação de métricas	2	10		
Parcerias	2	9		
Promoção da eficiência	2	10		
Sinergia dos Modelos	2	10		
Investimentos	2	41	Inobservância	
Disponibilidade de recursos	2	12		
Estratégia em busca de visibilidade	2	6		
Orientação a retornos futuros	2	9		
Políticas de gastos no CE	2	14	Indefinida	●
Mercado	2	36	Inobservância	
Adequação da logística	1	5		
Adequação dos produtos	2	5		
Análises de mercado	2	13		
Foco no cliente	2	13	Comportamento web inexplorado	●
RH	2	14	Inobservância	
Capacitação para inovação	2	3		
Compartilhamento de RH	2	3		
Disponibilidade de RH	2	7	Indisponibilidade	●
Liderança com equilíbrio	1	1		
Tecnologia	2	25		
Adequação aos processos	2	9		
Domínio das tecnologias	1	1		
Orientação à estratégia	2	7		
Uso de novas tecnologias	2	8		

Fonte: Organizado pela autora (gerado no NVIVO11)

5.3 CASO MXT

O grupo MXT atua no comércio de eletrodomésticos e de materiais eletroeletrônicos desde 1994, possuindo duas fábricas de reparo e embalagem na cidade de São Paulo, uma importadora que atende os estabelecimentos do grupo e os clientes lojistas, uma

rede de lojas físicas MXT SHOP, uma loja virtual de mesmo nome, além de uma sociedade com a empresa on-line LiquidaE (www.liquidae.com.br).

Com sede e estoque central na cidade de São Paulo, o grupo MXT possui aproximadamente 215 colaboradores (conforme Quadro 17), sendo 5 lojas físicas no estado de São Paulo (SP) e 2 em Santa Catarina (SC), abrindo em breve mais 2 estabelecimentos, o terceiro na cidade de São Paulo e o primeiro na cidade de Guarulhos. As lojas físicas da MXT atuam de maneira parcialmente descentralizada, com gestão de RH e comunicação de marketing independentes.

Quadro 17 – Resumo de dados associados à empresa MXT

Ramo de atuação	Lojas físicas	Funcionários <i>e-commerce</i>	Total de funcionários	Fundação loja física	Fundação loja virtual
Comércio de equipamentos de informática	7	9	215	2004	2013

Fonte: Organizado pela autora

A MXT SHOP, ou simplesmente MXT, iniciou suas atividades em 2004 e oferece ao mercado produtos novos e reembalados de fabricantes reconhecidos, além de produtos importados com marca própria do grupo MXT. Os reembalados ou como conhecido nos Estados Unidos, *refurbished*, são produtos devolvidos aos fabricantes por motivos diversos, tais como avarias na embalagem, pequenos riscos, devolução por desistência de compra, item de mostruário, dentre outros. Embora estes produtos não sejam usados, eles tampouco podem ser considerados novos, retornando ao mercado em condições comerciais diferenciadas.

Depois de quase uma década de atuação no comércio tradicional, a MXT inovou ao estabelecer um negócio dual em busca de um canal alternativo para alcançar o mercado consumidor. Mantendo seus estabelecimentos físicos, em abril de 2013 a MXT inaugurou sua loja virtual (Figura 14). A empresa de caráter familiar está sob o comando do patriarca proprietário, contando com a colaboração de seus filhos, um deles responsável pela importação de materiais e o outro pela área de logística e *e-commerce*. Além disso, outros membros da família possuem atribuições gerenciais e financeiras.

Desde o seu lançamento a MXT virtual já encontrava diferentes concorrentes no CE, destacando-se a LiquidaE, *website* ativado em novembro de 2012 exclusivamente para a venda on-line de produtos reembalados. Porém, esta empresa por vezes figurava como um cliente atacadista do grupo MXT e, em consequência desta proximidade, há aproximadamente um ano a MXT on-line e a LiquidaE firmaram sociedade.

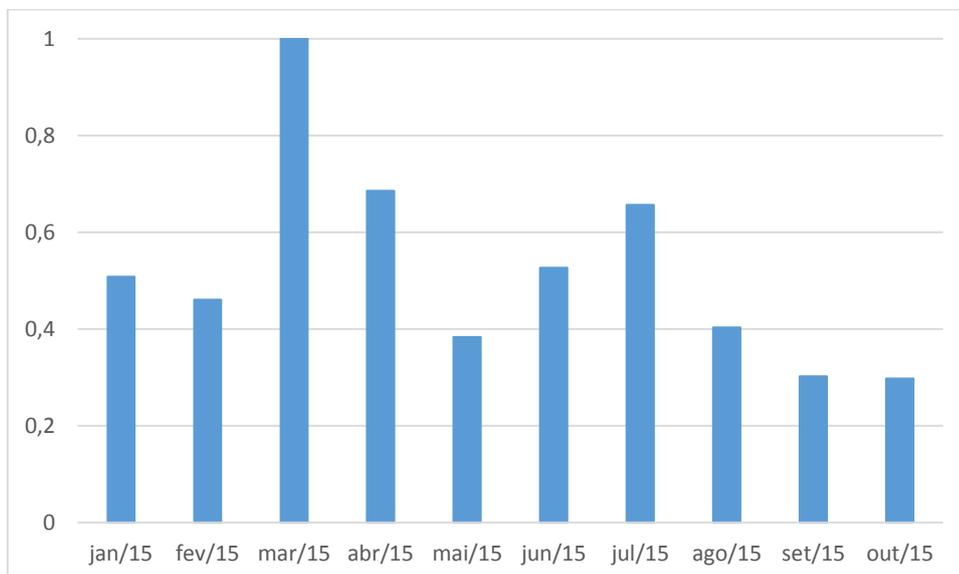
Figura 14 – Página principal da loja virtual da empresa MXT



Fonte: www.mxtshop.com.br, acesso em 06/12/2015.

Atualmente as duas lojas virtuais integram o segmento de *e-commerce* do grupo MXT, cada uma mantendo seu *website* no ar de forma independente para os clientes, porém buscando sinergias como o compartilhamento de estoque, utilização de prestadores de serviço comuns, além da unificação das plataformas em processo de implantação e estabilização. Porém, nos últimos meses a loja virtual MXT passou a observar uma queda significativa no tráfego de acesso de seus visitantes e conseqüentemente no número de vendas (conforme Gráfico 3), registrando nos meses de setembro e outubro uma queda de aproximadamente 70% em relação ao melhor mês do ano.

Gráfico 3 – Entrada de pedidos mensal normalizada da MXT on-line

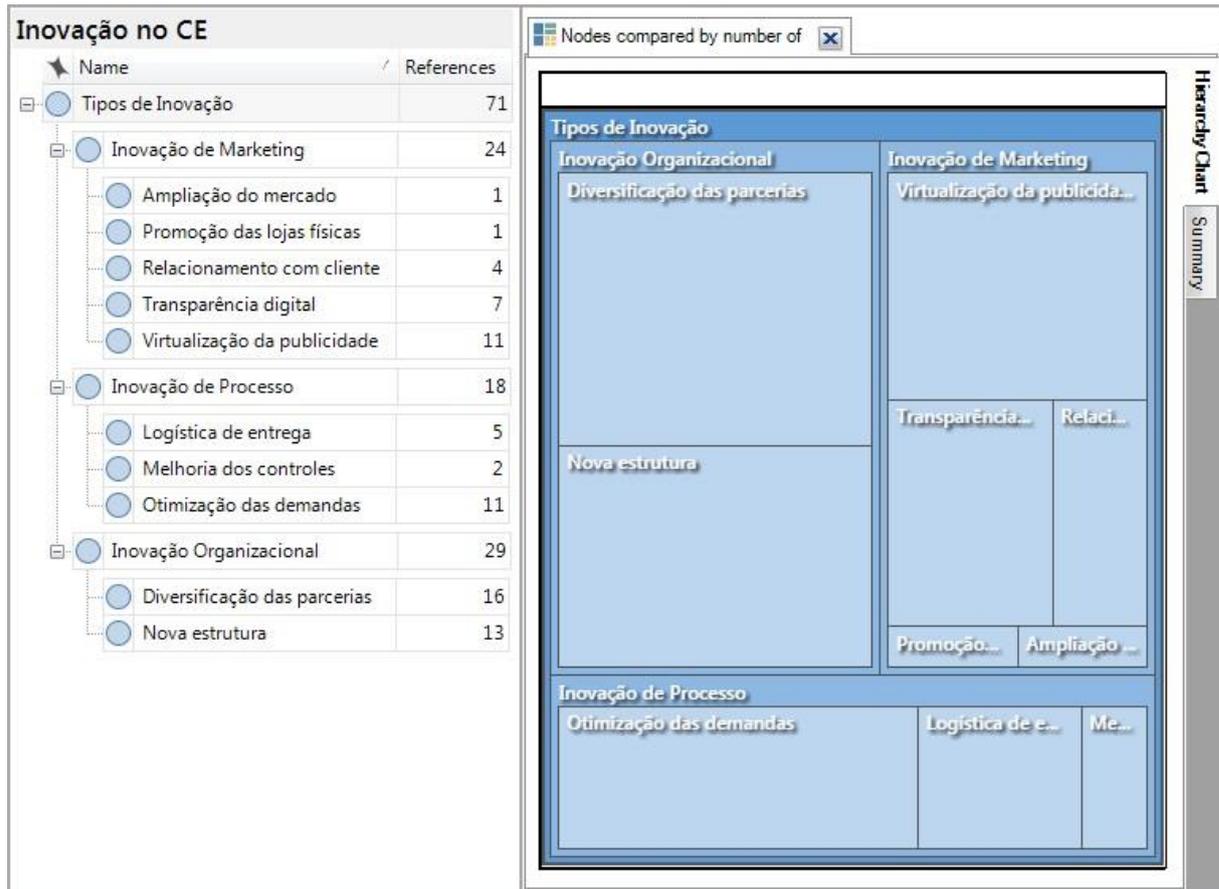


Fonte: Organizado pela autora

5.3.1 A iniciativa de comércio eletrônico e a inovação

A fim de relacionar a iniciativa de CE da MXT com a inovação, realizou-se a análise de conteúdo das entrevistas transcritas de maneira análoga ao descrito no item 5.1.1, resultando na identificação de 71 referências associadas à inovação (conforme Figura 15).

Figura 15- Tipos de inovação associados ao CE da MXT on-line



Fonte: Organizado pela autora (gerado no NVIVO11)

A adoção do CE pela MXT pode ser considerada uma inovação de marketing ao ampliar o mercado consumidor, afinal “(...) *virtual você consegue muito mais gente*” – E4. Assim, o CE alcança mais pessoas ao incluir em sua relação de potenciais clientes os não residentes nas cidades com filiais, uma vez que aproximadamente 3/4 do faturamento da MXT on-line provém de cidades onde não há lojas físicas. Por outro lado, o CE inova ao promover as lojas físicas, possibilitando consultas sobre os estabelecimentos e produtos antes do deslocamento ao local. Além disso, a MXT intensificou a comunicação e relacionamento com seus clientes, conforme exemplifica a seguinte declaração: “(...) *a gente não tinha nenhuma preocupação em pegar o cadastro completo de algum cliente*” – E3.

A inovação de marketing também se caracterizou pelo estabelecimento de uma estratégia de atuação envolvendo a publicidade nos meios digitais, seja através de parceiros ou diretamente. O canal de comunicação é direcionado aos clientes virtuais ou utiliza mailings de terceiros de contratação não recorrente, conforme exemplo relatado em entrevista “(...) a gente já trabalhou bastante com e-mail marketing base de terceiros... a gente voltou esse mês até a fazer” – E3. O cadastro dos consumidores das lojas físicas não é utilizado como mailing de marketing por poluição dos dados em sistema. Não obstante, atuar no ambiente virtual também representou para a empresa o desafio de estabelecer uma estratégia baseada em uma política de transparência digital em busca da credibilidade e satisfação do cliente virtual, conforme descreve um dos entrevistados: “(...) se você não conseguir convencer o cliente de que um produto reembalado é bom ele não vai comprar (...) a gente tem muita ligação até hoje... ‘ah o que que é o produto... tá com avaria?’ (...) a loja física não tem esse problema... o cara está vendo o produto que ele vai levar” – E4.

Pode-se também analisar a iniciativa de CE da empresa como uma inovação de processos face à necessidade de se adotar uma logística de entrega de produtos, conforme destaca o diretor responsável: “(...) a gente teve que mudar... tive um esforço maior de logística” - E3. A organização também inovou em busca da otimização das demandas do ambiente virtual, mudança essa exemplificada na declaração do gerente do e-commerce: “(...) a plataforma é um pouquinho mais versátil... enfim... consegue dar mais liberdade pra gente conseguir implementar pequenas mudanças” - E4. Além disso, a MXT inovou ao disponibilizar de forma aberta a gama de produtos do portfólio da empresa, informação essa aproveitada pelas filiais: “(...) muitos dos funcionários também entram no site pra pesquisar produto... porque às vezes tá faltando alguma coisa nas lojas... eles pedem... olham no site pra pedir” – E3.

Por fim, o caso da loja virtual MXT também se enquadra como uma inovação organizacional, uma vez que ao explorar os negócios no ambiente virtual a empresa ampliou sua estrutura organizacional e continua a reforçar a equipe: “(...) a equipe até que cresceu bastante no último mês” – E3. Outra característica de destaque em relação à inovação organizacional da MXT está na diversificação das parcerias, principalmente considerando-se a transformação do cliente e parceiro LiquidaE em sócio nos negócios digitais: “(...) a gente tinha uma relação boa porque às vezes eu comprava produtos dele... também era concorrente... mas às vezes era fornecedor (...) em dois mil e quatorze a gente na verdade uniu forças... começou a trabalhar juntos numa sociedade só MXT/LiquidaE” - E4.

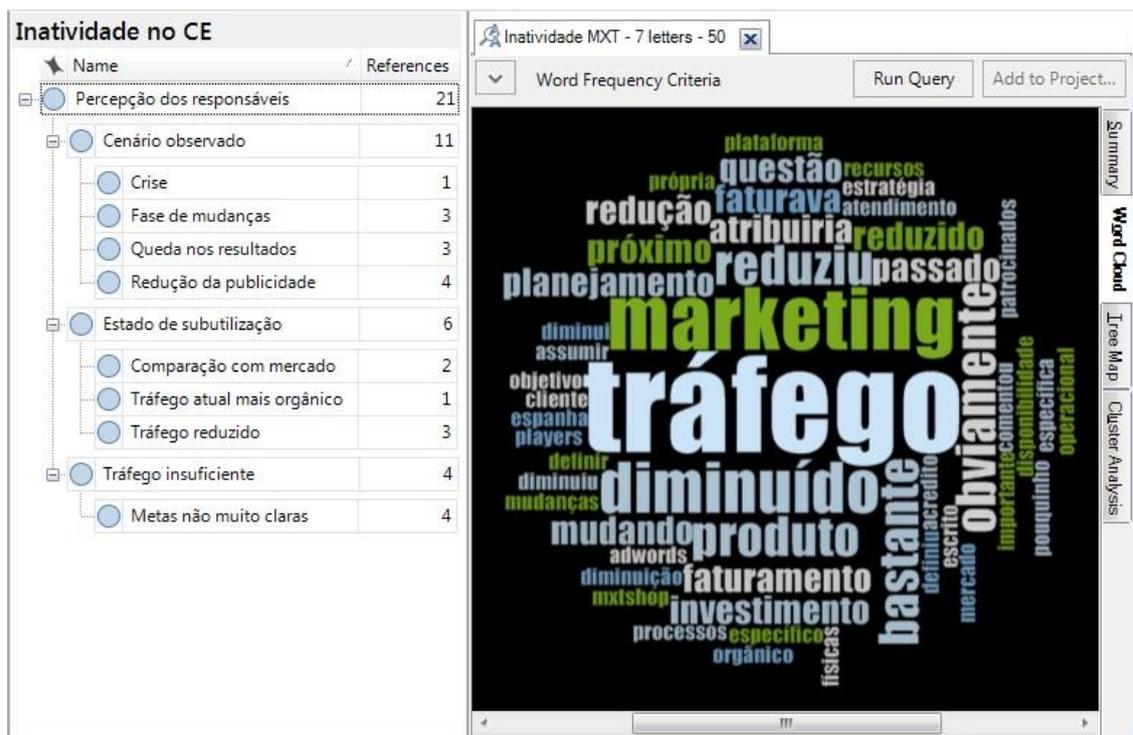
5.3.2 A iniciativa de comércio eletrônico e a inatividade

No ano de 2015, em um período de crise econômica no país e mudanças estratégicas dentro da empresa, a MXT on-line reduziu seus investimentos em marketing para divulgação e dedicou especial atenção à troca da plataforma de *e-commerce* e à transferência de conhecimento em virtude de uma mudança do gerente de *e-commerce*. Nesta mesma fase a MXT on-line também se viu paralelamente frente a uma queda significativa nos resultados, conforme relata o diretor: “(...) até o ano passado faturava o dobro da loja física... da média das lojas físicas (...) o nosso faturamento hoje é menor do que uma loja física” – E3.

Ainda que centenas de internautas passem pela loja virtual diariamente, o número de visitantes é percebido pela diretoria de *e-commerce* como reduzido quando comparado não somente com o cenário passado, mas também com a própria LiquidaE e os concorrentes: “(...) esses grandes players no mercado (...) eles vêm com muito investimento em mídia” – E3.

Logo, a inatividade no CE da MXT está associada à redução na quantidade de acessos percebida em um cenário de crise econômica, queda nos resultados e diminuição dos investimentos em publicidade, restringindo-se o fluxo de visitantes ao tráfego orgânico e aquele gerado pela divulgação de e-mail marketing (conforme Figura 16 e padronização adotada no item 5.1.2).

Figura 16– Hierarquia de nós e nuvem de palavras da inatividade na MXT on-line



Fonte: Organizado pela autora

Isto não significa dizer que o CE não continuou registrando a entrada de pedidos, afinal: “(...) apesar de ter diminuído o tráfego ainda tem um pouco de venda” – E4. Mas o tráfego de visitantes atual se mostra insuficiente para reverter a desaceleração nas vendas e alcançar os objetivos idealizados pelo diretor: “(...) o que eu tenho de meta seria pelo menos dobrar o faturamento do site da MXT no próximo ano” – E3.

5.3.3 Aspectos de gestão relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

O projeto da MXT on-line nasceu sob o incentivo e orientação de um consultor externo de *e-commerce* em contato direto com o proprietário da empresa, que embora desconhecesse os meandros do CE, havia despertado seu interesse pelo mercado digital. Algumas parcerias com fornecedores já foram estabelecidas desde a concepção da loja: “(...) ele já trouxe alguns fornecedores... fornecedores que ele já tinha contato como ele era do ramo... ele trouxe pelo menos uns seis fornecedores” – E3. Mas o estabelecimento destas parcerias é algo dinâmico e passível de reavaliações pela MXT, como foi o caso do fornecedor da plataforma de *e-commerce*, que foi substituído durante a fase de levantamento de dados.

Depois de cerca de um ano da inauguração da MXT on-line ocorreu a saída do gestor da área, ficando essa sob a responsabilidade do diretor de logística, economista herdeiro do grupo MXT com experiência no mercado financeiro. Há aproximadamente um ano o proprietário da MXT estabeleceu uma sociedade com o cientista da computação fundador da LiquidaE e lhe atribuiu a gerência de operação da MXT online, trazendo mais equilíbrio entre o domínio de negócios e TI nas decisões do CE: “(...) ele ((o diretor de logística)) tem muito contato com a parte de produtos... então toda a decisão estratégica a gente faz junto” – E4.

Os indicadores de maior destaque monitorados pela MXT on-line são: número de visitantes, taxa de conversão, ticket médio e origem do tráfego para definição de ROI de campanhas. Eles são monitorados diariamente, porém o fechamento e avaliação das métricas ocorre a cada mês. Outro indicador que chama a atenção no mercado de reembalados é a taxa de recompra, destacando-se pela fidelidade da clientela. Além disso, observa-se que o ticket médio do CE é menor que o do comércio tradicional da MXT, porém tal fato não caracteriza um comportamento especial do cliente *web*, mas acredita-se ser reflexo da não comercialização de produtos da linha branca pela loja virtual, venda essa que representa um faturamento significativo por item para as lojas físicas.

Do ponto de vista administrativo, gerir dois sites de vendas dentro de um mesmo grupo apresenta algumas facilidades, como: “(...) por exemplo... Google marketing...

AdWords... a gente tem duas contas porque são dois CNPJ... mas a gente fala com uma equipe só na agência” – E3. Mas na prática mudanças necessárias estão ocorrendo e novas ainda são planejadas em busca de uma maior eficiência operacional, a saber, a substituição das duas plataformas distintas de *e-commerce* que estavam em uso por uma única e integrada.

Observa-se uma resistência à promoção do CE por parte dos vendedores das lojas físicas, talvez por inexistir uma política de comissionamento associada às vendas on-line. Tal comportamento é minimizado nas lojas do sul do país, ambas sob o comando de um gerente com laços familiares com os membros do grupo MXT. Ainda em relação à sinergia entre o comércio tradicional e o CE, verifica-se que a loja virtual auxilia por vezes o profissional de vendas, pois um lançamento ou artigo em falta no estoque local, mas eventualmente disponível na MXT on-line, pode ser solicitado pelo gerente da loja física. O site da loja virtual também auxilia os clientes que buscam por informações sobre a loja ou os produtos previamente à visita presencial aos estabelecimentos: “(...) o cliente às vezes procura antes pela loja virtual... aí ele vai na loja X pra saber se tem... se ele pode retirar lá” – E3.

Todavia dentro do grupo MXT a questão da sinergia entre as operações tradicionais e o canal eletrônico também envolve outras áreas tais como a fábrica, o comércio tradicional varejista e a importação de produtos. Assim, um dos pontos de atenção é em relação à gestão do CE como um canal estratégico dentro da empresa: “(...) na MXT eu já dependo de mais gente (...) e como eles têm bastante coisa... talvez o e-commerce deles não seja o core business deles” – E4. Não obstante, a empresa adota a política de férias coletivas de fim de ano para a área de estoque central, paralisando todas as entregas no período que antecede o Natal e segue até a virada do ano. Ainda que esta ação seja motivo de discordâncias entre os responsáveis e venha sendo reavaliada, ela se manteve para o ano de 2015 mesmo tendo afetado negativamente o CE, reduzindo significativamente as vendas no ano anterior.

Portanto, afirma-se que o modelo vigente das operações tradicionais parece cercear as oportunidades de inovação no CE, caracterizando a inobservância do aspecto de gestão no caso MXT. Além disso, outro ponto de atenção na análise refere-se ao alinhamento estratégico, ainda que o período atual seja singular: “nenhuma meta definida ainda... como a gente está numa fase de mudanças” – E3; “(...) o objetivo (...) vender mais... não tem alguma coisa mais específica não” – E4. Este cenário organizacional com metas inespecíficas reforça a inobservância do aspecto de gestão.

5.3.4 Aspectos de recursos humanos relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

A equipe responsável pelo *e-commerce*, fisicamente instalada no mesmo edifício sede do grupo MXT, é composta por três atendentes, duas pessoas em marketing, sendo uma delas recém contratada, duas pessoas na parte financeira, além do gerente operacional e o um diretor (conforme Quadro 18).

Todavia a MXT on-line encontra-se em fase de mudanças, incluindo-se algumas relacionadas aos RH. Além da entrada recente do segundo funcionário para geração de conteúdo e envio de e-mail marketing, a partir do início de 2016 está prevista a substituição do gerente operacional de *e-commerce* pelo período de um ano. Assim, durante a fase de levantamento de dados a empresa estava fazendo há dois meses o processo de transferência de conhecimento para uma pessoa recém contratada, porém já com experiência no CE, que iria assumir o cargo. Em razão do período atribulado algumas mudanças almejadas como o estudo de um ERP para o *e-commerce*, a adequação do *website* para aparelhos móveis e uma revisão da estratégia de comunicação e marketing foram postergadas, porém analisa-se que mais por uma questão de fase de adaptação do que de indisponibilidade de RH para a execução das atividades.

Quadro 18 – Função e atribuições dos recursos humanos na MXT on-line

Referência	Atribuições relacionadas
Diretor de logística e produtos (E3)	Definição da estratégia de logística e fornecimento de produtos Definição da estratégia de <i>e-commerce</i> Gerenciamento financeiro e de fornecedores Definições de processos Reuniões de equipe
Gerente de <i>e-commerce</i> (E4)	Definição da estratégia de <i>e-commerce</i> Gerenciamento de fornecedores Definições de processos Gerenciamento financeiro e das ações de marketing e atendimento Implementação de pequenas atualizações na loja virtual
Atendentes (3 funcionários)	Atendimento ao cliente
Financeiro (2 funcionários)	Emissão de notas e afins
Marketing (2 funcionários)	Elaboração e divulgação do conteúdo de marketing Atualizações das informações no <i>website</i>

Fonte: Organizado pela autora

Na MXT on-line o fator relacionado à capacitação para a inovação é observado de forma positiva. Do ponto de vista da experiência em CE a empresa não tem ficado desassistida. No período inicial da loja virtual houve a presença do consultor externo com experiência

prática: “(...) abriu outros e-commerces e aí foi contratado para abrir esse” – E3. Depois de passado um certo período do desligamento desta pessoa, o fundador da LiquidaE assumiu paralelamente à sua loja virtual a gerência operacional da MXT on-line. Por sua vez, o próximo gerente a assumir a função também vem do mercado eletrônico. Por outro lado, o diretor de logística com seu trânsito livre em todas as áreas do grupo traz para a equipe da loja virtual um conhecimento da organização que auxilia na fundamentação das definições gerenciais cotidianas. Verifica-se que, tanto o diretor quanto o gerente da equipe de *e-commerce* exercem funções múltiplas na empresa, sendo que este compartilhamento de RH agrega conhecimento e auxilia na sinergia interárea da empresa com a loja virtual.

Como não há um time de TI na MXT virtual, implementações pontuais, assim como mudanças de preços e inclusão de novos produtos, são realizadas pelo próprio gerente operacional, porém maiores alterações precisam ser executadas pela empresa fornecedora do sistema. Assim, os conhecimentos são trazidos de fora na forma de serviços contratados de acordo com a demanda “(...) se tiver algo um pouquinho mais complexo a gente não consegue fazer e daí é terceirizado” – E4.

Por fim, embora a empresa venha se profissionalizando cada vez mais, ainda se verifica uma centralização das decisões no proprietário do grupo MXT, sugerindo um desequilíbrio entre os papéis. Todavia, como o período analisado é de grandes mudanças organizacionais para a empresa, essa inferência não pôde ser confirmada. Por fim, não se destacou no estudo aspectos relativos a problemas de liderança na resolução de conflitos.

5.3.5 Aspectos de investimento relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

Depois de cinco meses de planejamento incluindo a aprovação dos fornecedores de tecnologia e serviço indicados, a MXT on-line foi ao ar em abril de 2013 após a aprovação do montante determinado pelo consultor externo como budget inicial necessário: “(...) eu acho que poderia até ter ultrapassado algum montante que ele ((o sócio-proprietário)) tinha na cabeça” – E3. Tratava-se de um investimento orientado para retornos futuros, cujos possíveis faturamentos haviam sido estimados pelo mesmo consultor. Passados quase três anos da inauguração da loja virtual a operação já se paga e a empresa volta a investir significativamente em atualização tecnológica com a substituição da plataforma de *e-commerce*.

Assim, tendo-se em vista os investimentos pontuais, além dos custos fixos crescentes, afirma-se que, de uma maneira geral, há disponibilidade de recursos financeiros na empresa, ainda que neste período de mudanças tenha ocorrido uma redução dos investimentos

em marketing de divulgação. Afinal, recentemente somaram-se aos gastos fixos da loja virtual a contratação de mais um recurso humano para reforçar a equipe de marketing do CE, tendo como uma das atividades a geração de conteúdo para o envio de e-mail marketing visando a promoção da empresa e atração de clientes para a loja virtual. Além do gasto com RH, outros investimentos são mantidos dentro da estratégia em busca de visibilidade, conforme relata um dos entrevistados: “(...) faz *Buscapé... sempre fez*” – E3. Todavia, não se verifica uma política definida no CE em relação aos gastos fixos: “(...) *é muito da visão de mercado... do momento... se está dando resultado ou não*” – E3. Logo, do ponto de vista de definição da política de gastos no CE, verifica-se a inobservância do aspecto de investimentos na iniciativa de CE inovadora.

5.3.6 Aspectos de tecnologia relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

Atualmente as lojas físicas do estado de São Paulo fazem uso de um ERP centralizado, as duas lojas no estado de Santa Catarina fazem uso de outro sistema. Enquanto a MXT on-line não faz uso de tais ferramentas por questões de limitações técnicas dos sistemas: “(...) *a gente sempre foi meio apartado em relação a sistemas de todas as lojas com o sistema do e-commerce*” – E3. Desta forma, o controle de estoque virtual é feito diretamente em planilha eletrônica, sendo que o estoque das lojas físicas é independente do estoque que atende o CE. Por exemplo, nos casos de pedidos da MXT on-line com entrega nas cidades de Blumenau ou Balneário Camboriú em SC, por falta de visão do estoque local, a solicitação é enviada para as lojas instaladas nestas cidades para verificação de disponibilidade. Em caso positivo o produto é enviado ao solicitante a partir do estabelecimento físico, caso contrário os produtos saem do estoque central. Logo, esta falta de integração entre os sistemas acarreta em processos menos eficientes e necessidade de mais mão de obra envolvida, caracterizando a inobservância do aspecto de tecnologia pela inadequação aos processos de uma iniciativa inovadora.

Não obstante, a MXT on-line encontra-se em uma fase de mudanças em relação aos recursos tecnológicos. Trata-se da substituição da plataforma de *e-commerce* alinhada à estratégia da empresa de unir forças com a LiquidaE. Esta atualização tecnológica visa principalmente homogeneizar as ferramentas utilizadas pela MXT on-line e pela LiquidaE, permitindo assim a integração dos sistemas e simplificação das atividades recorrentes: “(...) *a gente tinha duas plataformas trabalhando (...) cadastrava em duas plataformas diferentes... eram dois trabalhos... a gente vai ter um só agora... uma plataforma... um cadastro... um controle só*” – E4. Além da plataforma de *e-commerce* e da planilha de controle de estoque, a

MXT on-line faz uso de outros sistemas e tecnologias, como por exemplo, uma solução de chat que possibilita ao atendente oferecer proativamente ao cliente seu suporte durante a navegação.

5.3.7 Aspectos de mercado relacionados à iniciativa de comércio eletrônico

Do ponto de vista da adequação da logística para entrega dos pedidos, sabe-se que a entrada da MXT no CE exigiu um grande esforço por parte do grupo, não tendo sido relatados pontos de inobservância durante a pesquisa. A gama de produtos disponibilizados pela MXT no CE é praticamente a mesma do comércio tradicional, exceto pela linha branca em virtude dos altos custos de frete: *“(...) por questão logística mesmo... dificuldade de achar uma empresa que faça o transporte de linha branca com um valor até que reduzido... o que a gente conseguiu era muito caro... então a gente preferiu tirar esse produto do e-commerce”* – E3. As mercadorias comercializadas via internet para a cidade de São Paulo e Grande São Paulo em 90% dos casos são entregues com a utilização de transporte próprio, sendo os demais itens enviados pelos Correios.

Embora praticando preços muito similares, e em muitos casos iguais, a MXT on-line e a LiquidaE diferenciam-se no portfólio, uma vez que a LiquidaE oferece exclusivamente produtos reembalados, enquanto a MXT trabalha também com produtos novos e importados com marca própria. Outras definições de marketing também são distintas entre a MXT e a LiquidaE, como por exemplo, em relação aos planos de comunicação. Enquanto a LiquidaE busca se firmar como referência exclusivamente no CE de reembalados no Brasil e acredita em uma estratégia de comunicação mais ousada, a MXT comercializa produtos novos e reembalados em um modelo dual, ampliando sua atuação, aproveitando as oportunidades de mercado e buscando aumentar seu faturamento.

Com relação à adequação dos produtos comercializados, a MXT beneficia-se no CE por trabalhar com descontos significativos para os reembalados, além de ofertar produtos de grande aceitação: *“(...) a gente tem produtos que têm uma condição um pouquinho diferente das condições de um produto novo e a gente consegue um preço bem melhor por isso... e são produtos sonho de consumo... televisão... notebook... celular... todo mundo quer”* – E4. Por outro lado, a empresa tem o desafio de transmitir ao cliente da forma mais precisa a informação sobre eventuais avarias nos reembalados. Assim a MXT on-line se preocupa com a qualidade e clareza das informações disponibilizadas sobre os itens ofertados, afinal o comércio de reembalados ainda é uma novidade no Brasil, podendo gerar insatisfação nos clientes que não estejam familiarizados com as condições deste tipo de produto: *“(...) o nosso produto vai numa*

caixa parda... tem toda uma diferença assim visual... então a gente sempre trabalhou em cima disso pra conscientizar o cliente em relação a isso” – E3.

No período de criação da MXT, o conhecimento sobre o CE veio principalmente por meio da consultoria de uma pessoa externa, afinal: “(...) ((o proprietário da MXT)) não conhecia o mercado de e-commerce... mas a partir desse gerente ele tinha uma noção de quanto poderia ser vendido” – E3. Da análise desse mercado surgiu um ano e meio depois do lançamento da MXT on-line a oportunidade da sociedade com a LiquidaE. Atualmente a MXT possui diferentes concorrentes no CE, alguns deles comercializando artigos reembalados e usados, outras empresas atuando em nichos bem específicos como o de notebooks.

Trabalhando no CE com foco no cliente, a empresa disponibiliza aos visitantes *web* a possibilidade de contato por chat, telefone ou e-mail, ficando dois atendentes dedicados aos contatos para a MXT física e virtual e um para a LiquidaE. O cliente MXT on-line distingue-se do tradicional pelo seu grau de confiança em relação à compra, pois ainda que os produtos sejam fornecidos com garantia da loja, nos estabelecimentos físicos a avaliação em relação à avaria é realizada com o produto em mãos, enquanto via *web* tal análise é mais intangível.

Por fim, a atenção ao cliente direcionou as últimas mudanças tecnológicas da MXT on-line, assim como segue norteando a definição das futuras ações no mercado: “(...) a gente tinha que fazer uma atualização no site na parte de usabilidade... nessa nova plataforma já estão previstas várias melhorias que a gente precisava já faz tempo... por exemplo o site mobile que era muito fraco... navegação web agradável” – E4.

5.3.8 Resumo dos aspectos no Caso MXT

De forma similar aos dois primeiros casos analisados (item 5.1.8 e 5.2.8), a Figura 17 resume a análise dos aspectos de inovação no caso MXT. Entende-se que a inatividade no CE da MXT esteja associada à inobservância de aspectos de gestão, por tratar o CE simplesmente como mais um canal e por trabalhar com metas inespecíficas; aspectos de investimentos, pela indefinição de uma política de gastos no CE e aspectos de tecnologia, em virtude da inadequação aos processos de controle representada pelos sistemas não integrados. Portanto, no caso MXT verifica-se a inobservância dos aspectos de gestão, investimentos e tecnologia, paralelamente ao fato da loja virtual enfrentar o fracasso, ainda que parcial, pela inatividade da iniciativa de CE inovadora.

Figura 17 – Relação dos aspectos de inovação associados à MXT on-line

Aspectos no CE

Name	Sources	References	Description	
Aspectos observados	2	241		
Gestão	2	105	Inobservância	
Alinhamento estratégico	2	35	Metas inespecíficas	●
Dominio de TI e Negócios	2	4		
Identificação de métricas	2	8		
Parcerias	2	18		
Promoção da eficiência	2	14		
Sinergia dos Modelos	2	26	Não priorização CE	●
Investimentos	2	34	Inobservância	
Disponibilidade de recursos	2	14		
Estratégia em busca de visibilidade	2	9		
Orientação para retornos futuros	2	4		
Políticas de gastos no CE	2	7	Indefinida	●
Mercado	2	38		
Adequação da logística	2	3		
Adequação dos produtos	2	17		
Análises de mercado	2	11		
Foco no cliente	2	7		
RH	2	37		
Capacitação para a inovação	2	12		
Compartilhamento de RH	2	8		
Disponibilidade de RH	2	10		
Liderança com equilíbrio	2	7		
Tecnologia	2	27	Inobservância	
Adequação aos processos	2	9	Controle de estoque ineficiente	●
Orientação à estratégia	2	7		
Uso de novas tecnologias	2	11		

Fonte: Organizado pela autora (gerado no NVIVO11)

5.4 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

O estudo das três lojas virtuais entendeu que as iniciativas de CE podem ser consideradas iniciativas inovadoras, seja sob a perspectiva da inovação de marketing, de processos ou organizacional. Como síntese dos resultados da análise de conteúdo voltada ao

CE e à inovação, elaborou-se o Quadro 19. Nele os tipos de inovação são apresentados mais à esquerda e referem-se às categorias trabalhadas na ferramenta NVIVO, enquanto as características de cada tipo de inovação são referenciadas como subcategorias. A definição destas subcategorias fundamentou-se na OCDE (2006), trazendo-se o significado de cada situação especificamente para o ambiente do CE. Apresenta-se também, de forma ilustrativa, alguns dos fragmentos de texto das entrevistas transcritas que suportaram a análise realizada.

Por outro lado, os três casos estudados confirmaram que a inatividade no CE pode ser considerada um tipo de fracasso, ainda que parcial, sobressaindo nesta etapa da análise de conteúdo a questão do contexto no qual as empresas estão inseridas. No primeiro caso a Pégasos on-line deparou-se com a inatividade por problemas na fase de atendimento das demandas, cancelando a publicidade paga em um período de sobrecarga de trabalho intensificada por processos ineficazes. Por sua vez, no segundo caso, A Esportiva on-line verificou uma redução do tráfego de acesso por dificuldades na fase de conversão das vendas, reduzindo investimentos em marketing de divulgação em virtude da falta de resultados positivos nas campanhas de vendas com tráfego impulsionado por ações patrocinadas. No terceiro e último caso, a MXT on-line registrou uma queda nos acessos após defrontar-se com desafios na fase de alinhamento estratégico, reduzindo os investimentos em marketing durante um período permeado de indefinições organizacionais em meio a intensas mudanças das soluções técnicas e dos recursos humanos.

Quadro 19 – Tipos de inovação no CE

Categoria	Subcategorias	CASOS		
		PÉGASOS	A ESPORTIVA	MXT
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	Diversificação das parcerias	<i>(...) a Kanui... eu acho... esses grandes todos... estão no processo de virar um marketplace ao invés de vender e estão abrindo - E1</i>	<i>(...) a gente tem parceria com alguns sites... por exemplo tem um site que é da torcida do Palmeiras - E2</i>	<i>(...) a gente tinha uma relação boa porque às vezes eu comprava produtos dele... também era concorrente... mas às vezes era fornecedor (...) em dois mil e quatorze a gente na verdade uniu forças... começou a trabalhar juntos numa sociedade só MXT/LiquidaE - E3</i>
	Nova estrutura	<i>(...) contratou um funcionário a mais pra loja que meio período dele ele ficaria por conta de ajudar na parte do on-line... seja pra contar estoque... organizar estoque... embrulhar e etc.... é essa a estrutura que a gente começou- E1</i>	<i>(...) o gestor realmente da loja digital... o gerente operacional... comercial... a gente canaliza tudo nele - E5</i>	<i>(...) ele estava pensando em abrir uma loja virtual... ele tava conversando com algumas pessoas... até uma das pessoas que ele estava conversando acabou vindo trabalhar aqui na empresa - E3</i>

Categoria	Subcategorias	CASOS		
		PÉGASOS	A ESPORTIVA	MXT
INOVAÇÃO DE MARKETING	Ampliação do mercado	(...) <i>tem esse público que realmente geograficamente está fora de uma região onde ele consegue comprar o produto - E1</i>	(...) <i>a gente é muito focado em algumas regiões específicas ... ABC...baixada santista... interior de São Paulo... então ajudou a expandir a marca - E2</i>	(...) <i>virtual você consegue muito mais gente - E4</i>
	Promoção das lojas físicas	(...) <i>tem um impacto nas vendas físicas... porque o que acontece é que muita gente de Juiz de Fora começa a acompanhar o lançamento de produto pelo online - E1</i>	(...) <i>hoje o internauta ele acaba vendo o institucional... ele consegue através do digital ter uma imagem positiva da loja... da empresa como um todo - E5</i>	(...) <i>o cliente às vezes procura antes pela loja virtual... aí ele vai na loja X pra saber se tem... se ele pode retirar lá - E3</i>
	Relacionamento com cliente	(...) <i>tem que ajustar o que é tratar bem o cliente na loja física e o que que é na loja virtual - E1</i>	(...) <i>a questão da comunicação com o cliente é um outro universo de negócio - E2</i>	(...) <i>a gente não tinha nenhuma preocupação em pegar o cadastro completo de algum cliente - E3</i>
	Transparência Digital	(...) <i>às vezes o que é suficiente pro cara saber que a loja é confiável é você responder - E1</i>	(...) <i>está quase há um ano com eles ((solução Trustvox))... acho muito positivo porque ele dá uma credibilidade maior para o site - E2</i>	(...) <i>se você não conseguir convencer o cliente de que um produto reembalado é bom ele não vai comprar (...) a gente tem muita ligação até hoje... 'ah o que que é o produto... tá com avaria?' (...) a loja física não tem esse problema...o cara está vendo o produto que ele vai levar - E4</i>
	Virtualização da publicidade	(...) <i>o Facebook você consegue patrocinar e aí você consegue aumentar a sua abrangência - E1</i>	(...) <i>hoje uma loja virtual ela é alimentada com orçamento... por mídias - E5</i>	(...) <i>a gente já trabalhou bastante com e-mail marketing base de terceiros... a gente voltou esse mês até a fazer - E3</i>
INOVAÇÃO DE PROCESSO	Logística de entrega	(...) <i>é meio loucura ... para tudo vai embrulhar - E1</i>	(...) <i>todo dia a gente coleta os produtos nessas lojas (...) centraliza aqui e daqui vai despachar para o correio - E2</i>	(...) <i>a gente teve que mudar... tive um esforço maior de logística - E3</i>
	Melhoria nos controles	(...) <i>a emissão da nota fiscal... que hoje está mais redonda... mas obviamente no começo a gente vai aprendendo - E1</i>	(...) <i>eu uso um sisteminha também independente pra facilitar na hora de faturar os pedidos... a agilidade é importante - E2</i>	(...) <i>muitos dos funcionários também entram no site pra pesquisar produto... porque às vezes tá faltando alguma coisa nas lojas... eles pedem... olham no site pra pedir - E4</i>
	Otimização das demandas	(...) <i>você precisa de tempo pra tudo.... tempo pra carregar produto... tempo para controlar estoque... tempo pra fazer mídia... tempo para atender cliente... tempo para ver problema - E1</i>	(...) <i>a gente já está numa velocidade de cruzeiro... pra loja digital não... pra loja digital a gente ainda muda todos os processos - E5</i>	(...) <i>a plataforma é um pouquinho mais versátil... enfim... consegue dar mais liberdade pra gente conseguir implementar pequenas mudanças - E4</i>

Logo, a inatividade no CE pode ser relacionada a distintas fases no processo de venda e condução dos negócios das lojas virtuais (conforme Figura 18), sendo a fase 1 relacionada à conversão das visitas em vendas, a fase 2 relacionada ao atendimento das demandas geradas pela conversão e a fase 3 relacionada à avaliação de resultados comparando-se o planejado com o realizado. Antecedendo estas três fases há uma etapa preliminar, quando as lojas virtuais precisam primeiramente atrair visitantes, seja de forma orgânica ou inorgânica.

Figura 18 – Fases de atenção no gerenciamento dos negócios das lojas virtuais



Fonte: Organizado pela autora

Por fim, analisou-se a não atenção aos aspectos de gestão, RH, investimentos, tecnologia e mercado em cada caso e os resultados foram consolidados no Quadro 20. Verificou-se que no caso Pégasos não foi constatada inobservância do aspecto de mercado, enquanto no caso A Esportiva não se verificou inobservância do aspecto de tecnologia. No caso MXT dois aspectos não foram relacionados à inobservância, sendo eles, RH e mercado. Os demais aparecem no Quadro 20, mencionando-se em cada célula a característica do aspecto de inovação que merece atenção por parte da empresa considerada inovadora em sua iniciativa de CE.

Observa-se no Quadro 20 que a inatividade no CE está associada a inobservância do aspecto de mercado apenas no caso do CE na fase 1. Por sua vez, o aspecto de RH não é observado nas duas empresas nas fases 1 e 2. Por outro lado, a inobservância do aspecto de tecnologia ocorre nas empresas nas fases 2 e 3, sugerindo uma relação evolutiva entre as fases críticas vividas pelas lojas virtuais e os aspectos de mercado, RH e tecnologia não observados nas lojas virtuais que enfrentam a inatividade.

Os investimentos aparecem no estudo como um aspecto inobservado para a inovação, porém sem evidências de uma relação com a fase da empresa no CE. A inobservância do aspecto de investimentos está associada à única pequena empresa do estudo no que concerne à indisponibilidade de recursos, mas presente nas três empresas familiares quando se trata de indefinição de uma política de gastos.

Quadro 20 – Quadro comparativo da inobservância dos aspectos de inovação nos casos

CATEGORIAS	CASOS			
	Pégasos (Fase 2)	A Esportiva (Fase 1)	MXT (Fase 3)	
Aspectos de inovação não observados	Gestão	Sinergia dos modelos (Não priorização do CE)	Domínio de TI e negócios (Deficiente)	Alinhamento estratégico (Metas inespecíficas) Sinergia dos modelos (Não priorização do CE)
	RH	Disponibilidade de recursos (Indisponibilidade)	Disponibilidade de recursos (Indisponibilidade)	
	Investimentos	Disponibilidade de recursos (Indisponibilidade)	Política de gastos (Indefinida)	Política de gastos (Indefinida)
		Política de gastos (Indefinida)		
	Tecnologia	Adequação dos processos (Controle de estoque ineficaz)		Adequação dos processos (Visibilidade de estoque ineficiente)
	Mercado		Foco no cliente (Comportamento <i>web</i> inexplorado)	

Fonte: Organizado pela autora

Por fim, o aspecto de gestão aparece no estudo, mas também sem evidências de uma relação com a fase da empresa. Índícios sugerem que a inobservância do aspecto de gestão poderia estar associada à inobservância de outros aspectos, como é o caso da falta de sinergia dos modelos pela não priorização do CE e da inadequação dos processos ligados aos sistemas de controle de estoque. Por outro lado, a inobservância do aspecto de gestão associada à falta de domínio de TI e negócios e ao desalinhamento estratégico pode ter relação não com a fase da empresa, mas sim com alguma singularidade tal como o tempo de atuação no mercado tradicional ou o período de grandes mudanças tecnológicas e organizacionais enfrentado.

Consolidando-se os resultados, no Quadro 21 são apresentados os aspectos de inovação não observados e as fases das iniciativas de CE nas quais se verifica tal ocorrência.

Quadro 21– Resumo dos aspectos não observados e a fase das lojas virtuais

Aspectos inobservados	CASOS E FASES		
	A Esportiva - Fase 1	Pégasos - Fase 2	MXT - Fase 3
	INVESTIMENTOS		
GESTÃO			
MERCADO			
RECURSOS HUMANOS			
	TECNOLOGIA		

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal responder por que algumas iniciativas inovadoras de loja virtual fracassam, deparando-se com a inatividade no CE. Para tal realizou-se uma pesquisa do tipo qualitativa, adotando-se a estratégia de investigação de estudo de casos múltiplos em três empresas varejistas no Brasil, sendo elas: Pégasos, A Esportiva e MXT. Inicialmente efetuou-se uma revisão da literatura de CE e inovação, partindo-se posteriormente para a etapa de coleta de dados fundamentada primordialmente na realização de entrevistas. Ao final da fase empírica realizou-se uma análise de conteúdo visando relacionar a iniciativa de CE com a inovação, conceituar uma iniciativa de CE fracassada pela inatividade e identificar os aspectos de inovação não observados em uma iniciativa de CE fracassada pela inatividade.

Primeiramente a pesquisa evidenciou que as iniciativas de CE podem ser consideradas iniciativas inovadoras. Todavia de forma não intencional a escolha dos casos acabou por selecionar somente empresas que adotaram um modelo de negócio dual, ou seja, lojas virtuais que foram concebidas em um ambiente organizacional já antes composto por lojas físicas. Esta característica comum aos casos estudados contribuiu para que as iniciativas de CE pudessem ser consideradas iniciativas inovadoras fundamentando-se principalmente em mudanças ocorridas quando comparados os períodos antes e depois da entrada no CE.

Entendendo-se a inatividade como um estado de subutilização do site por parte dos potenciais clientes, posteriormente conceituou-se a inatividade no CE como um tipo de fracasso, pois o tráfego de visitantes registrado mostrou-se, nos três casos, insuficiente para o sucesso no atingimento dos objetivos das empresas. Além disso, observou-se que as empresas estavam inseridas em contextos distintos quando se depararam com a inatividade, principalmente no que concerne à fase crítica no processo de venda on-line e condução dos negócios. A saber A Esportiva enfrenta dificuldades relacionadas à fase 1, conversão das visitas em vendas, a Pégasos busca superar suas limitações associadas à fase 2, atendimento das demandas geradas pela conversão, enquanto a MXT esforça-se para superar os desafios inerentes à fase 3, avaliação de resultados.

As lojas virtuais apontaram uma dependência da publicidade paga para a geração de tráfego, deparando-se com a inatividade em períodos de redução dos gastos com divulgação on-line ou de manutenção do tráfego exclusivamente com acessos orgânicos, destacando-se assim o caráter transitório da inatividade. Logo, ao explorar a inatividade e os aspectos de inovação no CE, destacou-se no trabalho o papel da publicidade digital. Ou seja, uma vez que características tradicionais como localização geográfica privilegiada, instalações diferenciadas

ou fluxo intenso de pedestres inexistem no ambiente virtual, as lojas on-line passam a ter entre suas políticas de gestão a questão do marketing digital como uma ferramenta em busca do tráfego de visitantes.

Porém, embora a inatividade seja considerada um tipo de fracasso, registrar momentos de maior tráfego não significa por si só garantir o sucesso no ambiente virtual. Atrair visitantes é apenas uma parte da cadeia no processo de venda e gerenciamento do CE e não deve ser trabalhada de maneira isolada ou premeditada. Antes de dedicar esforços para a promoção da loja virtual, a empresa precisa estar preparada para suportar um potencial tráfego de internautas, obter o máximo retorno dos momentos abruptos de maior número de acesso e ser capaz de identificar a necessidade de mudanças estratégicas e realizá-las em busca de seus objetivos.

Ressalta-se que os piores resultados das empresas em períodos de decréscimo nas vendas em 2015 foram reportados nos meses de setembro, enquanto a seleção dos casos de lojas virtuais com tráfego reduzido ou muito reduzido ocorreu logo no início do mês de outubro. Desta forma, dada a transitoriedade associada à inatividade, caso a seleção dos casos tivesse ocorrido em outro mês, escolhas distintas de empresas inativas poderiam ser esperadas.

Por fim, a revisão da literatura de inovação, SI e CE destacou cinco aspectos relacionados ao processo de inovação, sendo eles: gestão, RH, investimentos, tecnologia e mercado. Como resultado da fase empírica foi possível afirmar que a inatividade no CE pode ser associada à inobservância destes aspectos na condução de iniciativas inovadoras. No entanto a inobservância do aspecto de mercado aparece apenas no caso enquadrado como fase 1, a inobservância do aspecto de RH nos casos fases 1 e 2, enquanto a inobservância do aspecto de tecnologia ocorre nas empresas nas fases 2 e 3, indicando uma relação evolutiva entre as fases críticas das lojas virtuais e a inobservância dos aspectos de mercado, RH e tecnologia. Por sua vez a inobservância de gestão e investimentos ocorreu nos três casos. Assim, este trabalho relaciona de forma estruturada a inobservância dos cinco aspectos de inovação à inatividade das lojas virtuais no CE, porém, isto não significa dizer que os aspectos possuam o mesmo grau de importância em cenários distintos.

Diferentemente do previsto no modelo de pesquisa, os resultados sugerem que os aspectos de gestão e investimentos sejam estudados em níveis de análise distintos dos aspectos de RH, tecnologia e mercado. Não somente a associação daqueles aspectos a todas as fases das lojas virtuais suportam esta colocação, mas principalmente a dificuldade vivenciada durante a etapa de análise para se dissociar o aspecto de gestão dos demais aspectos, assim como para se desvincular o aspecto de investimentos dos aspectos de gestão, RH e tecnologia.

Em suma, iniciativas de loja virtual, ainda que inovadoras do ponto de vista de marketing, processo ou organizacional, fracassam, deparando-se com a inatividade no CE em cenários onde se verifica a inobservância dos aspectos de gestão e investimentos a qualquer tempo, além da inobservância dos aspectos de mercado, RH e tecnologia em fases distintas. Ou seja, ainda que o estudo não estabeleça uma relação de causalidade, nem seja capaz de definir graus de importância dos aspectos de inovação de acordo com a fase vivenciada no CE, a pesquisa evidencia a associação entre a inatividade e a inobservância dos aspectos de gestão, RH, investimentos, tecnologia e mercado.

Enfim, ao estudar casos de insucesso, este trabalho acaba por detalhar algumas singularidades de uma operação virtual, apresentando exemplos práticos de como cada empresa pode ser inativa à sua maneira. Por outro lado, o estudo cumpre seu papel como um promotor do êxito no CE ao servir como material auxiliar na preparação de novos entrantes no ambiente virtual, ao mesmo tempo em que orienta os inovadores com tráfego de acesso insuficiente a avaliarem a observância dos aspectos de inovação em seu CE, buscando transpor a inatividade transitória de sua operação.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este trabalho contribui com a comunidade acadêmica ao estudar a inatividade no CE tendo em vista o aumento do conhecimento científico para a melhoria contínua. Ou seja, buscou-se destacar a importância dos fatores relacionados ao fracasso, ainda que parcial, uma vez que a literatura acadêmica se volta mais constantemente aos fatores críticos de sucesso. Logo, por meio de três casos de lojas virtuais, este estudo disponibiliza dados empíricos acerca da realidade de empresas atuantes no CE e que enfrentam o desafio do tráfego de acesso insuficiente em cenários distintos.

Outra contribuição reside na discussão levantada a respeito dos aspectos de inovação não observados em uma iniciativa de CE fracassada pela inatividade, ainda que este estudo não tenha tido o propósito de verificar relações de causalidade entre a inobservância dos aspectos de gestão, RH, investimentos, tecnologia e mercado com a inatividade.

Além disso, este trabalho contribui ao meio acadêmico pela abordagem utilizada, uma vez que a pesquisa buscou obter a visão dos proprietários em detrimento da experiência dos usuários, essa mais frequentemente utilizada na avaliação da atuação das empresas no âmbito do CE.

6.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

O estudo contribui aos práticos com uma análise do CE sob a perspectiva da inovação. Por um lado, ainda que o CE não seja inovador do ponto de vista do ineditismo, atuar no mercado virtual exige uma avaliação de novos métodos de marketing, processos e práticas de negócios da empresa. Por outro lado, o estudo sugere que mesmo lojas virtuais consideradas inovadoras podem deparar-se com a inatividade ao não observarem os aspectos de inovação de gestão, RH, investimentos, tecnologia e mercado, evidenciando a importância de alguns fatores como: políticas de gastos, disponibilidade de recursos, sinergia dos modelos, adequação aos processos, alinhamento estratégico, foco no cliente e domínio de TI e negócios. Logo, munidos destas informações os práticos podem buscar se antever e adotar tratativas prévias, contribuindo assim para o sucesso de suas operações virtuais.

Ademais esta pesquisa também contribui ao chamar a atenção para o fracasso no CE, apresentando casos práticos de empresas já atuantes no comércio tradicional, porém que em determinado momento depararam-se com a inatividade em suas iniciativas no CE, embora esforços e investimentos já tivessem sido despendidos. Por outro lado, o trabalho destaca a criticidade e fragilidade do tráfego de acesso na operação das lojas virtuais, assim como evidencia a subjetividade em relação a análise de números absolutos de acessos de visitantes.

6.3 LIMITAÇÕES

Uma das limitações desta pesquisa é inerente ao estudo de caso como estratégia de pesquisa. Trata-se da baixa representatividade de lojas virtuais estudadas frente ao todo. Ou seja, o estudo de três casos, e casos estes somente brasileiros, apresenta-se como uma deficiência do trabalho. Além disso, as três lojas virtuais são do segmento exclusivamente de comércio e fazem parte de empresas com modelos de comércio dual, limitando ainda mais o espectro de atuação das iniciativas de CE estudadas.

Não obstante, devido à dinamicidade das mudanças vividas pelo CE, entende-se o intervalo de tempo entre a seleção dos casos e a finalização na condução das duas entrevistas como fator transformador do contexto estudado e, portanto, uma limitação na análise do cenário específico de inatividade. A saber, entre a primeira e segunda entrevistas foram relatadas mudanças nos RH, ativação de novas ferramentas, estabelecimento de novas parcerias, atualizações e troca de plataforma.

Outra limitação do estudo deriva da perspectiva interpretativista adotada pela pesquisa, afinal pressupõe-se a possibilidade de distintas categorizações para um mesmo conteúdo textual. Assim, a atuação da pesquisadora em si representa um viés nos resultados obtidos, considerando-se a subjetividade da interpretação dos fragmentos de texto. Além disso, ainda que diferentes fontes tenham sido utilizadas, por vezes as observações ou declarações obtidas não permitiam à pesquisadora classificar uma determinada característica de um aspecto como cuidado ou não pela empresa.

6.4 ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se que trabalhos futuros ampliem a análise da inatividade no CE englobando as lojas virtuais atuantes no setor de serviços, a fim de enriquecer as considerações acerca do amplo cenário do CE. Além disso, propõe-se que pesquisas futuras explorem a mesma unidade de análise estudando-se mais casos, nacionais e internacionais, auxiliando assim na busca por padrões de replicações teóricas.

Não obstante, dada a associação indicada nesta pesquisa entre a inatividade e a inobservância dos aspectos de gestão, RH, investimentos, tecnologia e mercado, sugere-se que estudos futuros explorem a questão da causalidade entre a inatividade e a inobservância de cada um dos aspectos. Desta forma, recomenda-se a condução de estudos quantitativos dada sua reconhecida capacidade de verificar relações causais entre variáveis.

Por fim, sugere-se que estudos futuros explorem a relação da iniciativa de CE com a inovação em lojas puramente virtuais, pois este estudo considerou as iniciativas de CE como inovadoras fundamentando-se principalmente em mudanças ocorridas nas empresas comparando-se os períodos antes e depois da entrada no CE.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Pesquisa FGV de comércio eletrônico no mercado brasileiro**. 16. ed. São Paulo: FGV-EAESP, 2014.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia da informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALBERTIN, A. L.; MARQUES, E. V. **Os aspectos e contribuições do comércio eletrônico para o setor de varejo**. In: Encontro da ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493–520, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.187>> Acesso em: 3 jun. 2015.

ARIGUZO, G. C.; MALLACH, E. G.; WHITE, D. S. The first decade of e-commerce. **International Journal of Business Information Systems**, v. 1, n. 3, p. 239–255, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1504/IJBIS.2006.008598>> Acesso em: 3 jun. 2015.

BAPTISTA, C. S.; BOTELHO, D. Escolha de canais de venda em comércio eletrônico. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 1, p. 59–76, 2007. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/120>> Acesso em: 3 jun. 2015.

BARBOSA, A. F. (ed.). **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no Brasil: TIC domicílios e empresas 2013**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. Disponível em: <http://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_DOM_EMP_2013_livro_eletronico.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2015.

BIRKINSHAW, J.; BOUQUET, C.; BARSOUX, J.-L. The 5 myths of innovation. **MIT Sloan Management Review**, n. 52, p. 52–59, 2011. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/the-5-myths-of-innovation>> Acesso em 3 jun.2015.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 14 jul. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 7.962, de 15 de março de 2013**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm>. Acesso em: 3 jun. 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L12965.htm>. Acesso em: 3 jun. 2015.

BROWN, A. D.; JONES, M. R. Doomed to failure: narratives of inevitability and conspiracy in a failed IS project. **Organization Studies**, v. 19, n. 1, p. 73–88, 1998. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/017084069801900104>> Acesso em 3 jun. 2015.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

CGI - COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **O CGI.br e o marco civil da internet**, 2012. Disponível em: <<http://www.cgi.br/media/docs/publicacoes/4/CGI-e-o-Marco-Civil.pdf>>. Acesso em: 3 jun. 2015.

CHATTERJEE, D.; GREWAL, R.; SAMBAMURTHY, V. Shaping up for e-commerce: institutional enablers of the organizational assimilation of web technologies. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 65–89, 2002. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4132321>> Acesso em 3 jun. 2015.

CHEN, L. D.; GILLENSON, M. L.; SHERRELL, D. L. Enticing online consumers: an extended technology acceptance perspective. **Information and Management**, v. 39, n. 8, p. 705–719, 2002. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720601001276>> Acesso em 3 jun. 2015.

CHESBROUGH, H. W. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35–41, 2003. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation>> Acesso em 3 jun. 2015.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação**: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2012.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **The innovator's solution**: creating and sustaining successful growth. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

CHRISTENSEN, C. M.; VAN BEVER, D. The capitalist's dilemma. **Harvard Business Review**, n. June, p. 61–68, 2014. <Disponível em: <https://hbr.org/2014/06/the-capitalists-dilemma>> Acesso em 3 jun. 2015.

CONSTANTINIDES, E.; ROMERO, C. L.; BORIA, M. A G. Social media: a new frontier for retailers? **European Retail Research**, v. 22, p. 1–28, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8099-1_1> Acesso em 3 jun. 2015.

DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. Measuring e-commerce success: applying the DeLone & McLean information systems success model. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 9, n. 1, p. 31–47, 2004. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10864415.2004.11044317>> Acesso em 3 jun. 2015.

DI BENEDETTO, C. A. The JPIM thought leadership symposium. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 3, p. 344–348, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00904.x>> Acesso em 3 jun. 2015.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Tradução Carlos J. Malferrari. 2. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Pesquisa Qualitativa: Reflexões Sobre O Trabalho De Campo**, v. 115, n. 1, p. 139–154, 2002. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_reflexoes_sobre_o_trabalho_de_campo.pdf> Acesso em 3 jun. 2015.

DUBÉ, Line; PARÉ, Guy. **Case research in information systems: current practices, trends, and recommendations**. École des Hautes Études Commerciales de Montréal. ISSN 0832-7203, 2001. Disponível em: <<http://expertise.hec.ca/gresi/wp-content/uploads/2013/02/cahier0112.pdf>> Acesso em 3 jun. 2015.

E-BIT. **Relatório WebShoppers**, 2015. Disponível em: <http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/31_webshoppers.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2015

ECOMMERCE SCHOOL. **Pesquisa profissionais de ecommerce**, ago. 2011. Disponível em: <<http://www.ecommerceschool.com.br/Pesquisa-Profissionais-de-Ecommerce-Ecommerce-School-2011.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

EFFAH, J. The rise and fall of a dot-com pioneer in a developing country. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 27, n. 2, p. 228–239, 2014. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-04-2012-0016>> Acesso em 5 jun. 2015.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258557>> Acesso em 5 jun. 2015.

EXAME.COM. **O perfil do varejo online no Brasil**, abr. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-perfil-do-varejo-online-no-brasil>>. Acesso em: 24 maio. 2015.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Tradução Scientific Linguagem Ltda. 7. ed. [s.l.] McGraw Hill Education, 2014.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994.

FRANÇA, S. H. A.; SIQUEIRA, J. P. L. DE. Varejo virtual: uma nova forma de relacionamento com o consumidor. **RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 1, p. 19–29, 2003. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/viewFile/26490/14146>> Acesso em 5 jun. 2015.

GALINARI, R. et al. Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. **BNDES Setorial**, v. 41, p. 135–180, 2015. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/4285>> Acesso em 5 jun. 2015.

GHANDOUR, A. A. M. **Ecommerce website evaluation framework: an owner's perspective**. Dunedin: University of Otago, 2010.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2a. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301–326.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38183/36927>> Acesso em 5 jun. 2015.

GOOGLE INC. **Google acadêmico**. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

GUERRA, Isabel. Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo**: sentidos e formas de uso. Lucerna: Princípia, 2006.

GUNAWAN, G.; ELLIS-CHADWICK, F.; KING, M. An empirical study of the uptake of performance measurement by internet retailers. **Internet Research**, v. 18, n. 4, p. 361–381, 2008. Disponível em: <<http://oro.open.ac.uk/25109>> Acesso em 5 jun. 2015.

GUO, Y.; HU, J. Research on Business Model Innovation of E-Commerce Era. **International Journal of Business and Social Science**, v. 5, n. 8, p. 274–279, 2014. Disponível em: <http://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_8_July_2014/26.pdf> Acesso em 5 jun. 2015.

GUPTA, S.; CHATTERJEE, R. Consumer and corporate adoption of the world wide web as a comercial medium. In: PETERSON, R. A. (ed.). **Electronic marketing and the consumer**. California: SAGE Publications, 1997. p. 123–138.

HEEKS, R. Information systems and developing countries: failure, success, and local improvisations. **The Information Society**, v. 18, n. 2, p. 101–112, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/01972240290075039>> Acesso em 5 jun. 2015.

HONG, W.; ZHU, K. Migrating to internet-based e-commerce: factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level. **Information and Management**, v. 43, n. 2, p. 204–221, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2005.06.003>> Acesso em 5 jun. 2015.

HUANG, Z.; BENYOUCEF, M. From e-commerce to social commerce: a close look at design features. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 12, n. 4, p. 246–259, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.elerap.2012.12.003>> Acesso em 5 jun. 2015.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA E - CONCLA - COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO. **Classificação nacional de atividades econômicas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2007. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/234CB>>. Acesso em: 27 maio. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO - IBPT. **Empresômetro: perfil empresarial brasileiro**. Disponível em: <<http://www.empresometro.com.br/Site/Noticias>>. Acesso em: 26 maio. 2015.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. Tradução Carlos Alberto Picanço De Carvalho. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KAPLAN, B.; HARRIS-SALAMONE, K. D. Health IT success and failure: recommendations from literature and an AMIA workshop. **Journal of the American Medical Informatics Association**, v. 16, n. 3, p. 291–299, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1197/jamia.M2997>> Acesso em 5 jun. 2015.

KHALIFA, M.; SHEN, K. N. Explaining the adoption of transactional B2C mobile commerce. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 21, n. 2, p. 110–124, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/17410390810851372>> Acesso em 5 jun. 2015.

KIMURA, H.; BASSO, L. F. C. (ed.). **Modelos de tomada de decisão para inovação em empresas**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011.

KING, N. Using templates in the thematic analyses of text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (ed.). **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. London: SAGE, 2004. p. 256–270.

LAGE, M. C.; GODOY, A. S. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 75–98, 2008. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/178>> Acesso em 5 jun. 2015.

LEAL, A. L. Global sim. Por que não? **Revista Exame**, n. 21, 12 nov. 2014. Ano 48 No 21 - Edição 1077 - Impressa na Gráfica Abril, Freguesia do Ó, São Paulo, SP.

LEAL, A. L.; AMORIM, L. **Bolha.com.br? Lojas online crescem, mas não lucram**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1062/noticias/bolha-com-br>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

LIGNELLI, K. **Empresas nas nuvens descem à terra para crescer**. Disponível em: <http://www.dcomercio.com.br/categoria/negocios/empresas_nas_nuvens_descem_a_terra_para_crescer>. Acesso em: 2 jun. 2015.

LIMEIRA, T. M. V. Varejo virtual. **GV Executivo**, v. 5, n. 1, p. 67–71, 2006. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/es/gv-executivo/vol5-num1-2006/varejo-virtual>> Acesso em 5 jun. 2015.

LOCAWEB. **Contrate um plano**. Disponível em: <<https://hospedagem.locaweb.com.br/contrate-um-plano>>. Acesso em: 3 jun. 2015.

LUO, J.; BA, S.; HAN, Z. The effectiveness of online shopping characteristics and well-designed websites on satisfaction. **Mis Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 1131–1144, 2012.

Disponível em: <<http://misq.org/the-effectiveness-of-online-shopping-characteristics-and-well-designed-websites-on-satisfaction.html>> Acesso em 5 jun. 2015.

MARKIDES, C.; CHARITOU, C. D. Competing with dual business models: a contingency approach. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 3, p. 22–36, 2004. Disponível em: <<http://amp.aom.org/content/18/3/22>> Acesso em 5 jun. 2015.

MEIRELLES, F. S. **Pesquisa: administração e uso da TI nas empresas**. São Paulo: FGV-EAESP, 2014.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

MOLLA, A.; LICKER, P. E-commerce systems success: an attempt to extend and respecify the Delone and Maclean model of IS success. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 2, n. 4, p. 131–141, 2001. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.92.6900&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em 5 jun. 2015.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, M. P. DA. Geografia dos domínios de internet no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 12, n. 2, p. 311–344, 2013. Disponível em: <<http://ocs.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/603>> Acesso em 5 jun. 2015.

MOURAO, P. R.; OLIVEIRA, A. Determinantes regionais da sobrevivência e da mortalidade das empresas: o caso português. **Revista de economia de empresa**, v. 10, n. 2, p. 15–37, 2010. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/rbee/article/viewFile/3099/1876>> Acesso em 5 jun. 2015.

NOSENGO, N. **A extinção dos tecnossauros**. Campinas: Editora Unicamp, 2008.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO; ECONÔMICO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Brasília: FINEP, 2006.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD guide to measuring the information society 2011**. [s.l.] OECD Publishing, 2011. Disponível em: <<http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-guide-to>>

measuring-the-information-society-2011_9789264113541-en> Acesso em 5 jun. 2015.

PEREZ, G.; MENEZES, S. M. DE; MACIEL, R. D. Terceirização de Atividades de Tecnologia da Informação: Um Estudo dos Fatores Motivacionais Alinhados à Estratégia das Organizações. In: X SEMEAD, São Paulo, 2007.

PHAN, D. D.; CHEN, J. Q.; AHMAD, S. Lessons learned from an initial e-commerce failure by a catalog retailer. **Information Systems Management**, v. 22, n. 3, p. 7–13, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1201/1078/45317.22.3.20050601/88740.2>> Acesso em 5 jun. 2015.

PORTER, M. E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 3, p. 62–78, 2001. Disponível em: <<https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet/ar/1>> Acesso em 5 jun. 2015.

PRETI, D. **O discurso oral culto**. 2. ed. São Paulo: Editora Humanitas, 1999.

QSR - QSR INTERNATIONAL PTY LTD. **NVivo 11 Visualizations**. Disponível em: <<http://www.qsrinternational.com/product/NVivo11-for-Windows/Visualizations>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

REEDY, J.; SCHULLO, S.; ZIMMERMAN, K. **Marketing eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing**. Tradução James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REGISTRO.BR. **Pagamento de domínio**. Disponível em: <<http://www.registro.br/ajuda.html?secao=pagamentoDominio>>. Acesso em: 3 jun. 2015.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

RUBINO, J. Bricks and clicks. **CFA Institute Magazine**, v. 25, n. 4, p. 30–32, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/journal/1543-1398_CFA_Magazine/2> Acesso em 5 jun. 2015.

SACCOL, A. I. C. Z. Alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico: os casos Magazine Luiza e Fleury. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 59–80, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000200004>> Acesso em 5 jun. 2015.

SANCHEZ, O. P.; ALBERTIN, A. L. A racionalidade limitada das decisões de investimento em tecnologia da informação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, p. 86–106, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000100010>> Acesso em 5 jun. 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. 3. ed. New York: Harper & Row, 1950.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE NACIONAL. **Taxa de conversão: o grande desafio do e-commerce**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Taxa-de-convers%C3%A3o:-o-grande-desafio-do-e%E2%80%93commerce>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

SPILLER, P.; LOHSE, G. A classification of internet retail stores. **International Journal of Electronic Commerce**, p. 29–56, 1998. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.39.8958&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em 5 jun. 2015.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in services: services in european innovation systems (SI4S)**. [s.l.] STEP Group, 1998. Disponível em: <<http://survey.nifu.no/step/old/Projectarea/si4s/papers/synthes/finalrp2.pdf>> Acesso em 5 jun. 2015.

SWANSON, E. B. Information systems among innovation organizations. **Management Science**, v. 40, n. 9, p. 1069–1092, 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2661474>> Acesso em 5 jun. 2015.

TAKAHASHI, T. **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), 2000.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 4. ed. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd., 2009.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TORNATZKY, L. G.; FLEISCHER, M. **The processes of technological innovation**.

Massachusetts: Lexington Books, 1990.

TURBAN, E. et al. **Electronic commerce 2006: a managerial perspective**. 4. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.

VENKATRAMAN, N. Five steps to a dot-com strategy: how to find your footing on the web. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 3, p. 15–28, 2000. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/five-steps-to-a-dotcom-strategy-how-to-find-your-footing-on-the-web>> Acesso em 5 jun. 2015.

WORLD BANK GROUP - IBRD AND IDA. **Internet users per 100 people**. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

XIE, K. et al. Ecommerce: channel or strategy? insights from a comparative case study. In: International Conference on Information Systems, 35., 2014, Auckland. **Anais**. Auckland: Association for Information Systems, 2014

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YU, C.; DONG, X. A Conceptual Framework for E-Commerce Innovation in Chinese. **International Technology and Information Management**, v. 22, n. 1, p. 17–42, 2013. Disponível em: <http://www.iima.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=472:221yudong&id=65:jitim221&Itemid=77> Acesso em 5 jun. 2015.

APÊNDICE A – Pesquisa de opinião via questionário Typeform

Você está participando de uma pesquisa acadêmica do Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da FGV-EAESP. As informações individuais prestadas são totalmente confidenciais.

Você possui uma loja virtual? *(Em caso de resposta positiva o questionário foi aplicado)*

1. Como você classifica o tráfego de acesso à sua loja virtual?

- | | |
|-------------------|---------------------|
| A. Muito reduzido | B. Reduzido |
| C. Moderado | D. Intenso |
| E. Muito intenso | F. Não sei informar |

2. O número de acessos à sua loja virtual:

- | | |
|------------------|--|
| A. Tem diminuído | B. Permanece praticamente estável / inalterado |
| C. Tem aumentado | D. Não sei informar |

3. Quando foi registrado o último pedido em sua loja virtual?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| A. Ainda não foi efetivada uma venda | B. Há dois ou mais meses |
| C. No mês passado | D. No mês atual |
| E. Não sei informar | |

4. Sua loja comercializa principalmente:

- | | |
|------------------------|--|
| A. Produtos | B. Serviços |
| C. Produtos e Serviços | D. Não comercializa, trata-se de um canal de relacionamento e/ou publicidade |
| E. Não sei informar | |

5. Quantos funcionários trabalham na operação de sua loja virtual?

- | | | | |
|------------|---------------|---------------------|----------|
| A. 1 | B. 2 | C. 3 a 4 | D. 5 a 9 |
| E. 10 a 24 | F. 25 ou mais | G. Não sei informar | |

6. Por favor, gostaríamos de saber:

- | | |
|---|-----------------------|
| a. Endereço <i>web</i> da sua loja virtual: | b. E-mail de contato: |
| c. Seu nome: | d. Cidade: |
| e. Estado (UF): | |

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturado

- 1) Trajetória profissional e responsabilidades do entrevistado (*quebra-gelo / localização*)
- 2) História de criação da loja virtual
 - Influenciadores e decisores
 - Cenário externo
 - Recursos humanos, financeiros e técnicos
- 3) Descrição da operação atual de Comércio Eletrônico da loja virtual
- 4) Expectativas em relação à loja virtual (iniciais e atuais)
- 5) Análise dos acessos à loja e possíveis razões para o tráfego de acesso reduzido
 - Indicadores
 - Avaliação da atividade virtual
 - Períodos de destaque (positivos ou negativos)
- 6) Mudanças para a empresa decorrentes da iniciativa de Comércio Eletrônico
- 7) Políticas de gestão do canal on-line
 - Principais pessoas envolvidas
 - Estratégia entre canais (política de preço e gerenciamento de carteira)
 - Parcerias
- 8) Disponibilidade de Recursos Humanos
 - Quadro de funcionários
 - Necessidades
- 9) Disponibilidade de Investimentos
 - Pessoas
 - Soluções
 - Serviços incluindo marketing
- 10) Adequação das tecnologias em uso ou em prospecção para implantação
- 11) Características do mercado e seus clientes
- 12) Principais desafios e projetos futuros
- 13) Fechamento (*algo não abordado a acrescentar por parte do entrevistado*)

APÊNDICE C – Protocolo para navegação na internet

PESQUISA WEB

- Buscar depoimentos
 - ✓ Comentários sobre a empresa em grupos de discussão e sites de reclamação
 - ✓ Matérias na imprensa livre sobre a loja virtual
- Levantar documentos
 - ✓ Informações institucionais abertas
 - ✓ Termos de uso
 - ✓ Políticas de privacidade da empresa
 - ✓ Programas de benefícios
- Levantar informações sobre os colaboradores e suas experiências
- Levantar informações sobre parceiros

OBSERVAÇÃO DA LOJA VIRTUAL VIA WEB

- Familiarizar com a empresa e seu canal on-line
 - ✓ Verificar os produtos comercializados
 - ✓ Utilizar os recursos da loja virtual
 - ✓ Interagir de forma virtual através dos meios de contato via *web*
 - ✓ Verificar facilidades do uso (navegabilidade)
 - ✓ Verificar a clareza das informações e percepção de confiabilidade
- Realizar uma compra de forma anônima (*em nome de terceiro*)
 - ✓ Escolher um produto
 - ✓ Realizar o pagamento
 - ✓ Verificar comunicação na fase de pré-venda e pós-venda
 - ✓ Aguardar recebimento da mercadoria

APÊNDICE D - Convite individual para estudo de caso - GVcia

Prezado Fulano,

Sua empresa aceitaria participar de um estudo de caso?

Sou a pesquisadora responsável pela condução do estudo sobre atividade no *e-commerce* do Centro de Tecnologia de Informação Aplicada (GVcia) da FGV-EAESP. Após analisar o levantamento preliminar realizado por meio de questionário, verifiquei que sua loja possui um perfil muito alinhado ao cenário sendo pesquisado.

Trata-se de uma oportunidade para estar em contato com acadêmicos da área, revisitar alguns aspectos administrativos relacionados ao seu negócio e contribuir com os estudos acerca do comércio eletrônico no Brasil.

Independentemente da sua resposta, antes da oficialização da participação de sua loja virtual, um contato telefônico, via *web* ou presencial será realizado com o responsável, assim como haverá a entrega de uma carta de confidencialidade estabelecendo e garantindo regras para a proteção das informações trocadas. Além disso, a confirmação da aderência de sua empresa ao estudo de caso ocorrerá somente após testarmos o caráter inovador de sua loja virtual.

Sua empresa aceitaria participar?

(Neste momento sua resposta não implica em um compromisso firmado, apenas manifesta um eventual interesse).

Caso você esteja em dúvida, não saiba informar ou precise envolver outra pessoa, por favor, compartilhe comigo seu posicionamento e assim eu poderei prover-lhe maiores informações.

Desde já agradeço pela sua atenção.

Cordialmente

Rosana Santarosa

Pesquisadora GVcia (FGV-EAESP)

APÊNDICE E - Termo de autorização para divulgação de informações**EMPRESA**

Nome:

CNPJ:

Endereço:

Representante da empresa:

E-mail:

TRABALHO

Tipo de produção intelectual: Dissertação

Título: A Inatividade das Lojas Virtuais

Subtítulo: Uma Análise do Comércio Eletrônico à Luz da Inovação

Autora: Rosana Santarosa

Código de matrícula: 326193

Orientador: Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin

Programa: Mestrado em Administração, Análise e Tecnologia da Informação

Como representante da empresa acima nominada, aprovo o uso do nome e das informações fornecidas pela empresa para publicação pela referida autora.

Representante da empresa

Local e data