



## **ESTUDO DE CASO: IMPLEMENTAÇÃO DO E-COMMERCE EM UMA EMPRESA DO VAREJO SUPERMERCADISTA**

Emanuelly Policarpo Müller<sup>1</sup>

Sandro Cezer Pereira<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo refere-se à análise da implementação do e-commerce em uma empresa do varejo supermercadista localizada na cidade de Canoas/RS. A pesquisa teve como objetivo geral, analisar como se deu a implantação do e-commerce em uma empresa do ramo varejista, bem como levantar os aspectos positivos desta implantação, além das possíveis dificuldades que a empresa enfrentou na implantação do e-commerce, buscando analisar os dados da área comercial, observando resultados de antes e depois da implantação da plataforma de e-commerce. A análise, quanto aos métodos, caracterizou-se como um estudo de caso, além de ser qualitativa e bibliográfica. A entrevista foi realizada com o diretor da empresa, no formato on-line. A entrevista foi gravada, e a partir da escuta, posterior à conversa, realizou-se a transcrição das respostas, com a percepção do entrevistado.

**Palavras-chave:** E-commerce. Implantação. Varejo. Supermercado.

**ABSTRACT:** This article refers to the analysis of the implementation of e-commerce in a supermarket retail company located in the city of Canoas/RS. The general objective of the research was to analyze how the implementation of e-commerce took place in a company in the retail sector, as well as to raise the positive aspects of this implementation, in addition to the possible difficulties that the company faced in the implementation of e-commerce, seeking to analyze data from the commercial area, observing results from before and after the implementation of the e-commerce platform. The analysis was characterized by research using the case study method, qualitative and bibliographical. The interview was conducted with the company's director, in online format. It will be recorded, and from listening, after the conversation, the transcription of the answers will be carried out, with the perception of the respondent.

**Keywords:** E-commerce. Implantation. Retail. Supermarket.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat, Taquara/RS. E-mail: emanuelpolicarpomuller@sou.faccat.br

<sup>2</sup> Mestre e professor orientador do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat, Taquara/RS. Mestre em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: sandro.cezer@faccat.br

## 1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que, com a pandemia de COVID-19, o consumidor que raramente, ou até mesmo nunca, fazia suas compras pela internet, viu inicialmente nesta modalidade de compra uma alternativa. E, conseqüentemente, uma necessidade, já que algumas lojas físicas não estavam abertas, ou havia limitações de entrada, e/ou por cuidados, pois as pessoas que puderam cumprir o isolamento social em casa, talvez tenham optado por não sair, efetuando, então, suas compras on-line. Diante disso, o mercado digital deixou de ser uma opção e está tornando-se um fator determinante para a sobrevivência das organizações, contudo ainda é um assunto pouco abordado nas literaturas.

Os consumidores estão na busca por mais opções de compras on-line. A praticidade de encontrar produtos pela internet, comparar seus preços e recebê-los em casa, tornou-se algo muito atrativo. Os choques sempre trazem o inesperado, e é notável o quanto o mercado eletrônico cresceu com a pandemia, sob efeito do vírus COVID-19. É por isso que as empresas mais avançadas tecnologicamente tiveram muito mais facilidade em se manter firmes no mercado. Turchi (2018) traz que, ainda assim, aquelas empresas que continuaram acreditando no novo canal e buscaram desenvolver suas atividades on-line, conseguiram, com o passar dos anos, sucesso no segmento. Como por exemplo a Amazon, nos Estados Unidos, e a Submarino, no Brasil.

O presente estudo busca a partir do objetivo geral proposto, apresentar a análise de como se deu a implantação do e-commerce em uma empresa do ramo varejista supermercadista localizada na cidade de Canoas/RS. Logo, objetivou-se especificamente levantar os aspectos positivos, bem como as dificuldades que a empresa enfrentou no processo de implantação da plataforma e-commerce, trazendo, pois, informações da área comercial, comparando resultados de antes e depois da plataforma no varejo, a partir da análise da entrevista realizada com o gestor da empresa.

Desta forma, o problema central deste artigo é saber, por meio da aplicação de uma entrevista com o diretor da empresa, se, com a implantação da plataforma e-commerce, a empresa estudada obteve benefícios e contribuições (ou não) para tal ação.

No varejo, o setor alimentício é considerado o mais importante, segundo Junqueira (2020) ” O varejo de alimentos está presente em todo o mundo, desde pequenas mercearias de bairro até hipermercados.” E se o comércio eletrônico vem ganhando cada vez mais força, este trabalho justifica-se pelo interesse de gerar informações a respeito da implantação do e-commerce no setor varejista supermercadista, em que se busca trazer informações de uma empresa que atua no ramo, localizada na cidade de Canoas.

O tema escolhido para este artigo parte do estudo de um interesse pessoal, sobre o e-commerce no setor varejista supermercadista, isso porque a autora faz parteda gestão de uma Rede de Supermercados familiar, em que os estabelecimentos estão localizados nas cidades de Taquara e Parobé/RS. Por conta disto, a empresa da qual a autora faz parte, tem também interesse em entrar no comércio eletrônico, aprimorando o seu atendimento e serviço ao cliente. Este estudo poderá ser de grandeimportância para o desenvolvimento e crescimento, tanto da autora deste, quanto daempresa da qual ela faz parte.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica deste trabalho traz conceitos relacionados à área do varejo supermercadista, especificamente sobre a plataforma e-commerce nesse segmento, analisando seu processo de concepção e contribuição para a organização. Segundo Amor (2000), algumas das principais razões para atuar on-line são as seguintes: expandir o alcance do mercado; gerar visibilidade; fortalecer o relacionamento nos negócios; poder de resposta; reduzir custos; estoque Just in Time; e evitar perdas financeiras.

Muitas lojas, comerciantes e marcas com existência apenas física, como por exemplo as Lojas Americanas, passaram a desenvolver uma ideia de criação de “nova empresa” (Americanas.com) para tratar especificamente do comércio eletrônico, pois já vinham migrando para essa modalidade de comércio. Em 2020, com o início da pandemia, essa migração de lojas para o mundo virtual aumentou drasticamente, acelerando o processo das empresas para o negócio digital.

## 2.1 Varejo

Inúmeras são as denominações encontradas para tratar de um dos setores mais importantes da economia, isto é, o varejo. Kotler e Keller (2011, p. 500) referem-se a ele como “o método de comércio que engloba todas as atividades relativas à venda direta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”.

Levy e Weitz já salientavam, em 2000, as mudanças de demanda no varejo e como este importante segmento é flexível e responde a elas.

A demografia e as necessidades do consumidor estão mudando e os varejistas estão respondendo a essas mudanças. Com o número de famílias que duas pessoas são responsáveis pela renda, não há mais tempo para compras. Por isso os varejistas estão desenvolvendo meios para ajudar os consumidores a encontrar o que querem o mais rápido possível (LEVY; WEITZ, 2000, p. 23).

Os autores ainda discorrem sobre a alta competitividade e rápidas mudanças no setor varejista, sendo um ambiente animador e desafiante para os gestores, que precisam estar em constantes mudanças e são levados à tomada de decisões rápidas e difíceis. De modo resumido, os autores explicam que

A chave para o varejo de sucesso é oferecer o produto certo, ao preço certo, no lugar certo, na hora certa e obtendo lucro. Para realizar tudo isso, os varejistas precisam entender o que os clientes querem e o que os concorrentes estão oferecendo agora e no futuro (LEVY; WEITZ, 2000, p. 41).

## 2.2 Impacto da internet nos negócios

A internet foi um meio que facilitou e multiplicou a comunicação global entre as pessoas. Além disso, ela promove produtos e serviços; expande o relacionamento com clientes, e aumenta a produtividade podendo estender a sua atuação em novos mercados. Para Fernandes (2016, p. 23) qualquer organização hoje, se quiser ter sucesso ou pelo menos sobreviver, precisa acompanhar essa revolução proporcionada pela TI. Sandra Turchi (2018, p. 2), em seu livro sobre *E-commerce* e *marketing* digital, diz o seguinte:

O mundo corporativo, em particular, foi e continua sendo bastante impactado pelo crescimento rápido e contínuo da internet, não só porque a rede abriu um novo canal para divulgação e comercialização de produtos e serviços para empresas de todos os tipos e portes, como as obrigou a repensar suas estratégias de marketing e a forma de se relacionar com clientes e parceiros de negócios – locais e do mundo todo.

A partir de uma análise geral, a internet facilitou cada vez mais a entrada de novas empresas, podendo isso ser visto de dois aspectos diferentes. O primeiro ponto de vista é de que facilitou bastante para que as empresas se colocassem no mercado, expandindo seus negócios. Porém, sob outro ponto de vista, a concorrência fica bem mais acirrada, sendo de fácil acesso, sem necessidade de estruturas (RAMOS *et al.*, 2011).

### 2.3 Comércio eletrônico

O comércio eletrônico, chamado também de e-commerce, que é a abreviação de *electronic commerce*. A utilização da palavra “e” indica que algo se dá na internet. Para Fernandes (2016, p. 12), “Comércio eletrônico (ou e-commerce) refere-se ao uso da internet para conduzir negócios. Mais formalmente, diz respeito às transações comerciais realizadas digitalmente entre pessoas físicas e organizações, entre duas ou mais empresas, ou mesmo entre indivíduos”.

Nas palavras de Albertin (2001, p. 15), o comércio eletrônico consiste na “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 do negócio”. Tal definição trata do comércio eletrônico como um todo.

Para Turban *et al.* (2010), os aplicativos de comércio eletrônico já começaram no início da década de 1970, através, por exemplo, das transferências eletrônicas de fundo, mas isso apenas para grandes organizações. Já para Turchi (2018), somente em 1980 essas grandes corporações passaram a realizar transações comerciais via internet, com intuito de agilizar as operações logísticas e a cadeia de suprimentos; entretanto, através de tecnologias bem específicas.

Como já alertava Albertin (2001) à época, o comércio eletrônico é um dos grandes facilitadores e viabilizadores do novo ambiente empresarial, que tem como características a globalização, e a facilidade de customização dos produtos, as estratégias de negócio, entre outras. Assim, tornando-se um componente das

empresas, sendo um requisito de sobrevivência da organização.

Em suma, o termo Comércio Eletrônico se refere às transações comerciais realizadas totalmente on-line, desde a escolha do produto ao pagamento, todo o processo por meios digitais. Nesse processo a única etapa relacionada ao mundo físico é o processo de logística, que seria a entrega até o consumidor final.

### 2.2.1 Tipos de e-commerce

Cots (2014) e Souza e Senhoras (2018) discorrem que muitas são as formas de dinâmica do e-commerce, entre elas B2C (*business to consumer*), comércio entre empresas e consumidores; BSB (*business to consumer*), comércio entre empresas e consumidores; BSB (*business to business*), comércio entre empresas; e CSC (*consumer to consumer*), comércio entre consumidores.

Para Turban e King (2004), o comércio eletrônico possui um sistema de classificação bem comum, que é baseado na transação ou no relacionamento entre seus participantes. A seguir, algumas dessas classificações referidas pelos autores:

*Business to Business (B2B)*: Modelo de negócio em que empresas vendem para outras empresas, ou seja, o cliente final é uma outra empresa e não uma pessoa física. Algumas vantagens desse modelo são a maior retenção dos clientes e alta quantidade de transações, otimizando vendas de uma empresa para outra.

*Business to Consumer (B2C)*: É o modelo mais conhecido pela sociedade, o modelo mais comum, no qual as empresas vendem seus produtos para os consumidores finais.

*Business to Government (B2G)*: É o modelo menos conhecido, no qual empresas entram em concorrência para vender artigos para o governo. A principal característica desse modelo é a forte regulamentação para que uma transação seja realizada.

*Consumer to Consumer (C2C)*: Neste modelo, os próprios consumidores realizam negócios entre si, um dos grandes exemplos é o OLX. Os próprios consumidores atuam como pequenos comerciantes.

*Direct to Consumer (D2C)*: São empresas do ramo industrial vendendo no varejo, diretamente para o consumidor, o chamado “preço de fábrica”. Neste modelo não é necessário intermediários na distribuição.

**Social Commerce:** O comércio digital, realizado por meio das redes sociais, tem-se tornado uma importante ferramenta de construir relacionamentos com os clientes. É o ato de integrar a loja virtual nas mídias sociais, permitindo que o consumidor interaja com o conteúdo oferecido.

**Mobile-Commerce (M-commerce):** M-commerce são as vendas on-line feitas por dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*. Basta alguns cliques no celular e o consumidor já adquire o produto ou serviço oferecido.

O modelo de e-commerce utilizado pela empresa pesquisada é o modelo B2C, como já citado anteriormente é o modelo mais comum, o qual ocorre a venda de empresa para consumidor final, além disso aderem ao modelo Mobile-Commerce, já que a empresa disponibiliza aplicativo utilizado por dispositivos móveis, como smartphones e tablets para o cliente efetuar a compra.

## 2.4 Benefícios do e-commerce

Há três principais interessados que podem se beneficiar diretamente do e-commerce: as organizações, os consumidores e a sociedade.

### 2.4.1 Benefícios para as organizações

A venda online permite que se inicie um negócio com investimento muito inferior ao que se necessitaria para abrir uma loja física, como relatam Stefano e Zattar (2016, p. 72), o custo de criação, processamento, distribuição, armazenamento e recuperação de informações diminuem.

Os autores também afirmam que o mercado internacional, que costumava ser um único mercado físico, localizado em uma área geográfica, tornou-se um mercado sem fronteiras. Há também uma redução de estoques e despesas gerais, justamente pela oferta do tipo *pull* na gestão da cadeia. Ainda segundo Stefano e Zattar (2016, p. 72), essa cadeia acontece com base na coleta do pedido do cliente e tem entrega subsequente por meio do *just-in-time* (JIT) de fabricação.

Segundo Malone, Yates e Benjamin (1989),

o mercado eletrônico não é teórico e irreal, ele é de fato inevitável. Sua contínua proliferação e evolução alterará toda nossa economia. Ele afetará negativamente todos os negócios que decidirem não participar dele.

#### 2.4.2 Benefícios para os consumidores

O comércio digital possibilita também que as vendas ocorram a qualquer horário, ou seja, o comerciante pode vender 24 horas por dia, sem a necessidade de atendentes. Os clientes não só têm toda uma gama de produtos que podem escolher e personalizar, como também uma vasta seleção de fornecedores (nacionais e internacionais). Essa modalidade de comércio possibilita também que os clientes possam fazer suas próprias comparações de preços, visitando diferentes websites, como citam Stefano e Zattar (2016, p. 73). Afinal, “os clientes estão a apenas um clique do mouse de seus concorrentes” (RAMOS *et al.*, 2011, p. 29).

#### 2.4.3 Benefícios para a sociedade

A sociedade também se beneficia do e-commerce pelas práticas mais flexíveis de trabalho. Para Stefano e Zattar (2016, p.74), isso aumenta a qualidade de vida dos indivíduos na sociedade, permitindo-lhes, por exemplo, trabalhar em casa. Facilita, serviços de saúde como agendamentos e consultas on-line, pagamento de impostos etc. Porém há também controvérsias, segundo uma pesquisa do Sebrae (2019) existem desvantagens em utilizar da internet para o trabalho home office, destacando a possibilidade de excesso de carga de trabalho; Indefinição de horários de trabalho e lazer, quando não há planejamento e disciplina; Dependência ao isolamento social; entre outros.

### 2.5 Impactos do Covid-19 no comércio eletrônico

A pandemia decorrida do novo coronavírus acelerou bruscamente a transformação digital nas regiões. As empresas foram “obrigadas” a se transformar e adaptar às mudanças, e, para se manterem firmes no mercado, precisaram investir nas plataformas de comércio eletrônico. Para Content (2020), no período de quarentena da COVID-19 os consumidores passaram a sair de casa somente para o necessário, muitos consumidores aprenderam a realizar pedidos pela internet, solicitar comida delivery por meio de aplicativos e até a pagar as contas do dia a dia no ambiente digital. E um grande leque desses novos usuários chegaram para ficar.



Diante desse cenário, diversas empresas aceleraram sua entrada na rede por questões de sobrevivência.

Dados da Mastercard e da Americas Market Intelligence - AMI (2021) indicam que, neste ano, 46% dos brasileiros aumentaram as compras on-line, e 7% compraram na internet pela primeira vez — tudo isso em decorrência do isolamento social. A pandemia mudou o comportamento do consumidor, tal comportamento que dificilmente voltará “ao normal”, pois as compras on-line possibilitam maior praticidade às pessoas em suas rotinas diárias.

O supermercado on-line foi uma das novas categorias que ganharam destaque no comércio eletrônico e digital. A pesquisa da Ebit|Nielsen<sup>3</sup> mostrou que, na penúltima semana de março, o varejo self-service (que inclui os mercados) cresceu 96%.

A partir de agora, o crescimento tende a não ser tão acentuado como no último ano, porém esse segmento já conquistou seus consumidores, dos quais, a maioria permanece comprando online, mesmo com as lojas físicas abertas.

## 2.6 Comércio eletrônico no mundo

Atualmente as oportunidades de entrar no mercado estão cada vez mais fáceis, isso porque hoje não é necessário abrir um negócio com grandes investimentos em determinados setores, como loja online de roupas, bijuterias, entre outros.

Essas oportunidades de vendas de comércio eletrônico estão crescendo rapidamente.

Em 2017, o comércio eletrônico foi responsável por \$2,3 trilhões em vendas, que, prospectou-se, deveriam quase dobrar para \$4,5 trilhões até 2021. Só nos EUA, na época, as compras on-line já representavam 10% das vendas de varejo e previu-se um crescimento anual de 15%, segundo dados de Maddy Osmann<sup>4</sup> (2021). O momento de permanecer em casa foi propício para que o comércio eletrônico tivesse crescimento em todo o planeta. Em maio de 2021 não foi diferente. Alguns setores registraram um crescimento na comparação anual.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/ebitnielsen-e-commerce-brasil-2021/>. Acesso em: 5 jun. 2021.

<sup>4</sup> Disponível em: <https://kinsta.com/pt/blog/estatisticas-do-ecommerce/>. Acesso em: 15 ago. 2021.

## 2.7 Comércio eletrônico no Brasil

Em meados de 1994, o e-commerce já existia, porém havia uma certa desconfiança por parte dos consumidores sobre essa comercialização. Para Bowles (2020), um dos impactos mais marcantes da pandemia da Covid-19 na economia brasileira se deu na mudança de hábitos do consumidor brasileiro e, com ele, do perfil do varejo nacional. O comércio eletrônico, que já vinha crescendo e conquistando espaço no gosto do consumidor, consolida-se e chega a um novo patamar.

Segundo Nuvemshop (2021), no Brasil, uma das primeiras lojas virtuais pode ser considerada a Booknet, fundada por Jack London em 1995. Quatro anos depois, foi vendida e renomeada como Submarino.

Sobre o crescimento mencionado, em junho de 2019, o e-commerce representava apenas 5,4% da participação no varejo, o que mostra um enorme potencial de crescimento (IBGE, 2019).

O ano de 2020 foi um ano espetacular para o e-commerce, que se expandiu largamente. Para 2021, a tendência é de ter crescimento sim, porém com menos agressividade, se comparado ao de 2020. Além disso, new shoppers também contribuem para o crescimento, o fortalecimento do marketplace, apresentando logística mais ágil, e, um ponto fundamental para que a população brasileira realize as suas compras on-line, é a disponibilidade de frete grátis. Segundo uma pesquisa da Tecnotri (2019) “Muitos clientes abandonaram o carrinho por acharem o valor do frete alto”. Sobre a necessidade de as empresas adotarem a plataforma e-commerce:

Devido à competição entre as empresas tornar-se cada vez mais acirrada, para as pequenas empresas poderem sobreviver no mercado atual, precisam utilizar da melhor forma possível seus recursos e suas habilidades. Com isso, a empresa tem que estar atenta a novas oportunidades de negócio, e um diferencial para uma empresa hoje pode ser a utilização de uma loja virtual eficaz e eficiente (LIMA *et al.*, 2007, p. 22).

As próprias empresas que já atuavam no meio social evoluíram, transformando as mídias sociais em um canal de aquisição de cliente, e um canal de venda real. O consumidor on-line no Brasil acessa pelo menos uma hora na Internet toda semana. Ele busca diversão, relacionamento e informação, usa as ferramentas de busca, participa de redes sociais e lê muito (TORRES, 2009, p. 29).

## **2.8 Tecnologia e competitividade**

O impacto das novas tecnologias é muito benéfico para a competitividade das indústrias. Os consumidores têm exigido da indústria, cada vez mais, produtos complexos e exclusivos. Com a tecnologia avançada, é possível que a empresa programe máquinas para produzir lotes pequenos, atendendo a demanda personalizada para o seu cliente, sem que haja muitos custos extras. E é assim que a tecnologia vai se ligando à competitividade, e é com ela que as empresas conseguem se manter mais firmes no mercado, trazendo mais novidades, com preços e variedades, que proporcionam valor à marca, produzindo, também, competitividade no mercado.

De acordo com Sertek, Martins e Guindani (2013), o ambiente competitivo em que as instituições estão inseridas necessita de conceitos cada vez mais bem estruturados para se obter êxito na administração, de forma eficaz e eficiente, das empresas com as quais trabalham.

## **2.9 Comércio eletrônico na rede varejista de supermercados**

Atualmente muitos supermercados ainda apresentam maior fluxo de vendas da maneira tradicional, porém esse cenário vem mudando, principalmente para as grandes redes. O consumidor, cada vez menos, tem tempo livre, e vive conectado ao smartphone. Mesmo que o comércio eletrônico venha ganhando força no varejo supermercadista, ainda não se descarta a presença de lojas físicas. De acordo com a pesquisa da GOPACKLOG (2019) de um estudo da Associação Paulista de Supermercados (APAS) “os consumidores brasileiros que compram itens de supermercado pela internet chegaram à marca de 15%. Em 2017, esse valor representava apenas 2% da população brasileira.”

Para o consumidor há a vantagem de fazer pesquisas de preço com maior facilidade em relação a produtor de determinadas marcas que possuem os mesmos aspectos em qualquer supermercado. Há, também, um diferencial impactante para o consumidor, que é a personalização de design do site, contendo funcionalidades fáceis e práticas, além de comunicação on-line. Albertin (2001, p. 156), por exemplo, cita, ao falar sobre o valor de negócio do comércio eletrônico, os benefícios, como a

promoção de produtos, novo canal de vendas, tempo para comercializar, economia direta, novas oportunidades de negócio, relacionamento com clientes etc.

A comunicação on-line é fundamental, podendo ser até mesmo na própria embalagem, pois gera expectativa para o consumidor. Frases, bilhetes de agradecimento, fazem com que, mesmo que o consumidor não passe mais pelos corredores dos supermercados, ele se sinta acolhido. Para Lobosco *et al.* (2013, p. 8), “as pequenas empresas buscam incessantemente se adaptar às novas realidade de mercado e procuram se especializar e conhecer melhor suas características e limites”.

O fato é que com a pandemia, e a questão do autoisolamento, nem todo mundo pôde ou quis ir a um supermercado físico na crise. O que acelerou bruscamente o processo de entrada do varejo supermercadista no comércio eletrônico, pegando muitos supermercadistas desprevenidos. Afinal, para uma empresa prestar este serviço de qualidade, no ramo do varejo supermercadista são precisos investimentos, planejamentos e organização, a fim de que o consumidor não se frustre com problemas internos presenciados.

### 3 METODOLOGIA

Neste tópico, apresenta-se as características da empresa em que o estudo será aplicado, além da apresentação do método de pesquisa e quais foram os procedimentos da entrevista, expondo o atingimento dos objetivos estabelecidos.

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo do varejo supermercadista, localizada na cidade de Canoas/RS. Atendendo às solicitações da empresa, esta não terá seu nome divulgado nesta pesquisa.

O supermercado atua desde 1986. Fundado por 4 irmãos, engloba-se na categoria de supermercado de vizinhança, pelo seu tamanho, variedade e proximidade de seus consumidores. Possui 57 *check-outs* divididos em seis lojas, todas localizadas na cidade de Canoas, mas em diferentes bairros, além de conter uma central de distribuição própria, possuindo 246 colaboradores, distribuídos entre as unidades.

Nesta pesquisa, utilizou-se o método estudo de caso. E ainda, o estudo se classifica como uma pesquisa bibliográfica qualitativa, descrevendo de forma detalhada e aprofundada os objetivos já estabelecidos na pesquisa. Segundo Zanella (2009), os estudos de caso permitem uma compreensão maior e melhor sobre

fenômenos individuais, por via de pesquisas ou entrevistas a respeito do assunto estabelecido, além de proporcionar um conhecimento da realidade social em função dos significados dos atores que participam da pesquisa.

Este estudo de caso se deu por via de pesquisa qualitativa exploratória, na qual se entrevistou o gestor do supermercado. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a população de uma pesquisa é o aglomerado de atores animados ou inanimados que demonstram pelo menos uma característica em comum.

Usou-se como base a amostragem não probabilística intencional, formada por uma pessoa, o diretor da empresa. Isso porque essa amostragem é caracterizada por não haver dados probabilísticos, não fazendo o uso de formulações aleatórias, tornando-se impossível haver dados estatísticos. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), este tipo de coleta de dados pode apresentar quatro individualidades: intencional, por júris, por tipicidade e por quotas, sendo que o tipo de coleta utilizado no estudo foi apenas por tipicidade.

Para o instrumento de coleta de dados, como antes mencionado, realizou-se uma entrevista com o gestor da empresa analisada. A entrevista foi realizada por videochamada, em formato de reunião e bate papo, que foram agendadas conforme a disponibilidade do gestor. A entrevista foi gravada, e a partir de escuta posterior, realizou-se a transcrição das respostas, com a percepção do entrevistado. A entrevista ocorreu no período da tarde. Por solicitação da empresa não haverá divulgação do nome do entrevistado. Conforme já conversado com o diretor, não foi necessário divulgar números.

A entrevista teve como principal objetivo, buscar informação sobre como foi a implantação da plataforma e-commerce, o diferencial competitivo que ela trouxe para a rede, e como isso tem sido efetivo dentro da rede supermercadista. Além disso, buscou-se obter informações das etapas para a implantação do sistema e-commerce, também, dados voltados ao resultado que a empresa teve com a ação.

Por intermédio desta análise, foi possível concluir os aspectos positivos, bem como as dificuldades que a empresa X vivenciou na implantação da plataforma de e-commerce, além disso, pôde-se comparar os resultados de antes e depois da implantação da plataforma de e-commerce, através da entrevista realizada com o gestor da empresa, o qual relatou que com a implantação da plataforma a empresa obteve maior visibilidade, além do aumento no faturamento geral da empresa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Demonstra-se, nesta seção, a análise das informações coletadas a partir da entrevista aplicada ao gestor da empresa pesquisada.

### 4.1 Análise da entrevista com o gestor da empresa

O primeiro questionamento abordou o modo como ocorreu o processo inicial de implantação da plataforma e-commerce, bem como quais as maiores dificuldades na perspectiva do gestor/entrevistado. O respondente citou que a inicialização do processo se deu em 2018, no período existiam poucas plataformas de e-commerce, voltadas 100% para o varejo supermercadista; O processo levou 3 meses, e a maior dificuldade foi em relação ao cadastramento de produtos para o site, já que a plataforma não disponibilizava nada automatizado. Criou-se, então, um setor específico e próprio para cadastramento de produtos para serem exportados para o site. Além disso, outro problema enfrentado foi a limitação de cadastros de endereços, CEP e Bairros da plataforma, figurando uma restrição para vários clientes que tinham interesse em comprar, mas não conseguiam por conta disso.

Questionado quanto ao diferencial competitivo que a plataforma trouxe para à empresa, o entrevistado afirmou que foi um grande diferencial para a Rede, especialmente por ser o primeiro supermercado on-line da cidade. Isso fez com que aumentasse a visibilidade e a importância da Rede na região em que seus estabelecimentos estão localizados. A Rede tornou-se referência em inovação e qualidade de atendimento logo após o lançamento. Adicionado a isso, levantou-se o questionamento sobre como tem sido efetivo o e-commerce dentro da empresa, e segundo o gestor, a Rede considera muito importante estarem no mundo on-line, acredita que se tornou um canal a mais de venda, podendo oferecer para o cliente essa outra opção de serviço, sendo optativo comprar na loja on-line ou então nas lojas físicas, obtendo um bom retorno de ambos os públicos.

A quarta pergunta se refere às principais etapas levadas em conta no processo da implantação. O gestor apontou as seguintes etapas: etapa sistêmica (implantação/configurações/cadastramento); etapa de processos (mapeamento dos processos que envolveram as ações de recebimento, separação e entrega dos

pedidos); etapa de treinamento (qualificou-se a partir de treinamentos todas as pessoas envolvidas); etapa de lançamento (ativação do site e muita divulgação).

Ao ser questionado em relação aos resultados que a empresa obteve, o gestor citou sobre a divulgação e a valorização, advinda da marca estar presente nesse novo canal de vendas. Visto que, segundo ele, só se tem expectativas de crescimento, gerando muito valor para a marca, passando a visão de que estão preocupados em trazer cada vez mais alternativas para facilitar e/ou agregar serviços e atendimento para o cliente.

Seguindo na linha da pergunta anterior, o questionamento anterior, perguntou-se sobre o quanto a pandemia refletiu nos resultados da rede com a plataforma. O gestor relata que a pandemia acelerou bastante o processo de mudança cultural das pessoas em comprar on-line os produtos de supermercado. Ele acredita que sem a pandemia essa evolução e mudança cultural levaria entre 5 e 10 anos. Em relação aos resultados, o gestor assegura que o site teve uma representatividade de 1,5% do faturamento da empresa, o que tornou a modalidade, uma parte essencial do negócio, refletindo, pois, significativamente na melhoria dos resultados gerais da empresa. Hoje, a representatividade estabilizou em 1% do faturamento, porém há perspectiva e metas de alcançar 1,5%, com um planejamento de crescimento constante neste canal de vendas.

Por fim, questionou-se sobre os principais problemas ainda enfrentados. Para o gestor, um atual desafio é a concorrência dos aplicativos que disponibilizam infinitas de cupons de descontos, como os citados por ele, *IFood* e *Rappi*. Outra grande dificuldade apresentada é o aumento dos custos em logística, a empresa teve que fazer alterações no modo de entregas, para que amenizasse os repasses aos clientes. O entrevistado ainda cita que, com a alta competitividade no setor, que se deu pela abertura de novos concorrentes, houve prejuízos em relação ao crescimento estipulado pela empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal objetivo deste trabalho foi compreender o processo de implementação da plataforma de e-commerce em uma empresa do ramo varejista supermercadista, localizada na cidade de Canoas/RS. Como salientava Lobosco *et al.* (2013, p. 3),

Ainda que se encontrem muitos trabalhos, textos e artigos a respeito do crescimento do e-commerce, no Brasil e no mundo, pouco se escreve sobre quais as necessidades básicas estruturais e organizacionais das pequenas empresas para a adoção do CE como mecanismo de venda.

Através da revisão teórica buscada em diversas leituras, atendeu-se aos conceitos relacionados à área do varejo supermercadista. E ainda, identificou-se os impactos do comércio eletrônico no varejo, especialmente com os efeitos da COVID-19.

Para atender aos objetivos específicos, sendo eles: levantar os aspectos positivos, bem como as dificuldades na implantação do e-commerce e analisar os dados da área comercial comparando resultados de antes e depois da implantação da plataforma e-commerce, realizou-se a coleta de dados através de um questionário composto por 7 perguntas, direcionado ao gestor da empresa analisada.

A partir da aplicação do questionário, foi possível identificar as maiores dificuldades na perspectiva do gestor no processo inicial de implantação, salientando a dificuldade em encontrar uma plataforma de e-commerce voltada 100% para o varejo supermercadista, visto que o processo se iniciou no ano de 2018. Diante disso para Lobosco *et al.* (2013, p. 8), “as pequenas empresas buscam incessantemente se adaptar às novas realidade de mercado e procuram se especializar e conhecer melhor suas características e limites”.

Essa coleta se mostrou extremamente importante para compreender o reflexo da pandemia de COVID-19 nos resultados da empresa e o avanço que se deu no novo canal de venda da rede. Percebeu-se que o e-commerce trouxe um grande diferencial competitivo para a empresa, visto que, a Rede de supermercados foi a primeira a ter um espaço on-line na cidade de Canoas, aumentando, assim, a visibilidade e importância da Rede na região inserida, sendo referência em inovação.

Devido à competição entre as empresas tornar-se cada vez mais acirrada, para as pequenas empresas poderem sobreviver no mercado atual, precisam utilizar da melhor forma possível seus recursos e suas habilidades. Com isso, a empresa tem que estar atenta a novas oportunidades de negócio, e um diferencial para uma empresa hoje pode ser a utilização de uma loja virtual eficaz e eficiente. (LIMA *et al.*, 2007, p. 22).

Foi possível identificar um crescimento acelerado, ocasionado pela pandemia de COVID-19, nas vendas no canal on-line. Para Fernandes (2016, p. 23), qualquer



organização hoje, se quiser ter sucesso ou pelo menos sobreviver, precisa acompanhar essa revolução proporcionada pela TI. Nesse sentido, o entrevistado afirma que a ocorrência da COVID-19 acelerou o processo de mudança cultural das pessoas em comprar on-line produtos de supermercado, além disso, um fator a ser destacado foi a importância de a empresa já ter investido em e-commerce antes da chegada da pandemia da COVID-19, pois assim já estavam mais preparados para esse crescimento na modalidade de venda online. Acredita, ainda, que sem a pandemia essa evolução cultural levaria entre 5 e 10 anos.

Sobre a perspectiva de representatividade de crescimento em faturamento da empresa, o e-commerce refletiu significativamente na melhoria dos resultados gerais da empresa, representando, no período pandêmico, 1,5% do faturamento. Hoje, a representatividade estabilizou em 1%, porém há perspectivas e metas de alcançar 1,5%, visto que o e-commerce é um novo canal de vendas do varejo supermercadista. que veio para ficar e obter uma alta representatividade nas vendas, a partir de planejamentos, estudos e investimentos. Turchi (2018) traz que, ainda assim, aquelas empresas que acreditaram no novo canal e buscaram desenvolver suas atividades on-line, conseguiram, com o passar dos anos, sucesso no segmento.

Assim, o processo se mostrou satisfatório ao olhar da pesquisadora, que pôde validar os passos estudados, contemplando todo o processo de implantação de um e-commerce no ramo supermercadista. O que culminou em uma preparação para a possibilidade de colocar em prática tais ações, realizando, pois, a partir deste estudo, um futuro projeto para implantação da plataforma e-commerce na empresa que faz parte.

Em suma, o estudo alcançou os objetivos propostos, trazendo para a acadêmica e interessados na área de administração, bem como para empresários e colaboradores do ramo varejista supermercadista, informações e estudos direcionados ao e-commerce.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio Eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 52-63, jan./mar. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a06v38n1>. Acesso em: 09 jun. 2021.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

AMOR, Daniel F. **A (r)evolução do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ALVARENGA, Darlan. **Com a pandemia, comércio eletrônico tem salto em 2020 e dobra participação no varejo brasileiro**. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/com-pandemia-comercio-eletronico-tem-salto-em-2020-e-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro.ghtml> Acesso em: 09 jun. 2021.

BLOG KINSTA. **Estatísticas do Ecommerce para 2021** – Chatboots, Voz, Marketing Omni-Canal. 2021. Disponível em: <https://kinsta.com/pt/blog/estatisticas-do-ecommerce/>. Acesso em: 15 ago. 2021

BOWLES, Esteban. A Covid-19 e a transformação do comércio eletrônico no Brasil. **Ecommercebrasil**, 5 ago. 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-covid-19-e-a-transformacao-do-comercio-eletronico-no-brasil/>. Acesso em: 1 jun. 2021.

COELHO, L. S.; OLIVEIRA, C; ALMÉRI, T. M. O crescimento do e-commerce e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente. **Revista de Administração da UNISAL**, vol. 3, n. 3, 2013.

COBACKLOG. **varejo supermercadista: perspectiva sobre o crescimento no brasil**. in: **varejo supermercadista: perspectiva sobre o crescimento no brasil**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://gobacklog.com/varejo-supermercadista/>. Acesso em: 29 out. 2021.

CONTENT. Oportunidade na crise: loja digital é saída para ninguém parar. Com 71% dos brasileiros dispostos a realizar mais compras on-line, comércio eletrônico ajuda pequenos empreendedores a se reinventar. **Exame**, 4 maio 2020.

COTS, M. **Aspectos Legais do E-commerce**. Brasília: Sebrae, 2014.

CRAMMER-FLOOD, Ethan. Global ecommerce update 2021: worldwide ecommerce will approach \$5 trillion this year. **Emarketer**. Jan./2021.

ECOMMERCEBRASIL. **A Covid-19 e a transformação do comércio eletrônico no Brasil**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-covid-19-e-a-transformacao-do-comercio-eletronico-no-brasil/>. Acesso em: 1 jun. 2021.

E-COMMERCE BRASIL. **Comércio eletrônico mundial tem aumento de 81% nas vendas em maio**, revela pesquisa. 8 jun. 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/comercio-eletronico-mundial-tem-aumento-de-81-nas-vendas-em-maio-revela-pesquisa/>. Acesso em: 1 jun. 2021.

ECOMMERCEBRASIL. **E-commerce brasileiro deve crescer 26% em 2021, aposta Ebit|Nielsen**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/ebitnielsen-e-commerce-brasil-2021/>. Acesso em: 5 jun. 2021.

FERNANDES, Marcelo Eloy, **Negócios eletrônicos**. 2. ed. São Paulo: PEARSON, 2019.

IBGE. **PMC - Pesquisa Mensal de Comércio**. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 5 jun. 2021.

INFOVAREJO. **Porque o varejo de alimentos é diferente**. In: JUNQUEIRA, Gabriel.

Porque o varejo de alimentos é diferente. [S. l.], 23 jul. 2020. Disponível em: <https://www.infovarejo.com.br/varejo-de-alimentos-e-diferente/>. Acesso em: 29 out. 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

LIMA, Alan José Garcia *et al.* **Um estudo sobre as soluções de e-commerce disponíveis na web para empresas de pequeno porte**. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Presidente Prudente, 2007.

LOBOSCO, Antonio *et al.* **A influência do comércio eletrônico nas pequenas empresas do setor de moda**. São Paulo: SINGEP e S2IS, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/fraan/OneDrive/Documentos/TCC/462-837-1-RV%20a%20influencia%20do%20coml%20eletronico.pdf/>. Acesso em: 5 jun. 2021.

MALONE, T.W., Yates, J., Benjamin, R, I. The logic of electronic markets. **Harvard Business Review**. V.67, n.3, p.166-179. May- June 1989

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASTERCARD. **46% dos brasileiros aumentaram o volume de compras online durante a pandemia, indica MasterCard**. Disponível em: <https://www.mastercard.com/news/latin-america/pt-br/noticias/comunicados-de-imprensa/pr-pt/2020/november/whitepaper-habitos-pos-pandemia/>. Acesso em: 1 jun. 2021.

NUVEMSHOP. **Relatório anual do e-commerce em 2020 e tendências para 2021**. 6. ed. NuvemCommerce, 2020. p. 1-29.

NUVEMSHOP; **O que é e-commerce e como ele funciona?** 6. ed. NuvemCommerce, 2020. p. 1-25.

RAMOS, Eduardo de Andrade *et al.* **E-commerce**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

SEBRAE (Brasil). Confira as vantagens e desvantagens do home office. *In: Confira as vantagens e desvantagens do home office*. Brasil, 24 nov. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desvantagens-do-home-office,78f89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 5 nov.2021.

SERTEK, Pedro; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas. Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Editora Ibpe. 2013.

SOUZA, M. F. P; SENHORAS, E. M. **The internationalization of e-commerce: a cas study of the Alibaba Group**. Boa Vista: EdUFRR, 2018.

STEFANO, Nara; ZATTAR, Izabel Cristina. **E-commerce: conceitos, implementação e gestão**. 1. ed.: INTERSABERES, 2016. p. 1-309

TECNOTRI (Brasil). 5 pontos-chave da logística para e-commerce. *In: 5 pontos-chave da logística para e-commerce*. [S. l.], 12 dez. 2019. Disponível em: <https://www.tecnotri.com.br/5-pontos-chave-da-logistica-para-e-commerce/>. Acesso em: 5 nov. 2021

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital: Tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo. Novatec, 2009.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. Tradução Arlete Simille Marques. Revisão técnica Belmiro João; Erico Veras Marques. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TURBAN, Efraim *et al.* **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Tradução Edson Furmankiewicz. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ZANELLA, Cleunice. **Metodologia de estudo de pesquisa em administração. Fascículo de Metodologia Científica**. Florianópolis: UFSC/MEC/CAPES/PNAP, 2009.

## **ANEXO**

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

1. Como foi o processo de implantação da plataforma e-commerce, bem como quais as maiores dificuldades analisadas?
2. O e-commerce trouxe um diferencial competitivo para a rede?
3. Quanto tem sido efetivo dentro da empresa?
4. Quais as principais etapas levadas em conta na hora da implantação?
5. Quais os resultados que a empresa obteve com a implantação?
6. Quanto que a pandemia (COVID-19) refletiu nos resultados?
7. Hoje quais os principais problemas enfrentados com a plataforma?