



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLÁUDIA HENZEL

**E-COMMERCE: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE EMPRESAS FÍSICAS DA
CIDADE DE CERRO LARGO/RS**

CERRO LARGO/RS

2018

CLÁUDIA HENZEL

**E-COMMERCE: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE EMPRESAS FÍSICAS DA
CIDADE DE CERRO LARGO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção de grau
de Bacharel em Administração da Universidade
Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Dionéia Dalcin

CERRO LARGO/RS

2018

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

' / . -- 2018.
74 f.

Orientador: .
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Cerro Largo, RS , 2018.

1. Percepção. 2. Concorrência. 3. Atendimento físico.
4. E-commerce. I. , , orient. II. Universidade Federal
da Fronteira Sul. III. Título.

CLÁUDIA HENZEL

**E-COMMERCE: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE EMPRESAS FÍSICAS
DA CIDADE DE CERRO LARGO/RS**

Trabalho de conclusão do curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção do
grau de Bacharel em Administração da
Universidade Federal da Fronteira Sul.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

20/11/2018

BANCA EXAMINADORA:

Dionéia Dalcin

Profª Dra. Dionéia Dalcin -UFFS

(Orientadora)

Denise M. M. Fernandes

Profª Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes -UFFS

Daiane Lindner Radons

Daiane Lindner Radons

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida e por me dar perseverança, força para superar as dificuldades e me guiar nas horas difíceis. Agradeço a minha família pelo apoio, pelo incentivo e pelo amor incondicional. Aos meus amigos pelo companheirismo, auxílio e incentivo. Agradecimento a minha orientadora, Professora Dionéia Dalcin, pelas orientações e auxílio em todas as etapas desta pesquisa. À Universidade Federal da Fronteira Sul, juntamente com o corpo docente, por todo conhecimento transmitido e experiência que foi adquirida. Enfim, muito obrigada a todos que fizeram parte desta etapa importante da minha vida.

RESUMO

A competitividade entre as lojas físicas e o e-commerce tem se elevado nos últimos anos, o que afetou significativamente os gestores das empresas tradicionais, pois ocasionou perda de clientes e espaço no mercado. Diante do exposto, o presente estudo analisou a percepção dos gestores de empresas físicas de Cerro Largo/RS frente ao e-commerce. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória. O método de levantamento de dados utilizado é a entrevista aplicada a gestores de lojas físicas dos ramos de papelaria, vestuário, eletrodomésticos e saúde/cosmético. Foram aplicadas 11 entrevistas não estruturadas com questões abertas, e 3 entrevistas estruturadas, totalizando 14 gestores entrevistados. De acordo com a pesquisa, os gestores são na maioria homens, com idade entre 41 a 50 anos, possuem até 10 anos de empresa e concluíram o Ensino Superior. As empresas são na maioria de grande porte, levando em consideração as suas filiais, definidas pelo faturamento superior a R\$ 12.000.000,00 e o quadro de funcionários acima de 99 pessoas. Como resultado, observou-se que o principal impacto causado pelo e-commerce nas empresas físicas participantes do estudo é a concorrência. Os gestores apontaram a semelhança de produtos vendidos em ambos os canais como causa da concorrência, pois desta forma, parte da população deixou de realizar suas compras nas lojas físicas e passou a comprar pelo e-commerce. A principal estratégia utilizada pelos gestores frente ao e-commerce é o treinamento dos funcionários, alegando o fato do atendimento físico ser o diferencial das empresas tradicionais em comparação ao e-commerce. Assim, concluiu-se que o e-commerce é uma preocupação presente em todos os estabelecimentos participantes do estudo, já que estes notaram que o e-commerce trouxe impactos aos empreendimentos e, para reverter tal situação, os gestores das referidas empresas tiveram que encontrar estratégias para que seus canais mantivessem a estabilidade e a competitividade do negócio.

Palavras-chave: percepção; concorrência; atendimento físico.

ABSTRACT

The competitiveness between the physical stores and e-commerce has been high in recent years, which significantly affected the managers of traditional companies, because it caused loss of customers and space in the market. In view of the above, the present study analyzed the perception of the managers of physical companies in Cerro Largo/RS in relation to e-commerce. This is a qualitative exploratory research. The method of data collection used is the interview applied to managers of physical stores of the branches of stationery, clothing, home appliances and health/cosmetics. Eleven unstructured interviews were applied with open questions and 3 structured interviews, totaling 14 interviewed managers. According to the research, managers are mostly men, aged 41 to 50 years, have up to 10 years of company and completed higher education. The companies are mostly large, taking into account their subsidiaries, defined by the revenues exceeding R\$ 12.000,000.00 and the staff table above 99 people. As result, it was observed that the main impact caused by e-commerce in the physical companies participating in the study is the competition. The managers pointed out the similarity of products sold in both channels as a cause of competition, because in this way, part of the population ceased to carry out their purchases in the physical stores, and went on to buy by e-commerce. The main strategy used by managers in relation to e-commerce is the training of employees, claiming the fact that physical attendance is the differential of traditional companies compared to e-commerce. Thus, it is concluded that e-commerce is a concern present in all the establishments participating in the study, since they noted that e-commerce brought impacts to the undertakings and to reverse this situation the managers of these companies had to find strategies for their channels to maintain the stability and competitiveness of the business.

Keywords: Perception; Competition; Physical Attendance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1- Obstáculos que os lojistas das empresas físicas sofrem e possíveis soluções	27
Tabela 1- Inibidores para compras de produtos de moda na internet	24
Quadro 2- Apresentação dos gestores e suas respectivas empresas	33
Tabela 2- Perfil dos Participantes.....	37
Quadro 3- Impactos frente ao e-commerce, segundo os gestores das lojas físicas de Cerro Largo/RS	40
Quadro 4- Estratégias apontadas pelos gestores frente à concorrência do e-commerce.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA	12
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 LOJA FÍSICA.....	15
2.1.1 Estratégias de marketing usadas pelos gestores frente ao e-commerce.....	17
2.2 E-COMMERCE	21
2.2.2 Obstáculos enfrentados pelos gestores das lojas físicas frente ao e-commerce.....	24
2.3 COMPETITIVIDADE ENTRE LOJAS TRADICIONAIS E O E-COMMERCE ...	28
3 METODOLOGIA	31
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.2 UNIDADE DE PESQUISA E SUJEITOS DA PESQUISA.....	32
3.3 COLETA DE DADOS	33
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	35
3.5 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA	35
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES E DAS EMPRESAS.....	37
4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS IMPACTOS ENFRENTADOS PELAS LOJAS FÍSICAS DE CERRO LARGO/RS FRENTE AO E-COMMERCE..	40
4.3 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS GESTORES DAS EMPRESAS FÍSICAS FRENTE AO E-COMMERCE.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE A - ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA	65
APÊNDICE B - ENTREVISTA ESTRUTURADA	67
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	70

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em uma sociedade em constante evolução. Desde os primórdios da humanidade havia a necessidade de os povos comunicarem-se. O primeiro meio de comunicação era através de gestos e ruídos. Houve uma evolução quando o homem começou a usar desenhos e em seguida a escrita. Esta última por sua vez é a mais utilizada atualmente (PARRY, 2012). A necessidade de inovar levou o ser humano a inventar novos meios de comunicação, surgindo assim o rádio, a televisão, o computador, o telefone e também a internet (CUNHA, 2011).

Os primeiros computadores existentes eram proporcionalmente grandes e utilizados para realizar apenas cálculos matemáticos. Com o aprimoramento desta máquina houve a implantação da internet, que tornou a realização das tarefas mais fácil e com mais agilidade. O sucesso deste invento é comprovado pela utilização desse modo de transmissão até os dias atuais (KLEINA, 2011).

Tendo em vista as transformações ocorridas, a internet foi um marco importante na história da humanidade, seu invento possibilitou que as pessoas se comunicassem uma com as outras, mesmo estando a longas distâncias. Dessa forma, a invenção da internet beneficiou parte da população; além de ser um meio de expansão de informações, ainda possibilita a geração de oportunidades de negócios, empregos, etc.

A internet surgiu em meados dos anos de 1960, utilizada como ferramenta de comunicação militar, onde era restrita ao uso apenas a pessoas autorizadas. Nos anos 1990, começou a haver um fluxo maior de internet, que se expandiu rapidamente atingindo parte da população. No Brasil, as primeiras iniciativas de tornar a internet um meio acessível ao público começaram no ano de 1995, e desde então houve um crescimento impressionante (MONTEIRO, 2001).

É notório que a internet trouxe diversas vantagens, como também as desvantagens. Com a expansão da internet, diversas empresas começaram a usufruir desse recurso para crescimento profissional, divulgando produtos e serviços de forma virtual e, assim, alcançando um mercado maior de consumidores. Outras pessoas e organizações foram prejudicadas, pelo fato desse meio de comunicação não ser

totalmente seguro. Houve e ainda há furto de informações, bem como alastramento com rapidez de informações falsas (LINS, 2000).

O crescimento da internet pode ser observado nos dados da pesquisa nacional por amostra de domicílio (PNAD, 2005), em que uma parcela menor da população fazia uso dessa rede, cerca de 20,9%; já em 2008, esse número aumentou chegando a 34,8%. (PNAD, 2010). Em 2016, os dados apontam que 48,1 milhões de residências encontravam-se com internet, o que representa 69,3% dos domicílios brasileiros.

A globalização, a revolução tecnológica e o aumento da população são fatores que justificam a necessidade de tornar a internet mais rápida e com maior disponibilidade, pois seu uso aumenta gradativamente. Pesquisas realizadas pelo IBGE (2016) apontam que, no ano 2000, a população era formada por cerca de 170 milhões de pessoas, e no ano de 2018 conta com 208 milhões de pessoas até o momento. Esse crescimento da população ocasiona mais acessos à internet.

A internet vem mudando constantemente, no seu surgimento era usada apenas com a finalidade de troca e compartilhamento de algumas informações mais relevantes. Atualmente, com os avanços desse recurso, deixa de ser apenas uma forma de comunicação, vai muito além disso; muitas empresas usufruem desse meio para fazerem marketing virtual e vender suas mercadorias (BOTELLHO; GOMES; SILVA, 2011).

Uma forma bastante comum, na atualidade, de realizar transações pela internet é o chamado e-commerce. Com o e-commerce, as vendas de muitas empresas aumentaram, e com isso muitas optaram por abrir lojas nesse meio, deixando de lado as lojas físicas. O Programa de Aceleração de Crescimento (2014) mostra que as vendas pelo meio virtual cresceram de R\$ 7,7 bilhões, em 2007, para R\$ 30,2 bilhões, em 2014, um aumento de 290,4%. Ao que tudo indica, o meio virtual de vendas é lucrativo.

Tendo em vista que o meio de venda e compra pela internet é frequentemente usado, e que a competitividade aumenta entre as lojas, estas precisam se adaptar e atualizar constantemente seus sites e blogs para conquistar novos clientes e manter os existentes (MARTINS; STOLT; FREIRE, 2010). A competitividade das empresas entre si, no meio virtual, fica cada vez mais evidente, pois o e-commerce permite que

as organizações expandam seus negócios, aumentem suas vendas, tenham reconhecimento do nome da empresa ou marca em uma escala maior.

O crescimento de empresas, tanto físicas quanto do meio virtual, faz com que a concorrência aumente e, assim, surja a necessidade de criação ou de inovação de produtos para manter o negócio ativo. A concorrência existente entre ambos os tipos de lojas ficou mais evidente a partir da disseminação das vendas realizadas pelo meio virtual, meio este existente desde o século XX. Com a facilidade de efetuar transações por meio eletrônico, as lojas físicas tiveram que repensar sua forma de venda, investir em atendimento, mudar o layout da empresa, adaptando-o aos gostos dos clientes; tudo isso para continuar no mercado (ROCHA; HAMESTERS; SCHLEDER, 2011).

A competitividade entre empresas a princípio só existia de modo tradicional, as empresas físicas eram concorrentes umas das outras. Com as mudanças da globalização e do novo meio de venda que se caracteriza pelo chamado e-commerce, as empresas tiveram que preocupar-se com a concorrência de ambas. Atualmente, a competitividade entre lojas físicas e o e-commerce é evidente, pois na maioria das vezes os produtos que são encontrados nas empresas físicas são também encontrados em meios virtuais. Sendo assim, ambas precisam encontrar um diferencial para manter a estabilidade das vendas (TREZUBE, 2017).

Os gestores do e-commerce precisam focar no público, trazendo sempre novidades em suas vitrines virtuais, formas que possam minimizar seus custos, como, por exemplo, enviar mercadorias em massa para diminuir custos com fretes. Já os empresários que possuem seu ponto comercial físico, precisam demonstrar grande disposição para convencer os clientes a continuar fazendo as compras no estabelecimento. Um passo importante para atrair clientes é renovar a forma com que o vendedor atua; ele precisa estar disposto a resolver eventuais problemas que apareçam quando o consumidor solicitar, ter carisma na hora do atendimento e demonstrar atitude na hora da venda (BENI et al., 2017).

Tendo em vista que a concorrência virtual tem suas vantagens em alguns aspectos, como a ampla disponibilidade de produtos, o custo relativamente baixo, a flexibilidade e agilidade de compra (VIEIRA, 2015), muitos gestores ainda optam em permanecer somente com as vendas físicas. Mas, para que isso ocorra com sucesso, é preciso sempre inovar em produto, atendimento e ambiente, pois o cliente

sempre deseja algo novo. Caso o estabelecimento não se adapte, possivelmente o consumidor irá trocar de loja (MOTTA, 1995). Ainda, para melhorar a aparência e a reputação do seu negócio, é fundamental investir em tecnologia, em programas de treinamento de funcionários, visando melhor atendimento aos clientes, além de especialização na área operacional e financeira, para melhor gerir o negócio (CASAS; BARBOZA, 2007).

As lojas físicas encontram diversas barreiras, como a competitividade evidente do e-commerce e as crises financeiras, fazendo com que a população diminua suas compras. Portanto, os gestores podem solucionar grande parte dos problemas com criatividade (ALMEIDA, 2014), como por exemplo, trazer as mesmas tendências que são encontradas na internet para o meio físico, aumentar as facilidades de pagamento ao cliente, comprar em grande quantidade e assim vender mais barato.

Muitas pessoas ainda optam pelo meio físico de compra por estar presente há mais tempo no mercado. Muitas empresas têm mais experiência; outras têm sua marca reconhecida e já são referência em compras (LIMEIRA, 2006). Esses fatores devem ser complementados com boas estratégias para manter os clientes no ambiente físico, e ainda atrair novos consumidores.

Assim sendo, a loja física neste trabalho tem sentido de empresa comercial, a qual vende suas mercadorias aos consumidores em comércios físicos, onde a população tem acesso a ver, sentir e provar a mercadoria antes de efetuar sua compra (SANTOS; COSTA, 1997). O e-commerce ou meio virtual de transações é a modalidade de comércio que é realizado através de plataformas eletrônicas, usando celulares, tablets, computadores e semelhantes (NAKAMURA, 2011). É, portanto, a atividade que tem como forma de venda a conexão eletrônica entre a empresa e o cliente (SEBRAE, 2016).

Para este estudo, o foco foi nas empresas do ambiente físico, verificando como os gestores delas atuam para conseguir manter seus estabelecimentos, mesmo com a competitividade do e-commerce e de lojas tradicionais. Atualmente, existem cerca de 20.862.991 de organizações físicas cadastradas no Brasil (EMPRESÔMETRO, 2017). Assim, este estudo tem seu foco na cidade de Cerro Largo/RS, onde atualmente 1.551 empresas tradicionais estão registradas. (PREFEITURA MUNICIPAL DE CERRO LARGO, 2018).

Este estudo tem sua importância por se tratar de uma cidade situada no interior do estado do Rio Grande do Sul, no noroeste do estado, onde, segundo o IBGE (2017), a população total estimada é de 14.069 pessoas. Cerro Largo tem se desenvolvido no campo da educação nos últimos anos, especialmente após a implementação da Universidade Federal da Fronteira Sul, no ano de 2010. Sendo assim, observa-se que este estudo trará aos gestores e aos futuros empreendedores alguns esclarecimentos quanto à competitividade do e-commerce, e sobre como este meio de vendas afetou ou afetará seus estabelecimentos físicos.

Diante do contexto apresentado, o problema de pesquisa que norteia este trabalho de conclusão de curso é: qual a percepção dos gestores de lojas físicas da cidade de Cerro Largo/RS frente ao e-commerce?

1.1 TEMA

Estudo sobre a percepção dos gestores de empresas físicas de Cerro Largo/RS frente ao e-commerce.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos gestores de empresas físicas de Cerro Largo/RS frente ao e-commerce.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as empresas e os gestores de empresas físicas de Cerro Largo/RS;
- Identificar os obstáculos do e-commerce para os gestores das empresas físicas de Cerro Largo;
- Verificar as estratégias utilizadas pelos gestores das empresas físicas de Cerro Largo frente ao e-commerce.

1.2 JUSTIFICATIVA

O e-commerce surgiu em 1995, nos Estados Unidos; ao notar a facilidade de realizar transações pelo meio virtual, dois doutores resolveram investir nesse novo meio de obter lucros para a empresa. Ocorreu, então, o início de um novo modo de venda, que atualmente é realizado através da rede de internet (PARAISO, 2011). O e-commerce vem crescendo principalmente nos últimos anos, de acordo com dados: em 2010, 53,7 bilhões de pedidos foram realizados de forma virtual, número este que disparou em 2017, chegando a 110 bilhões de pedidos. Em relação ao faturamento, em 2011 foi registrado 18,7 bilhões de reais. Já em 2017 era estimada uma receita de 49,7 bilhões de reais (MEIRIM, 2017).

Como o e-commerce mostrava resultados crescentes, cogitou-se o desaparecimento das lojas físicas, tendo em vista que o atendimento no meio virtual é feito 24 horas por dia, e durante todos os dias da semana. Porém, observa-se que alguns fatos, como a demora na entrega e o risco de ter os dados financeiros e pessoais roubados, faz com que as pessoas ainda continuem comprando nas lojas físicas. Além disso, as lojas físicas oferecem uma série de vantagens que o e-commerce não oferece. Outro motivo é o fato de uma parcela da população não ter acesso à internet e, assim, não ter a possibilidade de efetuar compras online (COELHO; OLIVEIRA; ALMÉRI, 2013).

O e-commerce ganhou bastante visibilidade, pois seu meio de negociação é realizado de maneira rápida de compra, é relativamente fácil seu acesso, sendo estes os aspectos fundamentais para a atual geração imediatista. Porém, nota-se que no meio eletrônico a mercadoria tem seu prazo de entrega, o que muitas vezes torna-se um problema, pelo fato de a população, em sua maioria, não ter tempo de esperar. Dessa forma, o varejo físico torna-se um atrativo para a população que necessita do produto imediatamente (COELHO; OLIVEIRA; ALMÉRI, 2013).

Além disso, as lojas físicas se diferenciam do e-commerce, pois seu atendimento é físico. Os gestores, portanto, podem e devem investir em atendimento, incentivar seus colaboradores para que atendam as pessoas a fim de agradá-las. Ao ser realizada tal estratégia, a loja será vista de maneira mais atrativa pelos consumidores, onde possivelmente retornarão em ocasiões futuras de compra,

aumentando a credibilidade do estabelecimento e também o lucro do negócio (FERREIRA; PILATTI; KOVALESKI, 2006).

Conforme o Empresômetro, que realiza o mapeamento em tempo real do cenário empresarial no país, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), existem 20.862.991 empresas físicas registradas. Os cinco maiores setores se subdividem da seguinte forma: cerca de 1.239.140 empresas compõem o comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios; 629.631 empresas são de comércio varejista de mercadorias em geral; 584.456 cabeleireiros; 544.159 lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares; e 372.753 atividades de associações de defesa de direitos sociais (EMPRESÔMETRO, 2017).

Tendo em vista o que foi apresentado, realizou-se pesquisas em diferentes bancos de dados, sendo estes: Scielo, Anpad e Google Acadêmico, analisando 50 (cinquenta) artigos. A busca foi através de tópicos, como por exemplo, lojas tradicionais; percepção dos gestores frente ao e-commerce; como o e-commerce afeta o rendimento das lojas físicas. Ainda, buscou-se através de elementos chaves como: lojas físicas; competitividade; e-commerce. No entanto, não foram encontradas pesquisas brasileiras, em municípios com a população inferior a 20 mil habitantes, sobre a percepção dos gestores das lojas físicas frente ao e-commerce.

A realização deste estudo tem sua importância considerando que inúmeros gestores sentem as mudanças da globalização afetando seus negócios, uma vez que o meio virtual está cada vez mais presente e atinge mais consumidores. Este estudo contempla a cidade de Cerro Largo/RS, pois percebe-se que a maior parte dos empreendimentos efetuam transações somente no ambiente físico, conforme buscas no Google por nomes de lojas por segmentos. Sendo assim, futuramente o e-commerce poderá se tornar uma ameaça, uma vez que há um crescimento desse modo de venda. Através deste trabalho pretende-se levar informação aos gestores, para que eles consigam gerenciar da melhor forma seus negócios, sem passá-los para o meio virtual e, ainda assim, manter os clientes ou conseguir novos consumidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O e-commerce é um assunto muito discutido nos dias atuais; tem sua importância para a sociedade, pois contempla parte da população, que efetua transações nesse meio. Porém, esse meio de compra não é utilizado exclusivamente, por isso a importância de ser retratada a realidade dos empreendimentos tradicionais. Neste capítulo serão abordados os seguintes conteúdos: loja física, as estratégias adotadas pelos gestores, e-commerce; em seguida, os obstáculos enfrentados pelos gestores das lojas físicas frente ao e-commerce, finalizando com a competitividade entre as lojas tradicionais e o e-commerce.

2.1 LOJA FÍSICA

Na era pré-histórica, o homem vivia de maneira rude, vagando de um local ao outro com sua família, onde eram dirigidos por um superior, o chefe. “Nessa sociedade primitiva, devido ao ambiente de hostilidade então reinante, não havia clima propício ao desenvolvimento do fenômeno que chamamos de comércio” (EVEDOVE, 2011, p 1). O ser humano vivia principalmente da caça e dos alimentos disponíveis no meio ambiente. Como a civilização teve sua expansão, os povos começaram a produzir seus próprios alimentos, e então passaram a realizar trocas de mercadorias entre eles, sendo este o primeiro meio de comércio.

Com a melhoria dos recursos de produção, a forma de comércio foi sofrendo alterações. “O aperfeiçoamento efetuado nos meios de produção gerado pelo aprimoramento de novas técnicas aumentou a produção e, conseqüentemente, intensificou a atividade comercial” (CLEPS, 2004, p. 120). Contudo, a forma de comercialização ficava mais complexa, havendo assim a necessidade de substituir a forma de comércio que era entendida como troca de mercadoria, para algo mais organizado e com padrões: surge então a moeda, possuindo um valor.

Com isso, os comerciantes conseguiram melhorar o controle de vendas, e o meio de troca era mais justo, agregando valor aos seus produtos. As feiras foram meios encontrados para ser realizado o comércio que se conhece atualmente. As primeiras realizadas, além de comercializar produtos, também eram meios de

divertimento da população (CLEPS, 2004). Posterior a isso, foram surgindo os supermercados, os shoppings centers e os demais canais de comercialização conhecidos atualmente.

As mudanças que foram acontecendo no segmento do comércio ocorreram pela alteração dos desejos e das necessidades dos consumidores. Mesmo assim, o comércio inserido no meio físico tem sua importância, como aponta Filgueiras *et al* (2015, p.3): “através do varejo as empresas se tornam mais próximas dos consumidores”. Este ponto é importante, pois muitos consumidores ainda sentem a necessidade de ir até a loja física, provar o produto e ter todas as informações sobre ele. Portanto, comércio físico ou varejo físico consiste no processo em que ocorre a compra e venda de produtos, onde há um vendedor ofertando seus produtos e um consumidor disposto a efetuar a compra do bem ou serviço (SANTIAGO, 2011).

Kotler e Keller (2006) determinaram quatro níveis de serviços de atendimento ao consumidor, nos quais os empresários de lojas físicas podem se espelhar para assim conseguir manter-se no mercado: a) autosserviço, no qual muitos consumidores, para conseguir adquirir um produto de forma mais barata mantendo mesmo assim a qualidade, fazem pesquisas para comparar produtos e então realizam a seleção e a compra; b) seleção: neste nível, os clientes têm liberdade de procurar os produtos; porém, caso precisem de ajuda, deve haver sempre alguém disponível para ajudar; c) serviço limitado, são expostas em quantidades maiores as mercadorias, fazendo com que os consumidores precisem de informações com maior frequência; d) serviço completo, os vendedores estão disponíveis para ajudar o cliente em todos os níveis anteriormente descritos. Clientes que têm necessidade de serem atendidos em todos os níveis procuram com frequência estabelecimentos físicos (KOTLER, KELLER, 2006).

O comércio físico tem suas vantagens, como por exemplo, parte da população mantém suas compras no ambiente físico, pois tem a necessidade de sair do estabelecimento com o produto em mãos, ou, ainda, sente segurança em efetuar compras em estabelecimentos já conhecidos, movidos pelo medo de correr riscos ao mudar para outras lojas ou redes de comércio virtual. Na hora da troca de mercadorias, que eventualmente não serviram ou estavam danificadas, o processo torna-se mais fácil, pois a negociação é feita com o comerciante em ambiente físico.

Apesar de o mundo ter revolucionado o meio de realizar vendas (e-commerce), especialistas acreditam que no futuro as pessoas deixarão de ter o foco no e-commerce e passarão a frequentar mais as lojas físicas. Durante o CONAREC (2016), que é um congresso no qual é discutida a relação entre empresa-clientes, os especialistas envolvidos relatam que o ser humano está intolerante, e o causador disso, em grande parte, é o mundo digital. Futuramente, as pessoas não vão mais ter paciência para enfrentar as barreiras do e-commerce e assim se direcionarão novamente às lojas físicas. Os especialistas ainda afirmam que as empresas precisam focar em layouts criativos e, principalmente, investir em bom atendimento, pois as pessoas, em geral, estão carentes de atenção, fazendo assim com que um bom e atencioso vendedor seja um atrativo ao empreendimento (MENDONÇA, 2016).

Tendo em vista os novos entrantes e as novas possibilidades de realizar o comércio, as empresas precisam encontrar maneiras de manter seus estabelecimentos funcionando e, para que isso ocorra, é fundamental que eles tracem estratégias para o futuro, visando melhoramentos e formas de manter os clientes, assim como de conquistar novos consumidores.

2.1.1 Estratégias de marketing usadas pelos gestores frente ao e-commerce

A atual competitividade presente no mercado traz desafios aos lojistas, que precisam manter os clientes e ainda aumentar o tráfego de novos consumidores, para evitar o fechamento do negócio. Para que isso ocorra, é preciso que os gestores adotem estratégias frente aos problemas. Segundo Porter, para que uma empresa tenha vantagem competitiva sobre outra, ela deve seguir táticas específicas. Porter desenvolveu as estratégias competitivas genéricas, contendo três abordagens elaboradas e destinadas aos gestores, para que consigam manter seu negócio (PORTER, 1947).

Liderança no Custo Total: essa estratégia “consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais” (PORTER, 1947, p. 37). Essa estratégia é bastante usada por empresários que buscam diminuir seus custos, mas ainda assim aumentar sua participação no mercado, oferecendo vantagens em relação aos concorrentes. Vale ressaltar que a correta aplicação da estratégia traz benefícios ao empreendimento, porém, como

ressalta Porter, seu custo inicial é relativamente alto. Porter afirma que a aquisição de equipamentos modernos e investimentos no negócio podem trazer retornos futuros positivos.

Diferenciação: a segunda estratégia é diferenciar o produto, “criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1947, p. 39). Porter ainda elenca alguns meios para conseguir chegar a esse diferencial. Para ele, o simples fato de mudar a imagem da marca já é uma forma de ser diferente. Outra forma é investir em tecnologias, trazendo inovação aos consumidores, além de mudar, se preciso, de fornecedor, passando a comprar produtos com maior qualidade, para assim melhor atender aos clientes.

A diferenciação proposta pela empresa precisa agradar principalmente aos clientes; se o diferencial que deseja-se implantar for, por exemplo, aumentar o valor da mercadoria, e o cliente principal não está disposto a pagar, é preciso rever se realmente valerá a pena, pois possivelmente a loja perderá clientela com isso. (PORTER, 1947)

Enfoque: por último, há a estratégia de focar um determinado grupo de compradores ou um mercado geográfico. Para Porter, “toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta”. A empresa não precisa mudar toda a estrutura se quiser adotar essa estratégia, que como o nome diz é dar enfoque a algo em específico, como a diferenciação no preço, atendendo a necessidade de certos clientes. Ao adotar essa estratégia, tem-se a possibilidade de obter resultados surpreendentes, levando assim ao sucesso da empresa.

A questão da estratégia empresarial ganha importância em função das mudanças que vêm ocorrendo no cenário global de mercado (CERIBELI; PRADO; MERLO, 2010). Para tanto, cabe ressaltar que a estratégia deverá ser determinada pela organização, tendo em vista aspectos internos e externos, que poderão vir a influenciar nos negócios futuros (ALMEIDA; MACHADO NETO; GIRALDI, 2006).

As empresas têm necessidade de “compreender o ambiente no qual atuam, além de suas próprias competências e limitações, de modo a desenvolverem estratégias mais eficazes” (CERIBELI; PRADO; MERLO, 2010, p. 85). Após a compreensão do ambiente em que atuam, elas precisam traçar estratégias, que serão

voltadas às questões que futuramente possam vir a se tornar um problema, e assim, com essas estratégias, resolvê-las com antecedência.

A estratégia de fidelizar os clientes é utilizada por algumas empresas e nota-se que essa estratégia implica em satisfazer os clientes, para que eles sejam fiéis ao empreendimento e futuramente indiquem a empresa ao círculo de amigos, familiares ou conhecidos, porém esta não é uma tarefa fácil, uma vez que a

Sociedade e o ambiente de negócios estão em constante mudança, o que se justifica pela rapidez dos avanços tecnológicos, pelo processo de globalização, pela nova ordem econômica e pelo novo comportamento do comprador (LIMA; BERTARELLI; ALVES, 2013, p. 2)

Sendo assim, cada consumidor tem seu comportamento. Inicialmente, não se pode tratá-los iguais, pois cada um tem suas necessidades e seus desejos. Alguns, por exemplo, gostam de circular pelo ambiente da empresa sem que haja um funcionário atendendo-lhes; outros, porém, preferem que haja um atendente ao seu lado. Portanto, é preciso respeitar os gostos dos clientes, pois “clientes satisfeitos são a base de qualquer negócio bem sucedido” (COPPETTI, 2012, p. 22).

Outra estratégia que pode ser adotada pelas empresas tradicionais para alavancar sua lucratividade diz respeito a motivar os funcionários. “O maior patrimônio que qualquer organização tem é o capital humano, o qual quando bem utilizado trará os melhores resultados para qualquer instituição” (FERREIRA; PILATTI; KOVALESKI, 2006, p. 1); mas, para conseguir esses resultados é preciso conhecer a motivação de cada um, o colaborador deve ser visto como um recurso importante na empresa e, dessa forma, deve-se reconhecer o seu valor.

Deve se mostrar ao profissional o quanto o seu trabalho é importante para o desenvolvimento da empresa na qual trabalha, deve se ver o trabalhador como alguém que tem e investe o seu conhecimento. Esse conhecimento deve ser investido sabiamente para que haja um bom retorno tanto para a organização quanto para o trabalhador (FERREIRA; PILATTI; KOVALESKI, 2006, p. 2).

Essa estratégia, quando adotada, vai além do ambiente físico, pois como o e-commerce não é caracterizado pelo atendimento pessoal, este pode ser um diferencial para o estabelecimento, pois quando o funcionário estiver motivado, for bem tratado, isso irá refletir no seu atendimento aos clientes. Clientes bem atendidos tendem a voltar para compras futuras.

Muito vem sendo falado que o e-commerce tem suas vantagens em relação ao comércio tradicional e, por isso, o número de consumidores desse meio de transação aumentou significativamente. No entanto, o fato de uma empresa atuante no e-commerce ter mais vendas nem sempre significa que ela possua maior lucratividade que uma empresa do comércio tradicional.

O aumento do número de consumidores de e-commerce nem sempre significa um aumento do lucro que essa empresa poderá desempenhar. O fato da principal forma de competição desse tipo de empresa ser a guerra de preços, enfraquece e deixa-a com poucas opções de reação essa forma, quem está em vantagem são as empresas tradicionais (MENDES, 2013, p. 52).

Percebe-se que o e-commerce por ser um meio no qual os consumidores têm acesso a diversas 'lojas' ao mesmo tempo, podendo comparar os preços de forma rápida, faz com que as empresas atuantes neste segmento diminuam seus preços. Caso isso não ocorra, existem inúmeras outras empresas oferecendo produtos iguais ou semelhantes com o preço mais baixo e conquistando assim os clientes e o segmento de mercado no qual atua. Desta forma, quem está em vantagem são as empresas tradicionais, "pois elas já tem todos os métodos e estratégias particulares implementadas na sua estrutura, bastando, para isso, que elas se adaptem e façam a adesão a essa nova tecnologia" (MENDES, 2013, p. 52).

As empresas que preferem não aderir ao e-commerce, também podem e devem utilizar outras tecnologias em seus estabelecimentos, como implemento de máquinas que façam o processo de produção ser mais eficaz e com maior eficiência, a modernização dos processos financeiros, além de outras estratégias que garantam o sucesso do negócio, não deixando outras empresas tomarem seus lugares.

Para as empresas físicas que estão dispostas a aderir ao e-commerce, Mendes (2013) destaca que torna-se mais fácil uma empresa tradicional abrir uma loja junto ao e-commerce, a fim de aumentar suas formas de chegar ao cliente, do que um e-commerce se inserir ao meio tradicional de comércio. Isso ocorre justamente pelo meio eletrônico de comércio ser menos exigente em alguns aspectos, como por exemplo, o atendimento. Na loja física, caso este ocorra de má forma, pode justificar a perda da clientela.

Sobre o contexto apresentado, destaca-se que as empresas tradicionais podem usar como vantagem o fato desse comércio existir a mais tempo, comparado ao e-

commerce. Sendo assim, podem usufruir dessa vantagem juntamente com as estratégias do estabelecimento para conquistar cada vez mais clientes. Mesmo com essas vantagens, o e-commerce ainda afeta o comércio físico, e pode levar sérios problemas aos comerciantes, como perda de clientes e consecutivamente diminuição de vendas e de lucratividade.

2.2 E-COMMERCE

Os avanços tecnológicos possibilitaram a criação de ferramentas que revolucionaram o mundo, como é o caso da internet, invento que possibilitou a quebra de barreiras geográficas, permitindo que a população troque dados a qualquer distância e em um período de tempo consideravelmente pequeno, comparando com a forma que era utilizada antigamente, quando as informações chegavam dias após o ocorrido. Com a expansão da internet, em 1995, dois doutores perceberam que, se passassem a realizar transações no meio virtual, poderiam obter mais lucratividade, dando início então a um novo modo de venda, o chamado e-commerce (PARAISO, 2011).

Desde a sua criação, o e-commerce é uma ferramenta que vem ganhando cada dia mais adeptos pelo mundo todo. Isso ocorre graças aos avanços tecnológicos, à globalização e, ainda, em virtude do crescimento da população que faz uso da internet. (MODENA, 2012) O e-commerce é uma alternativa muito procurada por empresários que desejam ampliar seus negócios passando seu empreendimento físico também para o virtual, ou para manter somente transações pelo e-commerce.

E-commerce é definido, portanto, como “toda atividade de compra e venda realizada com o auxílio de recursos eletrônicos” (NAKAMURA, 2001, p. 31). Ainda segundo Nakamura (2001), as empresas que optam pelo e-commerce têm inúmeras vantagens, como a possibilidade de manter as vendas 24 horas ao dia, sem fechar em finais de semana, como ocorre em praticamente todas as empresas que possuem seus estabelecimentos de modo físico. A praticidade, comodidade, e uma vasta possibilidade de visualizar todos os produtos faz com que os consumidores procurem com frequência os estabelecimentos online.

Para Kotler e Keller (2006, p.489), e-commerce significa “que a empresa ou o site realiza ou facilita a venda de produtos e serviços on-line”; tendo isso em vista, o

e-commerce tem uma modalidade chamada e-business, a qual possui uma conotação mais ampla, não se limitando apenas a vendas, indo além disso, pois são estabelecidas relações entre empresas e consumidores. “E-business descreve o uso de meios e plataformas eletrônicas para conduzir os negócios de uma empresa” (KOTLER; KELLER, 2006, p.489). Vejamos, portanto, suas principais classificações.

As várias modalidades do e-commerce podem ser classificadas em grupos de maior importância, sendo eles: o *Business-to-Business*, o *Business-to-Consumer* e ainda o *Consumer-to-Consumer*.

O *business-to-business* ou B2B, são as vendas realizadas entre empresas através da internet, “são as transações que ocorrem entre empresas, perdendo todas as antigas tradições que ficavam arquivadas em papéis, perdendo na maioria das vezes tempo e espaço” (NASCIMENTO; SILVA; SANTOS, 2009, p. 21). Essa modalidade é muito utilizada em leilões virtuais, nos quais certa empresa pretende comprar lotes de mercadorias ou matéria prima, outras empresas dão lances de preços, e a empresa opta pela compra da que mais lhe convém (URBANO,2012).

A principal característica da B2B é que “as empresas, tentam automatizar o processo de transação comercial com o intuito de melhorá-lo” (TURBAN; KING, 2004, p.161). Ainda, segundo os autores, ocorrem dois tipos de transações no B2B, sendo um deles a compra spot, que assim se caracteriza:

Compra de bens e serviços à medida que se precisa deles, em geral aos preços vigentes no mercado, determinados dinamicamente pela oferta e demanda. Compradores e vendedores podem não se conhecer (TURBAN; KING, 2004, p. 161).

Na sequência, há os suprimentos estratégicos, que envolvem compras por contratos longos, que possivelmente foram originadas de negociações privadas entre os envolvidos (TURBAN; KING, 2004).

O *Business-to-Consumer* ou B2C, “é a relação da empresa com o consumidor, sem que haja a presença física, isto é, quem está comprando não vê o produto fisicamente, não toca, não sente ‘o cheiro’, e não testa” (BORNIA; DONADEL; LORANDI, 2006, p. 2). Devido à nova realidade de vendas, os empresários que fazem o atendimento online precisam estar treinados para atender aos consumidores de acordo com cada necessidade. Ao finalizar o pedido, o atendente deve manter contato com o consumidor até a sua entrega, fortalecendo assim o elo entre cliente e empresa.

Consumer-to-Consumer ou C2C: nessa modalidade as duas partes envolvidas – consumidor e vendedor – são pessoas físicas e não jurídicas. Existem sites desenvolvidos justamente para esse tipo de comercialização, onde qualquer pessoa pode ofertar seus produtos. O Mercado Livre se enquadra nesse segmento, é um dos sites mais utilizados no Brasil; além dele existe também o Ebay, mundialmente usado por milhões de pessoas que compram e vendem seus produtos via internet (TURBAN; KING, 2004).

Apesar de essa ferramenta ter revolucionado o mundo, existem fatores no processo de decisão de compra que não são encontrados em lojas físicas, fatores esses que podem fazer com que o consumidor abandone o carrinho e assim desista da compra (MENDES, 2017). Pesquisa do SPC Brasil (2017) sobre o comportamento de compra online, aponta que 69% dos consumidores online já desistiram da compra no momento de fazer o pagamento, especialmente devido ao valor do frete.

Inúmeros motivos levam os consumidores ao abandono no processo de compra virtual. Sampaio (2016) elenca alguns deles: inicialmente há o valor do frete acima do esperado, como já relatado anteriormente. Em seguida, também relacionado ao frete, há o valor mínimo para que o frete seja grátis; muitas vezes, o valor estipulado como mínimo é elevado demais, fazendo com que o consumidor desista de efetuar a transação. Outro fator é a entrega demorada, 21% dos consumidores, segundo o SPC (2017), desistem de comprar produtos em determinado site pelo fato de o prazo estipulado de entrega ter ultrapassado sua expectativa.

Por fim, um problema rotineiro é a forma de pagamento desejada não estar disponível, alguns sites que realizam vendas só disponibilizam como forma de pagamento os cartões de crédito. Porém, ainda existe um percentual da população que não faz uso dessa ferramenta. Outros não parcelam o produto, fazendo com que o consumidor busque nos concorrentes essa facilidade de pagamento (SAMPAIO, 2016).

Estudo realizado por Mendes (2017), sobre os fatores inibidores para compras de produtos de moda na internet, apresentou os dados expostos na Tabela 1.

Tabela 1- Inibidores para compras de produtos de moda na internet

INIBIDOR	%
Valor do frete	66,0%
Comentários negativos sobre o site/marca	61,6%
Site sem selos de segurança (segurança online)	41,2%
Prazo de entrega	23,9%
Preço do produto	19,7%
Descrição insuficiente dos produtos	16,9%
Redes sociais inexistentes ou inativas	16,5%
Falta de informações sobre o site	15,1%
Ausência de fotos com modelo vestindo o produto	9,4%
Qualidade das fotos do produto	8,5%

Fonte: Mendes (2017).

Nota-se assim, por meio da Tabela 1, que o valor do frete novamente é o principal inibidor das compras online; para tanto, é de suma importância que os empreendimentos do e-commerce tracem estratégias para que este não seja o fator de fechamento do seu negócio. Os gestores podem reduzir os custos logísticos, oferecendo métodos alternativos de entrega, que não sejam somente através dos correios. Um bom método seria a utilização das transportadoras privadas, ou o chamado social delivery, “que conecta pessoas e entregadores independentes, mediante aplicativo” (MEIRIM, 2017, p.4).

Observa-se, então, que apesar do e-commerce ter mudado a forma de realizar compra e venda, e ter caído no gosto de parte da população, ainda existem diversos gargalos que impedem que este meio extinga as lojas físicas, como inicialmente foi imaginado (COELHO; OLIVEIRA; ALMÉRI, 2013). Sendo assim, as lojas tradicionais podem basear-se nos percalços que são encontrados no e-commerce e traçar estratégias para atrair consumidores frustrados que efetuaram transações virtuais.

2.2.2 Obstáculos enfrentados pelos gestores das lojas físicas frente ao e-commerce

Os padrões de competitividade acirrados das empresas, o debate de inovação e acompanhamento da evolução das necessidades e desejos dos consumidores, leva as empresas a enfrentar dificuldades frente ao mundo globalizado. A questão é seguir a modernização e os incrementos diários de novas tecnologias, levar esses elementos

ao negócio para assim manter a participação no mercado. Caso o acompanhamento da modernização não aconteça, e o estabelecimento permanecer na mesmice, há possibilidade de fechamento do negócio (OLIVEIRA, 2015).

O objetivo dos gestores, sem dúvida, é gerenciar o negócio para continuar a obter sucesso e para garantir a continuidade da participação no mercado, podendo enfrentar muitos obstáculos. Um obstáculo comum nas empresas é a falta de inovação nos produtos ou serviços ofertados. Essa falta de inovação pode ocorrer de diversas formas. Segundo o Manual de Oslo, desenvolvido em parceria entre a Eurostat e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD), existem 4 dimensões de inovação, na falta de um deles o estabelecimento pode vir a ser afetado.

Inicialmente, o OECD(2005) elenca a inovação dos produtos: os consumidores buscam por produtos novos, que acompanham as tendências de modismo; sendo assim, é fundamental a implantação de novos produtos, ou o melhoramento dos produtos já existentes. Seguindo, há a dimensão de inovação dos processos, que para muitas empresas caracteriza-se como uma grande dificuldade, pois os processos atrasam a produção, muitas vezes deixando os consumidores à espera do produto, fazendo com que eles busquem recursos nos concorrentes. Portanto, é fundamental investir em tecnologias que capacitem os processos a produzir mais, com maior qualidade, reduzindo assim os custos e aumentando a lucratividade.

Outro fator que dificulta as vendas das empresas é a falta de divulgação dos produtos. O que o OECD (2005) propõe é a inovação de Marketing, investindo em propagandas, incentivando o consumo através de promoções, e outros. Por último, não menos importante e que diz respeito à organização como um todo, é definido como a inovação na organização, que refere-se à execução de um novo método organizacional, mudando as rotinas, os processos de trabalho e melhorando as relações entre os colaboradores.

A falta de inovação, nos dias atuais é quase inadmissível em qualquer estabelecimento, pois existem inúmeras maneiras de se inovar em um negócio, basta ter ciência do que se passa em toda a organização e assim tomar as medidas cabíveis para continuar com o sucesso do negócio. A necessidade de inovar fez surgir o e-commerce, porém esse é um meio de comercialização que ainda não é usado por todos os comerciantes, fazendo com que esse meio possa afetar o estabelecimento dos lojistas tradicionais.

Whydra (2018) elenca os principais impactos do e-commerce para os comerciantes que, por falta de tempo, interesse ou medo de inovar ainda estão inseridos somente no meio físico de vendas. Para o autor, a comodidade que se encontra na transação de e-commerce é a grande vantagem desse meio de comércio, pois não existe trânsito, não há filas ou estabelecimentos com hora para fechar, ao contrário das lojas físicas. Essa realidade, portanto, pode ser caracterizada como um impacto negativo aos comerciantes tradicionais, uma vez que a comodidade oferecida pelo meio virtual é preferível para muitas pessoas.

Outro impacto que o e-commerce trouxe aos comerciantes de lojas físicas é a vasta disponibilidade de produtos nas vitrines virtuais, nas quais os consumidores podem navegar, escolhendo assim o melhor preço e a melhor forma de pagamento. Whydra (2018) ainda aponta que a competitividade do e-commerce frente às lojas físicas de fato é notável, pois muitos clientes de lojas tradicionais passaram para as compras virtuais, em virtude das vantagens oferecidas por esse meio.

Outros obstáculos que os lojistas do ambiente físico sofrem, segundo a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (2003 apud OLIVEIRA, 2015, p. 100), são expostas a seguir no Quadro 1.

Quadro 1- Obstáculos que os lojistas das empresas físicas sofrem e possíveis soluções

Obstáculos	Soluções
Escassez de serviços técnicos adequados;	Fornecimento de cursos de profissionalização, com o objetivo de se ter pessoal capacitado;
Fraca resposta dos consumidores quanto a novos produtos;	Melhor planejamento; pesquisa com os consumidores antes do lançamento;
Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas;	Fazer elos fortes com os fornecedores; tentativas de aproximação beneficiando tanto seu negócio, como o de outras empresas;
Falta de informação sobre mercados;	Pesquisas de satisfação com o cliente;
Falta de informação sobre tecnologia;	Contratação de pessoal com entendimento em tecnologias; fazer cursos para especialização;
Falta de pessoal qualificado;	Treinamento dentro da empresa;
Escassez de fontes apropriadas de financiamento;	Busca de outros recursos;
Elevados custos da inovação;	Inovações mais baratas, com qualidade boa;

Fonte: Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (2015).

Para reduzir esses obstáculos, que podem ser em decorrência das empresas concorrentes físicas como também das de e-commerce, as empresas precisam buscar soluções para contornar a situação de declínio da empresa. Para driblar tais obstáculos, e inúmeros outros, é preciso ter uma gestão preparada e um planejamento realista da situação empresarial, dando ênfase aos processos dentro e fora da organização que levam ao declínio da empresa, assim como dar continuidade às estratégias que mostram resultados positivos, estabelecendo metas e incentivando todos os colaboradores a trabalhar para alcançá-las. Assim, é importante incentivar todos os envolvidos no empreendimento para investir em capacitação contínua e, principalmente, ter uma visão para o futuro, pesquisar e entender os gostos e as mudanças do comportamento dos consumidores, para assim melhor atendê-los (PROCENGE, 2013).

2.3 COMPETITIVIDADE ENTRE LOJAS TRADICIONAIS E O E-COMMERCE

Já é rotineira a ideia de que qualquer organização precisa se adaptar às mudanças que ocorrem diariamente devido à globalização. Desde o início das atividades empresariais, os gestores tinham a necessidade de fazer seu empreendimento sobressair em relação a outro, o que evidenciava a competitividade entre empresas. (SILVA; BARBOSA, 2002). Portanto, competitividade se caracteriza como

A capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos atores no contexto no qual atuam (SILVA; BARBOSA, 2002, p. 9).

As organizações estão diariamente executando suas atividades sob pressão, que tem faces diferenciadas, podendo ser dentro da própria organização ou também no âmbito externo, causada pelos clientes que buscam produtos ou serviços no estabelecimento, além do fato de haver a concorrência. “As organizações precisam enfrentar este cenário globalizado e competitivo com dedicação e entusiasmo, caso contrário, tendem a perder seu espaço e até desaparecer do mercado” (STRASSBURG et al. 2007, p. 93).

Para conseguir se sobressair em questões que envolvem a concorrência, o estabelecimento precisa tomar decisões que vão além da garantia da eficiência operacional. “A competitividade só estará garantida ao se conseguir estabelecer uma posição privilegiada, sustentada no ambiente” (SILVA; BARBOSA, 2002, p 12). Esta posição privilegiada pode ocorrer através de várias formas, como a mudança do layout da empresa, adaptando-se a uma estrutura desejada por parte dos consumidores, porém sem atingir o desempenho da empresa.

Investir em tecnologias caracteriza-se como “uma poderosa ferramenta de diferencial competitivo no mercado atual” (ANDREASI; GAMBARATO, 2009, p. 117). Além da tecnologia se caracterizar como uma vantagem competitiva para a empresa, também proporciona benefícios ao empreendimento, como a melhoria na qualidade dos produtos, oferecendo maior agilidade na produção e redução dos custos das operações (ALBERTIN; ALBERTIN, 2006).

Para Kotler e Keller (2006) é fundamental conhecer os concorrentes, ainda mais quando eles se encontram em local que não seja o tradicional, como é o caso do e-commerce. “Assim que a empresa identificar os principais concorrentes, ela deve descobrir suas estratégias, seus objetivos, suas forças e suas fraquezas” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 340); após isso, a empresa deve traçar o seu diferencial frente às outras, para que consiga conquistar o mercado no qual atua.

Atualmente, a competitividade vai além do ambiente físico, pois há a forma de comércio virtual, onde são praticadas transações, assim como no meio tradicional, porém sem o contato físico. Com a chegada do e-commerce, muitos varejistas viram uma nova forma de expandir seus negócios, tornando-os mais lucrativos; porém, como aponta Giorgi (2013), os grandes varejistas demoraram para ingressar nesse meio eletrônico de vendas, justamente pelos problemas corriqueiros que afetam as redes online. Com a expansão do e-commerce, os varejistas viram que esse meio de venda era diferenciado e, trabalhado com todos os cuidados, poderia ser um negócio de sucesso. Ainda assim, muitos empresários optaram em permanecer somente com as vendas no mercado tradicional. Surge então a ampla competitividade entre os comércios inseridos em meios físicos e virtuais.

Tendo em vista o acelerado desenvolvimento das tecnologias da informação, as mudanças nos hábitos de consumo e ainda as políticas de abertura comercial, é possível prospectar uma grande quantidade de novas demandas a serem supridas no comércio eletrônico bem como o surgimento de uma nova modalidade de concorrência, a de segmentos semelhantes e estruturas distintas. (ALMEIDA, 2014, p. 2)

A competitividade entre ambos os mercados ocorre pelo fato de as duas plataformas vender produtos iguais ou semelhantes, pois praticamente tudo o que é possível encontrar nos varejos tradicionais também pode ser encontrado no e-commerce. O e-commerce tem suas vantagens comparado ao comércio tradicional, sendo dessa forma um forte concorrente dos varejos físicos.

As vantagens, segundo Almeida (2014 apud TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004), são inúmeras. O e-commerce tem a possibilidade de atingir um número muito grande de pessoas; ainda assim, por tratar-se de um meio virtual, seu capital de investimento é consideravelmente baixo, e o custo operacional também. Os canais de distribuição podem ser reduzidos, tornando assim o produto mais viável à compra, e os lucros mais altos. Outro fator que contribui para a empresa, e também para o meio

ambiente, é a redução dos papéis, já que a transação ocorre pelo meio eletrônico, o armazenamento das informações é realizado juntamente nesse ambiente virtual.

Assim como no e-commerce, as vantagens também são evidentes para as lojas físicas, que têm seu diferencial: oferecem serviços e produtos no meio tradicional, sendo procuradas por pessoas que não têm uma margem de tempo de espera e precisam do produto na hora, ou ainda por aqueles que têm necessidade de ir provar o produto e então efetuar sua compra.

Identificar como funciona o processo de compra dos indivíduos, grupos e organizações é papel fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento. Estudar como selecionam, usam, compram e descartam produtos e serviços, possibilita maior eficiência na satisfação de suas necessidades e desejos. Esse fato não muda do meio físico para o virtual, embora o próprio cliente seja alterado de um ambiente para o outro (ALMEIDA, 2014, p.7).

Portanto, os dois meios de comercialização, as lojas físicas e o e-commerce, devem fazer pesquisas com os consumidores para entender seus gostos e desejos, para assim melhor atender a todos.

3 METODOLOGIA

Para Markoni e Lakatos (2010), a metodologia de pesquisa responde a quanto, com que, onde e como serão desenvolvidos os métodos do estudo.

A metodologia está definida da seguinte maneira: Caracterização da pesquisa; Unidade de pesquisa e sujeitos da pesquisa; Coleta de dados; Análise dos dados; Comitê de Ética em Pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização deste estudo utilizou-se a pesquisa de abordagem qualitativa exploratória. Segundo Alves e Silva (1992, p. 61), “a pesquisa qualitativa se caracteriza por ser um processo indutivo que tem como foco a fidelidade ao universo de vida cotidiana dos sujeitos”. Para Malhotra (2012, p. 110), pesquisa qualitativa é a “metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepção e compreensão do contexto da pesquisa”.

A pesquisa qualitativa, para Flick (2009), tem um diferencial sobre a pesquisa quantitativa. “Os dados qualitativos produzem, em geral, mais informação contextual sobre um participante isolado do que a pesquisa quantitativa” (FLICK, 2009, p. 56). Compreende-se que este estudo é uma análise qualitativa, pois cada entrevistado terá sua própria percepção sobre o assunto retratado. É também definida como pesquisa exploratória, em que o objetivo é “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação, a fim de oferecer informações e maior compreensão” (MALHOTRA, 2012, p. 59).

Para a obtenção dos dados necessários aplicou-se entrevistas não estruturadas com questões abertas a 11 gestores e, ainda, 3 entrevistas estruturadas entregues de maneira impressa a 3 gestores. A estruturação da entrevista ocorreu devido à preferência e outros motivos particulares dos 3 gestores, que preferiram responder a entrevista de maneira impressa. Após o recolhimento das entrevistas estruturadas, houve uma breve conversa com os gestores para que eventuais dúvidas fossem sanadas. A estruturação da entrevista fez-se necessária para a saturação total do assunto. As perguntas da entrevista estruturada tiveram por base as entrevistas

até então já aplicadas, e também o pré-teste. O pré-teste foi realizado com um gestor do ramo de ótica do município de Cerro Largo.

A pesquisa contou com dados primários que, conforme Markoni e Lakatos (2010), são dados que não foram usados antes, caracterizando-se, portanto, como dados novos para a pesquisa. Por tratar-se de uma pesquisa exploratória, os dados sendo primários são fundamentais, uma vez que o presente estudo pretende obter dados e resultados pouco estudados.

Este estudo caracteriza-se de maneira qualitativa, pois não existem hipóteses pré-estabelecidas, as hipóteses serão construídas após a coleta dos dados. Os dados analisados não apresentam números, o que é comum na pesquisa quantitativa.

3.2 UNIDADE DE PESQUISA E SUJEITOS DA PESQUISA

O estudo realizado contemplou a cidade de Cerro Largo, situada na Região das Missões, Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, fundada em 1902; conforme dados do IBGE(2018), a população total estimada do município é de 14.069 habitantes. O município conta com 1.358 lojas cadastradas, tendo como contribuinte a pessoa jurídica, e ainda 193 tendo como contribuinte a pessoa física, totalizando 1.551 empresas ativas (PREFEITURA MUNICIPAL DE CERRO LARGO, 2018).

Desse total de lojas, 14 (quatorze) lojas juntamente com seus respectivos gestores foram os sujeitos da pesquisa. A amostragem da pesquisa caracteriza-se pela forma de conveniência, em que “procura obter uma amostra de elementos convenientes” (MALHOTRA, 2012, p.275).

Os segmentos que participaram da entrevista foram: papelaria, eletrodomésticos, vestuário e saúde ou cosméticos. Compreende-se que a definição dos segmentos tem em vista o estudo realizado pelo Ebit (2016), em que as categorias que mais vendem produtos na internet são dos seguintes segmentos: Livraria/Papelaria (14%); Eletrodomésticos (13%); Vestuário e Acessórios (12%); Saúde, Cosméticos e Perfumaria (12%).

O primeiro estabelecimento de cada segmento foi definido pela Associação Comercial Industrial (ACI) de Cerro Largo, que indicou empresas cadastradas em seu sistema. Outro critério de indicação foi a empresa de maior referência na área em que

atua. Todas as empresas indicadas pela ACI prontificaram-se a participar do estudo. Após a entrevista com esses gestores, eles fizeram a nomeação de outra empresa do mesmo ramo de atuação para fazer parte do estudo, e assim sucessivamente.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a realização deste estudo aplicou-se a entrevista a 3 gestores do segmento de eletrodomésticos; 3 gestores de papelaria; 4 gestores do ramo de vestuário e, ainda, 4 gestores de saúde/cosméticos, totalizando assim 14 gestores. Nos segmentos de saúde/cosméticos e vestuário, em virtude de haver mais lojas, foi necessária a aplicação de 1 entrevista a mais para a saturação das informações necessárias. Nas demais, 3 entrevistas foram o suficiente. No quadro 2, encontram-se nomes fictícios dos gestores, com algumas informações relevantes das empresas, reforçando que o tamanho das empresas é definido levando em consideração as filiais.

Quadro 2- Apresentação dos gestores e suas respectivas empresas

GESTOR	RAMO	Nº FUNCIONÁRIOS	TAMANHO DA EMPRESA	ENTREVISTA
A	Papelaria/ Livraria	4	Microempresa	Não estruturada
B	Papelaria/ Livraria	4	Pequeno Porte	Estruturada
C	Papelaria/ Livraria	7	Microempresa	Não estruturada
D	Eletrodoméstico	4.500	Grande Porte	Não estruturada
E	Eletrodoméstico	4.000	Grande Porte	Não estruturada
F	Eletrodoméstico	20	Grande Porte	Não estruturada
G	Vestuário	250	Grande Porte	Não estruturada
H	Vestuário	3	Microempresa	Estruturada
I	Vestuário	3	Microempresa	Não estruturada
J	Vestuário	100	Médio Porte	Não estruturada
K	Saúde/cosméticos	230	Grande Porte	Não estruturada
L	Saúde/cosméticos	25	Médio Porte	Não estruturada
M	Saúde/cosméticos	10	Pequeno Porte	Estruturada
N	Saúde/cosméticos	2.000	Grande Porte	Não estruturada

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

O instrumento para a coleta de dados foi a entrevista não estruturada e a entrevista estruturada. A primeira progrediu conforme as respostas do entrevistado. Já a entrevista estruturada foi entregue de maneira impressa aos gestores, para que

respondessem e, posteriormente, no dia definido, fosse entregue ao pesquisador. Entrevista, segundo Rosa e Arnoldi (2008, p. 17), pode ser definida como:

Uma técnica de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo.

Para que o instrumento fosse válido, realizou-se o pré-teste com um gestor do ramo de ótica, distinto dos demais segmentos participantes do estudo. A escolha de outro segmento que não faz parte da amostra é justamente para que todas as lojas tivessem a mesma possibilidade de participar da pesquisa, ou seja, para não haver interferência quanto à futura indicação, por parte das empresas participantes. Não houve nenhuma colocação ou modificação na entrevista; sendo assim, manteve-se o seu roteiro.

A entrevista não estruturada foi dividida em quatro partes, contemplando 9 questões e encontra-se no apêndice A. Nas duas primeiras partes, constam perguntas pessoais sobre o gestor e a empresa, como gênero, tempo de empresa, porte da empresa, contendo 6 questões. Em seguida, encontra-se uma pergunta (número 7) sobre os obstáculos que o e-commerce trouxe para as empresas físicas de Cerro Largo. E, finalizando a entrevista, a questão 8 do roteiro de entrevista é direcionada às estratégias que os gestores adotam para manter seus negócios; além disso, pretendeu-se verificar na questão 9 se o gestor está disposto a inserir-se futuramente no e-commerce. Ressalta-se que no decorrer da entrevista, conforme o entrevistado foi respondendo às questões, o pesquisador foi incrementando com novas perguntas, com base na linha de raciocínio que a entrevista foi tomando.

A entrevista estruturada, aplicada aos gestores de 3 empreendimentos encontra-se no apêndice B. Nas duas primeiras partes constam informações dos gestores e de suas respectivas empresas, contando com 6 perguntas sobre o assunto. Em seguida, as perguntas referentes aos obstáculos que o e-commerce trouxe às empresas. Dando continuidade, constam perguntas referentes às estratégias que os gestores utilizam para manter seus empreendimentos frente à concorrência do e-commerce e também das empresas físicas. Por fim, questões gerais sobre e-commerce.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 10 de setembro a 08 de outubro de 2018. A solicitação de realização do estudo foi através de encaminhamento de e-mail e também através de visitas nas empresas. As entrevistas, em sua maioria, obtiveram permissão de serem gravadas; uma minoria dos gestores preferiu que não houvesse gravação, sendo que essas foram apontadas manualmente no decorrer da entrevista.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise de dados a técnica utilizada é a de análise de falas e comparação, que, segundo Gil (2010), ocorre em três momentos, sendo eles a redução, exibição, e conclusão ou verificação.

A redução dos dados ocorre a fim de simplificar os dados coletados. Foram feitas leituras de todas as entrevistas; em seguida fez-se a pontuação de palavras-chaves, destacando principalmente as ideias que entram em um consenso na maioria das entrevistas. Encontrou-se para os obstáculos as seguintes categorias de análise: concorrência; mudança de hábitos do consumidor; perda de clientes; ajuste de preços; inovação/aumento da variedade dos produtos; novos investimentos. E, para as estratégias, encontrou-se as categorias: Investimentos em treinamento dos funcionários/atendimento; Incentivos aos funcionários; Organização da empresa; Investimento em comunicação; Pesquisa de mercado; Preço dos produtos; Promoções; Opções variadas de pagamento; Fidelização de cliente.

A exibição tem por finalidade facilitar a análise dos dados, podendo ocorrer por meio de mapas, desenhos, textos, para um melhor entendimento dos dados coletados. Por fim, tem-se a conclusão, que consiste em identificar o significado dos dados e verificar se os dados anteriores não sofreram nenhum tipo de incorreção, e então, obter a conclusão da pesquisa.

3.5 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Por tratar-se de um estudo em que a aplicação da entrevista é realizada com pessoas, o estudo foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade

Federal da Fronteira Sul, sendo preciso o envio por duas vezes consecutivas para análise e aprovação, constando sob o número CAAE 92034218.9.0000.5564.

Para assegurar a integridade dos participantes, eles preencheram o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE), onde constam as informações básicas do trabalho, bem como os possíveis impactos e benefícios que poderá causar. No apêndice C encontra-se o modelo do TCLE deste estudo. A devolutiva dos resultados foi dada aos participantes por e-mail, solicitado no TCLE, onde os interessados apontaram seus endereços eletrônicos. Ainda, os participantes poderão encontrar os resultados em eventos e publicações científicas, mas será mantido o sigilo das informações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a realização da pesquisa, em forma de entrevista com os gestores.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES E DAS EMPRESAS

A análise deste trabalho tem por base as 14 entrevistas respondidas pelos gestores das empresas físicas de Cerro Largo/RS. A Tabela 2 apresenta os dados do perfil dos gestores e, ainda, demonstra as características das empresas. Assim, a Tabela 2 apresenta o indicador e o número absoluto.

Tabela 2- Perfil dos Participantes

Características		Número Absoluto
Gênero	Feminino	6
	Masculino	8
	TOTAL	14
Idade	até 30 anos	3
	31 à 40 anos	4
	41 à 50 anos	5
	51 à 60 anos	2
	TOTAL	14
Anos de empresa (Geral)		
	Até 10 anos	6
	11 à 20 anos	3
	21 à 30 anos	5
	TOTAL	14
Escolaridade		
	Ensino Médio completo	4
	Ensino médio incompleto	1
	Nível superior incompleto	2
	Nível superior completo	5
	Pós graduação	2
	TOTAL	14
Ramo da empresa		
	Papelaria	3
	Eletrrodomésticos	3
	Vestuário	4
	Saúde/ cosméticos	4
	TOTAL	14

Total funcionários (considera-se as filiais)	
Até 10	6
11 à 200	3
201 à 500	2
500 à 2.000	1
Acima de 2.001	2
TOTAL	14

Tamanho da empresa (considera-se as filiais)	
Microempresa	4
Empresa Pequeno Porte	2
Empresa Médio Porte	2
Empresa Grande Porte	6
TOTAL	14

Fonte: elaborado pela autora, 2018

Segundo os dados coletados, no que se refere ao gênero dos respondentes, 57,1% eram do gênero masculino, os outros 42,9% do gênero feminino. Observa-se, portanto, que a porcentagem de mulheres ocupando cargos de liderança dentro de uma empresa na cidade de Cerro Largo é menor do que as que são ocupadas por homens, nas empresas que participaram do estudo. Dados semelhantes foram registrados, em 2015, pela pesquisa Women in Business (Mulheres no Negócio), em que 57% das companhias brasileiras eram lideradas por homens, e 43% por mulheres (GRAND THORNTON, 2015). Mesmo com as inúmeras transformações ocorridas, as lutas travadas, as mulheres ainda são vistas como frágeis e, por esse motivo, muitos donos de empresas preferem ter um homem na gerência. Para Costa (2000, p. 3),

Muitas mulheres não podem decidir sobre suas vidas, não se constituem enquanto sujeitos, não exercem poder e principalmente, não acumulam este poder, mas o reproduzem, não para elas mesmas, mas para aqueles que de fato controlam o poder. As pequenas parcelas de poder ou os pequenos poderes que lhes tocam e que lhes permitem romper, em alguns momentos ou circunstâncias, a supremacia masculina, são poder tremendamente desiguais.

Algumas condições como carga de trabalho, salários, formas de tratamento e valorização, em muitas empresas ainda é distinta entre homens e mulheres. Porém, gradativamente a mulher vem conquistando seu espaço na sociedade, inserindo-se no mercado de trabalho e até ocupando cargos antes destinados apenas ao homem, como a liderança de uma empresa. No presente século, muitas mulheres buscam os

direitos iguais, e deixam de ser vistas como apenas donas de casa e cuidadoras dos filhos (SANTOS, 2017).

Quanto à idade dos entrevistados, a maior parcela deles possui idade entre 41 a 50 anos, somando 5 gestores nessa faixa etária. Em seguida, com 4 gestores as idades registradas foram entre 31 a 40 anos. Até 30 anos, 3 gestores foram entrevistados; e, em menor número, com idade entre 51 a 60 anos, 2 casos foram encontrados. Para Nunes (2011), a idade média de presidentes das empresas brasileiras é de 47 anos. Porém, muitas empresas, por conta de menos anos de experiência, e sucessivamente a baixa de salário, estão optando por gestores mais jovens, com idade inferior aos 40 anos. Pessoas acima de 55 anos ainda estão sendo procuradas para gerenciar empresas, porém em menor quantidade.

Ao verificarmos a Tabela 2, observamos que a maior parte dos gestores entrevistados estão inseridos em empresas de grande porte, totalizando 42,9 %, em que considera-se as empresas com faturamento superior a R\$ 12.000.000,00 e o quadro de funcionários acima de 99 pessoas. Já as microempresas, que são caracterizadas pelo faturamento anual de até R\$ 360.000,00, e empresas de pequeno porte, em que o faturamento anual é entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00, registrou-se 3 casos de cada, contabilizando assim 21,4%. Nas empresas de médio porte, que faturam entre R\$ 3.600.000,00 e R\$12.000.000,00, apenas 2 gestores foram entrevistados, contribuindo com 14,3% (FREITAS, 2014). Cabe ressaltar que o faturamento e o número de colaboradores das empresas abrange todas as filiais, nos casos em que as empresas têm filiais.

Conclui-se, assim, que os gestores entrevistados, em sua maioria, são do sexo masculino, com idades entre 41 a 50 anos e possuem até 10 anos de empresa. Em sua maioria, os gestores possuem Ensino Superior Completo. Quanto às empresas dos gestores, em sua maioria são empresas de grande porte e possuem até 10 colaboradores.

4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS IMPACTOS ENFRENTADOS PELAS LOJAS FÍSICAS DE CERRO LARGO/RS FRENTE AO E-COMMERCE

Um dos principais questionamentos do estudo realizado com os gestores foi justamente a percepção deles sobre os impactos que o e-commerce trouxe a seus estabelecimentos. No Quadro 3 encontram-se os impactos indicados pelos gestores.

Quadro 3- Impactos frente ao e-commerce, segundo os gestores das lojas físicas de Cerro Largo/RS

Impactos	Gestores	Descrição
Concorrência	Todos os gestores apontam que a concorrência do e-commerce é prejudicial ao estabelecimento.	Com a chegada do e-commerce, a preocupação com os concorrentes aumentou, antes, a precaução era somente com as empresas físicas. Com a vinda do e-commerce, surge também a concorrência entre os canais físicos e virtuais;
Mudança de hábitos do consumidor	7 gestores apontaram a mudança de hábito do consumidor um impacto para a empresa. Ressalto que das 4 lojas de vestuário 3 declaram esse impacto.	O e-commerce é a transição do canal físico ao virtual. Com a chegada do e-commerce, surgem também os adeptos que realizam suas compras por tal meio de transações. Ao buscarem lojas físicas, este público espera encontrar produtos e tendências semelhantes aos fornecidos pelo meio virtual, tornando este um desafio aos gestores;
Perda de cliente	2 gestores do ramo de eletrodoméstico apontam esse um fator negativo as lojas físicas.	A migração de clientes ao e-commerce é notável, a facilidade e comodidade oferecidas pelo meio virtual influencia parte da população a abandonar as lojas tradicionais;
Ajuste de preços	3 gestores apontaram que tiveram que renegociar preços com fornecedores em decorrência da necessidade de diminuir os preços	E-commerce e lojas físicas vendem produtos iguais, porém, em certos produtos, o preço é menor no meio virtual, influenciando o consumidor a buscar cada vez mais o e-commerce;
Inovação/ aumento da variedade dos produtos	6 gestores apontam que tiveram que levar aos seus empreendimentos novos produtos, e mais opções.	A vasta vitrine virtual encontrada no e-commerce, permite os consumidores escolherem produto conforme desejado. Para que não haja perda de clientes nas lojas

		físicas, os gestores tiveram que buscar e levar inovação aos empreendimentos
Novos investimentos	1 gestor apontou que teve que fazer novos investimentos dentro da empresa.	A organização do e-commerce permite o cliente localizar-se de maneira fácil e ágil na busca da mercadoria desejada. A importância da organização em uma empresa física é de suma importância, ao considerar alguma “imperfeição” é imprescindível realizar investimentos de melhoria.
Não há impacto	5 gestores acreditam que a tendência do e-commerce não atingiu os clientes de Cerro Largo.	Apesar de alguns gestores apontarem o e-commerce como concorrente, estes acreditam que o canal virtual não tenha prejudicado demasiadamente os seus estabelecimentos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A partir da análise das falas dos gestores participantes do estudo, nota-se a unanimidade deles em considerar a concorrência exercida pelo e-commerce como o principal impacto às lojas físicas. No ramo de saúde e cosméticos, os gestores referem-se ao e-commerce como concorrente, porém sem impacto significativo. O gestor M aponta que “a encomenda de remédios na internet não é vantajoso aos clientes, geralmente os preços são iguais aos daqui, e quando os preços são menores, na maioria das vezes os sites são duvidosos”; complementando, a gestora K ressalta o imediatismo da entrega desses produtos: “geralmente a compra de remédios pelo e-commerce não é uma opção aos cliente [...], remédios em geral são para uso imediato, não sendo possível a compra pela internet”. A visão da gestora K vai ao encontro da ideia dos autores Coelho, Oliveira e Almeri (2013), que apontam a demora na entrega da mercadoria como uma das causas da desistência dos consumidores em finalizar suas compras pelo e-commerce.

Ainda tratando-se do setor farmacêutico, o gestor N pontua que a venda de remédios controlados somente é permitida em estabelecimentos físicos, “acredito que ainda não é possível a venda de medicamentos controlados pelo e-commerce, creio que é necessária a presença física, tanto do farmacêutico como do paciente”. Segundo a ANVISA (2008), não é permitida a venda de qualquer medicamento controlado pelo meio eletrônico, a venda deve ser feita mediante apresentação de receita médica, antes da entrega do medicamento ao cliente. No entanto, o gestor mostra-se preocupado com os produtos relacionados a cosméticos, perfumaria e

fraldas, em que, segundo ele, “houve impacto negativo, pois alguns clientes passaram a procurar o e-commerce para realizar compras desses itens”.

O gestor L pontua que o e-commerce prejudica principalmente os comerciantes de grandes centros, como Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, pois “em centros maiores que Cerro Largo as pessoas, pra não enfrentar longas filas no trânsito, ou correr o risco de serem assaltados, preferem fazer suas compras pela internet”; desse modo, lojas tradicionais acabam perdendo vendas e seus clientes. Whydra (2018) elenca que a vantagem do e-commerce é justamente a comodidade oferecida, pois não existe trânsito, não existem filas ou estabelecimentos com hora para fechar, ao contrário das lojas físicas.

Os gestores B e C acreditam que a concorrência seja o maior impacto negativo do e-commerce. Ambos citam que livros e brinquedos são os produtos que eles sentem fortemente sendo vendidos na internet, pois existem lojas confiáveis que vendem esses produtos. A empresa Amazon é destaque na venda de livros pela internet, cerca de 50% dos livros em âmbito global é vendida pela empresa. A Amazon, além de realizar venda de livros, permite que o público crie uma conta de vendedor no site e divulgue seus livros usados (ALENCAR, 2017).

O gestor A traz à tona o uso da televisão para divulgação dos produtos. Segundo ele,

As crianças passam muito tempo em frente à televisão, principalmente as que estudam de tarde, nesse período passam muitos ‘filminhos’ a manhã inteira, tudo que é lançamento é passado nas propagandas, e isso faz com que esse público infantil peça aos pais que comprem determinados brinquedos.

A grande dificuldade é acompanhar os lançamentos e conseguir trazer para as empresas esses itens, “a demora até os lançamentos chegar em Cerro Largo é grande, os representantes comerciais demoram para trazer os catálogos até as lojas e assim deixamos de vender essas novidades em brinquedos”. O gestor percebe, então, que os pais dessas crianças recorrem ao meio eletrônico para satisfazer a vontade dos filhos.

Segundo dados do IBGE(2010), a população de indivíduos com idade entre 0 a 9 anos é estimada em 29 milhões. Assim, as empresas brasileiras encontram nesse público uma oportunidade de alavancar suas vendas,

As empresas estão investindo milhões na diferenciação de produtos para satisfazer e atender esse número de pequenos influenciadores e consumidores. A cada dia os profissionais dos setores de Marketing e Desenvolvimento das empresas buscam alternativas e formas de como agradar ao público infantil (MOREIRA et al., 2013, p. 70)

Dessa forma, a demora na chegada desses produtos nas empresas físicas dá vantagem ao e-commerce. Além disso, a forte divulgação em sites e televisão, de empresas de referência nessa área, induz à compra nos sites das lojas.

O impacto apontado por 7 gestores foi a mudança de comportamento dos consumidores; para os gestores, a falta de inovação de produtos é uma causa da diminuição dos clientes. Com a evolução das tecnologias e a velocidade que as informações chegam na população, é inevitável informações de moda e tendência chegar aos consumidores. Quando isso ocorre, esse público pretende encontrar tais novidades nas lojas que frequentam.

Segundo o Manual de Oslo, desenvolvido em parceria entre a Eurostat e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD), existem 4 dimensões de falta de inovação. A que se enquadra aos gestores participantes da pesquisa é a falta de inovação do produto, pois, segundo o OECD (2005), os consumidores buscam por produtos novos, que acompanham as tendências de modismo. Sendo assim, é fundamental a implantação de novos produtos, ou o melhoramento dos produtos já existentes.

Dando continuidade ao impacto da mudança do consumidor, para a gestora G, a mudança no estabelecimento que ela gerencia foi brusca, “tivemos que mudar a essência da loja, com a chegada do e-commerce, sentimos a necessidade de renovar toda a mercadoria e começar trazer tendências”; a gestora cita que o público que ia até a loja pedia para que trouxessem mais novidades e saíssem da mesmice.

Ainda, para a gestora G, foi um grande desafio a mudança do estilo da empresa, “mudar da noite pro dia requer planejamento, e nós nos vimos diante de uma mudança inesperada e imediata”; a gestora aponta que em empreendimentos físicos a concorrência é grande, mas com a inovação e as pessoas cada vez mais conectadas, o e-commerce passou a ser um concorrente direto da loja. A gestora H cita que caso a mercadoria que o cliente busca não esteja nas prateleiras, a tendência é que ele busque outras lojas e até o e-commerce.

Whydra (2018) elenca justamente a dificuldade enfrentada pela gestora H. Para o autor, a vasta disponibilidade de produtos nas vitrines virtuais e a opção de escolha de tamanho, forma, cor e outras características atrai o público ao e-commerce. Parte da população abandonou o comércio físico e efetua as transações pelo e-commerce justamente pelo canal oferecer inúmeras variedades. Sendo assim, a falta de produtos nas lojas físicas prejudica o desempenho da empresa, faz com que tenha perda de clientes, podendo levar ao fechamento da empresa.

Para a gestora J, a mudança dos produtos e a inovação em peças é fundamental. “A mudança do produto e do ambiente da loja foi preciso para que os clientes das nossas lojas pudessem encontrar produtos e variedades, assim como eles encontrariam na internet”. A gestora observa que a população cerro-larguense ainda gosta e necessita do contato com a vendedora; para ela, trazer inovação e atender bem são atrativos para sua empresa e para as demais empresas do ambiente físico.

A perda de clientes também foi citada como um impacto negativo para as empresas com a chegada do e-commerce. O gestor E está trabalhando para inserir sua loja física no e-commerce. Para ele, o principal impacto é a perda de clientes:

Cerca de 10% dos clientes buscam lojas com sites, esses clientes em geral trabalham de dia e não tem tempo de ir na loja visualizar o produto, a noite quando tem tempo procuram lojas de eletrodomésticos na internet, pois a loja virtual está aberta 24 horas.

A gestora F ressalta que “parte dos clientes compram pelo site e vêm retirar na loja, vejo isto como um diferencial nos dias de hoje, [...] o cliente que não tem tempo, cada vez mais vejo clientes buscando este tipo de loja, que disponibiliza esta possibilidade”; para a gestora, a perda de cliente é notável em empresas que não se adequam às necessidades dos clientes. Ao notar perda de clientes em seu estabelecimento, a gestora, juntamente com sua equipe, decidiu criar uma loja no e-commerce e assim passaram a atender esse público específico.

Além da gestora F, o gestor D também sentiu a necessidade de abrir um e-commerce. Quando questionado sobre o motivo que os levou a vender na internet, o gestor D afirma que a necessidade de atender aos clientes que buscavam maior comodidade os fez vender pela internet. “A concorrência exercida pelo e-commerce foi notada entre os anos 2005 a 2010, quando surgiu a necessidade de se inserir no

meio”. Porém, ele ressalta a importância e a necessidade de manter sempre o site atualizado. “Pecamos em não atualizar o site, e tivemos inúmeras reclamações”, recentemente o formato do site foi modificado, para melhor atender ao público do e-commerce.

Apenas um gestor apontou a ampliação do estabelecimento como impacto provocado pelo e-commerce. Para o gestor C foi preciso ampliar a loja, pois notou que o espaço no qual a loja estava inserida era desagradável, muitos clientes reclamavam do acúmulo de materiais em prateleiras. A mudança, segundo ele, foi feita para oferecer novos produtos, para manter a competitividade física e também virtual.

A falta de inovação no ambiente da empresa é o último obstáculo apontado pela OECD (2015). Empresas sem organização vão facilmente perdendo espaço no mercado. Mudar expositores, organizar a empresa é essencial, uma vez que o cliente pretende encontrar com facilidade o produto desejado. A organização dos produtos nas prateleiras remete diretamente para a visão que o cliente tem sobre a empresa como um todo.

Nota-se então que o e-commerce atingiu de alguma maneira todas as lojas dos gestores entrevistados, alguns tiveram que fazer mudanças significativas para manter a estabilidade e o sucesso do negócio. Para os 5 gestores que não notaram perdas na loja, nota-se em suas falas que a concorrência do e-commerce, mesmo não sendo de maneira expressiva, em certos pontos afetou os estabelecimentos.

Ressalta-se a visão das gestoras I e J. Para elas, as lojas físicas sempre existirão, o e-commerce apenas será um complemento das lojas físicas. A gestora J comenta: “noto nos clientes de Cerro Largo uma certa restrição ao e-commerce, os clientes daqui sentem segurança em comprar em lojas da cidade, acredito que essa segurança esses clientes não encontram quando vão comprar no e-commerce”. Para a gestora I, “nem todas as pessoas possuem acesso à internet para comprar no e-commerce”; assim, esse público provavelmente manterá suas compras pelo meio físico. Já os gestores de eletrodomésticos acreditam fielmente que o e-commerce predominará no mercado em questão dentro de alguns anos. Para eles, é indispensável a presença de um site para toda e qualquer empresa. Para o gestor D, a não adaptação ao e-commerce fará com que muitas empresas percam clientes ou fechem seus negócios.

Assim, de forma geral observa-se que os gestores percebem que o e-commerce afeta as empresas físicas, pois o uso desse canal é cada vez mais presente entre a população, tornando assim o e-commerce um concorrente direto das empresas físicas. Sendo assim, todos os participantes evidenciam a importância de futuramente investir em um site da loja, pois consideram esta uma atitude necessária para permanecer no mercado, agradando assim os clientes e futuros clientes. A seguir, focaliza-se as diferentes estratégias citadas pelos gestores para enfrentar os impactos provocados pelo e-commerce.

4.3 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS GESTORES DAS EMPRESAS FÍSICAS FRENTE AO E-COMMERCE

Para garantir a permanência no mercado, é fundamental as empresas traçarem estratégias para manter o sucesso de suas empresas. Para dar conta das mudanças repentinas da moda, dos gostos dos clientes é preciso ter planejamento. No Quadro 4 pode-se identificar estratégias utilizadas pelos gestores das lojas físicas de Cerro Largo frente ao e-commerce, bem como quantas empresas fazem uso desta estratégia e sua descrição.

Quadro 4- Estratégias apontadas pelos gestores frente à concorrência do e-commerce

Estratégias	Empresas	Descrição
Investir em treinamento dos funcionários/atendimento	Todas as empresas, com exceção de uma, realizam treinamento com os funcionários, sejam eles semanais, mensais ou trimestrais.	Uma das principais características que diferencia as lojas tradicionais do e-commerce é o atendimento físico. Sendo assim, as lojas físicas buscam cada vez mais priorizar e investir em treinamento dos funcionários para que o atendimento destes faça a diferença e assim seja capaz de manter os clientes no meio físico.
Incentivos aos funcionários	2 empreendimentos apontaram essa estratégia	Os colaboradores são parte importante em qualquer organização. Deste modo, oferecer incentivos aos mesmos faz com que estes sintam-se motivados e possam colaborar de maneira expressiva na empresa

Organização da empresa	1 gestor aponta que a organização da loja é uma estratégia.	Ao pesquisarmos produtos no meio virtual, nota-se a facilidade de encontra-lo. Esta mesma facilidade clientes das lojas físicas buscam, para tanto, a forma que a empresa é organizada fará toda diferença.
Investimento em comunicação	5 gestores usam ferramentas de Whatsapp, Facebook ou Instagram para comunicarem-se com seus clientes	O e-commerce permite que os consumidores visualizem os produtos a qualquer momento, em qualquer lugar. As diversas tecnologias existentes na atualidade permitem que as lojas físicas usufruam deste recurso a seu favor. Os 5 gestores, fazem uso de meios de comunicação para enviar imagens e valores dos produtos, mantendo a credibilidade com estes público;
Pesquisa de mercado	4 estabelecimentos realizam e tem como estratégia frente ao e-commerce a pesquisa de mercado.	Manter-se atualizado ao que diz respeito às preferências dos consumidores e as tendências da moda, são pontos cruciais as organizações. A pesquisa de mercado permite que o gestor tenha uma visão ampla da percepção dos consumidores sobre a empresa e seus produtos e assim, realizar as modificações necessárias para agradar a clientela.
Preço dos produtos	Opções e preços diferenciados são estratégias para 4 gestores.	Uma das características do e-commerce é a possibilidade de encontrarmos diversos preços em produtos iguais, dependendo do site de busca e do vendedor. Porém, em partes, a entrega destes produtos requer pagamento de frete, tornando assim a compra cara. A possibilidade de ofertar preços menores em lojas físicas estimula os clientes a permanecer comprando em lojas físicas.
Promoções	13 estabelecimentos realizam promoções constantes;	Para os gestores, a realização de promoções é um meio de atrair os clientes e os possíveis novos clientes. Além disto, a promoção exerce também o papel de divulgação da empresa, onde está é realizada por clientes satisfeitos que

		passam a comentar sobre a loja e o produto com outras pessoas.
Opções de pagamento	7 gestores apontam que ter mais de uma opção de pagamento é essencial, pois os clientes buscam este diferencial	A opção de pagamento torna uma empresa atrativa aos olhos dos clientes. Na atualidade, os clientes querem ter a autonomia de decidir a forma que vão realizar o pagamento, caso não seja possível, a tendência é que esse público busque as empresas concorrentes.
Fidelização de cliente	A fidelização do cliente foi uma estratégia apontada por duas empresas do ramo de saúde/cosméticos. As duas empresas possuem cartão fidelidade.	A fidelização do cliente é a forma que empresas encontram para atrair e manter os clientes na empresa. No e-commerce, alguns sites dão descontos a clientes que atingiram um número determinado de compras. As empresas que apontaram esta estratégia trabalham da mesma forma. Quando o cliente atinge a cota determinada de comprar é oferecido um bônus ao mesmo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A principal estratégia apontada pelos gestores é a de treinamento dos funcionários, 13 gestores fazem uso dessa estratégia para sobressair-se frente à concorrência exercida pelo e-commerce e as demais concorrentes físicas. As empresas de eletrodomésticos são as que mais investem em treinamento, todos os gestores desse segmento oferecem treinamentos mensais aos colaboradores.

O gestor D aponta que o bom atendimento é a chave do sucesso, “quando se tem vendedores competentes, muitos clientes preferem a loja. Acontece muito de o cliente preferir pagar um pouco mais caro no produto por conta do atendimento ser excelente”. A gestora F investe em treinamento de todos os funcionários, desde a faxineira até o principal supervisor. Para ela, “é preferível investir em treinamentos do que perder clientes por conta do mau atendimento”.

As empresas de vestuário, com exceção de uma, investem em treinamento dos funcionários; a gestora J mostra apreço com seus clientes; segundo ela, “os clientes necessitam do contato com o vendedor, nada mais justo que oferecer treinamentos aos funcionários para eles atenderem da melhor forma possível nossos clientes”. Ainda, “os nossos clientes não buscam apenas uma vendedora, buscam uma

consultora de vendas, que diga se determinada roupa ou calçado ficou bem”; para a gestora, o tempo utilizado pelos funcionários para participarem de congressos, seminários e palestras de treinamento é compensado na hora do atendimento.

Outra estratégia é o incentivo aos funcionários. Dois gestores, além de investir em treinamento dos funcionários, oferecem incentivos monetários a eles. A gestora F oferece fortemente em sua empresa o programa de incentivo aos funcionários, as recompensas são mensais. Para ela, “o incentivo dos funcionários é uma maneira que encontramos de valorizar ainda mais o esforço de cada um, motivando-os a colaborar com o crescimento da empresa”.

É de suma importância investir e incentivar os funcionários, pois eles remetem em suas ações o que a empresa realmente é. “O maior patrimônio que qualquer organização tem é o capital humano, o qual quando bem utilizado trará os melhores resultados para qualquer instituição” (FERREIRA; PILATTI; KOVALESKI, 2006, p. 1).

O colaborador deve ser visto como um recurso importante na empresa e, dessa forma, deve-se reconhecer o seu valor.

Deve se mostrar ao profissional o quanto o seu trabalho é importante para o desenvolvimento da empresa na qual trabalha, deve se ver o trabalhador como alguém que tem e investe o seu conhecimento. Esse conhecimento deve ser investido sabiamente pra que haja um bom retorno tanto para a organização quanto para o trabalhador (FERREIRA; PILATTI; KOVALESKI, 2006, p. 2)

Essa estratégia reflete diretamente no cliente. O cliente, ao buscar uma empresa, pretende ser atendido de maneira calorosa e respeitosa; quando isto não acontece, a tendência é que passe a frequentar estabelecimentos concorrentes e abandone tal loja pelo atendimento. Os gestores que oferecem incentivos aos funcionários destacam que um colaborador incentivado tende a dar mais valor ao cliente e atendê-lo da melhor forma possível, mantendo-o fielmente na empresa.

Uma empresa assinalou que a organização de uma empresa é uma estratégia fundamental. O gestor M acredita que a organização deve ser tanto aos olhos dos clientes quanto na empresa como um todo. “Muitos clientes vão até a loja e preferem se auto atender, mas para isso, a localização e a distribuição das mercadorias é fundamental”; para o gestor, é fundamental dar visibilidade da loja toda para que o cliente possa se localizar facilmente. Quanto à organização como um todo, é possível notar na sua fala que preocupa-se com organização de estoques, reposição de

mercadorias, fechamento de caixa e outras ações fundamentais para dar continuidade ao negócio.

Para 5 gestores, a estratégia utilizada é aproximar-se do e-commerce. Esses gestores utilizam meios de comunicação como Whatsapp, Facebook para comunicação e envio de imagens aos clientes. A gestora L ressalta que “não possuímos uma loja no e-commerce, mas tentamos suprir essa necessidade através do uso de outras ferramentas, como por exemplo o Whatsapp, enviamos fotos dos produtos solicitados para os clientes”.

A gestora G complementa: “alguns anos atrás usar celular na loja era motivo de demissão, hoje em dia, usamos os aparelhos para entrar nas redes sociais e divulgar os nossos produtos”. É possível perceber que o uso correto de aparelhos celulares em ambientes de trabalho podem ajudar a empresa. Souza (2017) refere que ao decidir fazer uso das redes sociais é preciso estar preparado para atender os clientes de maneira individualizada. Os gostos e ações dos clientes são diferentes, assim, necessariamente, os gestores não podem tratá-los da mesma maneira.

Na sequência, a pesquisa de mercado foi uma estratégia apontada por 4 gestores. Eles contratam empresas ou realizam tais pesquisas. Através da realização de pesquisa de mercado é possível ter uma visão mais ampla sobre a percepção dos clientes sobre os produtos. Para Almeri, Prado e Merlo (2010), a empresa precisa compreender o ambiente no qual ela atua, a pesquisa de mercado traz a visão dos clientes quanto à empresa, ao produto, ao atendimento, etc., sendo fundamental, após essa percepção, modificar os pontos negativos da empresa.

A estratégia de diferenciar os preços dos produtos foi apontada por 4 gestores em suas falas, notando-se a preocupação deles com os preços encontrados no e-commerce, buscando igualar os preços aos oferecidos no e-commerce ou até mesmo conseguir realizar vendas com preços mais baixos. Para o gestor B, “o preço dos produtos muitas vezes é o que define se o cliente vai ou não comprar”, o gestor busca sempre fornecedores com preços menores, sem que a qualidade seja afetada negativamente.

Todos os gestores, com exceção da gestora H, têm em suas empresas as promoções como estratégia. As promoções são realizadas em datas comemorativas ou quando os gestores percebem que o produto já não é mais tendência e assim

pretendem eliminá-lo o mais breve possível. O gestor B realiza promoções para incentivar a compra de livros; para ele, a chegada das tecnologias prejudicou em parte o hábito da leitura da população. Além das promoções, o gestor busca livros com temas atuais, que chamem a atenção dos leitores, fazendo assim com que sua empresa seja referência na venda desse produto no município de Cerro Largo.

Outra estratégia é ter mais de uma forma de pagamento. A gestora G relata que hoje em dia é fundamental ter mais de uma opção de pagamento, pois no e-commerce, na maioria das lojas a forma de pagamento é somente no cartão ou boleto. Segundo ela, muitas pessoas, principalmente as mais idosas, não possuem cartão, sendo que para esse público é preciso ter a opção de parcelamento, o que facilita na hora de pagar. Silva (2017) aponta que a flexibilidade de formas de pagamento gera satisfação tanto para clientes das lojas físicas como para as de e-commerce. A flexibilidade deve ser oferecida aos clientes desde que não interfira no faturamento da empresa. Quando a empresa notar perda de montante por conta de clientes que não pagaram, é preciso estudar as hipóteses de formas de pagamento, assim como investigar o histórico do consumidor (SILVA, 2017).

A fidelização dos clientes foi uma estratégia apontada por duas empresas do ramo farmacêutico. Fidelizar o cliente é possível por meio da sua satisfação; clientes satisfeitos tendem a retornar aos estabelecimentos em futuras compras. O modo como o cliente é tratado é fundamental para que este sintam-se satisfeitos. Cada consumidor tem seus desejos e necessidades, entendê-las e atendê-las é essencial para conseguir a sua fidelização (LIMA; BERTARELLI; ALVES, 2013). As duas empresas que usam essa estratégia possuem cartão fidelidade, ambas aferem recompensas no preenchimento do cartão, por exemplo, o cliente compra produtos para determinado valor para receber uma recompensa no final de cada trimestre ou no final do mês, cabendo à empresa decidir.

Algumas das estratégias apontadas pelos gestores, segundo eles funciona tanto para a concorrência do e-commerce como também para a concorrência física; é o caso da estratégia do uso de redes sociais. Os gestores adeptos dessa estratégia salientam que parte dos gestores de Cerro Largo ainda possui certa restrição com o uso de aparelhos celulares e redes sociais. Porém os adeptos acreditam que é um modo de diferenciar-se das empresas concorrentes físicas. Essa estratégia de diferenciar os preços dos produtos também foi apontada como estratégia frente às

lojas físicas. Segundo o gestor D, “buscamos sempre preços menores que os dos concorrentes”; para ele, oferecer produtos iguais aos dos concorrentes físicos com preços menores é um modo de sobressair sobre tais concorrentes.

Ressalta-se, assim, que as estratégias elencadas pelos gestores de modo geral são utilizadas para diferenciar-se do e-commerce e das demais empresas físicas. A diferenciação das empresas ocorre por meio de bom atendimento, promoções, preços reduzidos e conhecimento a fundo dos clientes através da realização de pesquisas de mercado. A diferenciação faz parte das estratégias elencadas por Porter. Segundo ele, a diferenciação pode ser tanto em produtos como em ações. A diferenciação deve ser utilizada para obter a lealdade dos clientes, mostrando-lhes que a empresa evolui e se posiciona melhor em relação aos substitutos (PORTER, 1947). Para Porter (1947), a diferenciação proposta deve necessariamente agradar aos clientes. A diferenciação também deve ocorrer entre os clientes, o tratamento deles deve ocorrer de maneira individualizada, para assim poder atender as suas necessidades.

O último questionamento feito a todos os gestores foi sobre a inserção deles futuramente no e-commerce. Todos os gestores planejam futuramente inserir-se no e-commerce, devido ao aumento da concorrência exercida pelo e-commerce em seus estabelecimentos. Os gestores acreditam que, em poucos anos, empresas que não pretendem expandir seus negócios e inserir-se no e-commerce tendem a fechar seus empreendimentos. Nota-se, assim, que os gestores participantes do estudo preocupam-se copiosamente em conhecer os concorrentes físicos e virtuais, pois assim é possível traçar estratégias frente à concorrência exercida, como o objetivo de manter-se no mercado e continuar competindo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente inserção no e-commerce por parte das empresas tradicionais motivou a realização deste estudo, uma vez que na cidade de Cerro Largo, uma minoria de empresas, conforme buscas no Google por nomes de lojas por segmentos, fazem uso de tal ferramenta. Diante disso, o principal objetivo do estudo foi analisar a percepção dos gestores de empresas físicas de Cerro Largo/RS frente ao e-commerce. Para obtenção dos resultados fez-se uso da ferramenta entrevista, sendo aplicadas um total de catorze entrevistas.

Com relação ao primeiro objetivo específico, a caracterização das empresas físicas de Cerro Largo, pode-se concluir que em sua maioria, as empresas entrevistadas são de grande porte, caracterizadas pelo faturamento anual superior a R\$ 12.000.000,00, sendo considerado o faturamento das empresas e suas filiais. Quanto ao número de funcionários, seis empresas apresentam até dez funcionários. Os ramos que participaram do estudo foram definidos conforme pesquisa do Ebit (2016), que elenca as categorias que mais vendem produtos pelo e-commerce, sendo eles: Livraria/Papelaria; Eletrodomésticos; Vestuário; Saúde, Cosméticos e Perfumaria.

Quanto aos gestores das empresas físicas, a maioria são homens, totalizando oito entrevistados do sexo masculino, e seis entrevistadas do sexo feminino. A idade dos entrevistados, em sua maioria, varia entre 41 anos a 50 anos, com até dez anos de empresa. Ao tratar-se da escolaridade dos participantes, a maioria apresenta o ensino superior completo, seguido por ensino médio completo.

O segundo objetivo tratava sobre os obstáculos encontrados pelos gestores das lojas físicas em relação ao e-commerce. O principal impacto citado pelos gestores foi a concorrência exercida pelo e-commerce nas lojas físicas. Todos os gestores acreditam que o e-commerce, em algum momento já interferiu de modo negativo nos estabelecimentos. Em seguida, o impacto notado pelos gestores foi a mudança dos hábitos dos clientes, ocasionando assim mudanças bruscas e repentinas na empresa.

Ainda, os gestores relatam como impacto: a inovação de produtos, pois tiveram que buscar tendências, novidades e levar tais produtos às empresas; o ajuste dos preços, pois produtos iguais aos oferecidos nas empresas são encontrados no e-

commerce por preços inferiores; a perda de clientes; e o investimento de ampliação da empresa.

Tratando-se do terceiro objetivo específico, sobre as estratégias utilizadas pelos gestores das lojas físicas frente ao e-commerce, duas estratégias são citadas de maneira igualitária. Treze gestores fazem uso da estratégia de treinamento dos funcionários, pois acreditam que o principal diferencial entre as lojas físicas e o e-commerce é justamente o atendimento físico, não encontrado no e-commerce. Treze gestores fazem uso das promoções para atrair clientes. As promoções são realizadas em sua maioria nas datas comemorativas. Além disso, alguns gestores para não estocarem produtos por longos prazos, realizam promoções de queima de estoque, e assim eliminam o que não está mais em tendência.

A opção de ter mais de um modo de pagamento é uma estratégia utilizada por sete gestores; eles alegam que a falta de opção de pagamento no e-commerce pode prejudicar esse meio. Para tanto, esses gestores facilitam e se adaptam a esse modo de pagamento para assim atrair e manter clientes.

Outras estratégias citadas pelos gestores foram: uso de redes sociais para a comunicação com os clientes, tendo em vista que cinco gestores usufruem dessa estratégia; opção de preços dos produtos e pesquisa de mercado, sendo aplicada por quatro gestores; a estratégia de incentivo dos funcionários é utilizada por dois gestores; a organização da empresa é estratégia utilizada por um gestor.

Destaca-se que todos os gestores que fizeram parte da pesquisa manifestam que pretendem inserir-se no e-commerce para conseguir atender clientes diversos. Parte desses gestores apontam a importância da permanência das lojas físicas, movidas pela necessidade de atender pessoas sem internet ou até mesmo aquelas que não sentem segurança nas compras online.

Sendo assim, podemos concluir que o e-commerce é uma realidade vivida tanto em centros de grande população, como São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, como também em cidades de proporções menores como Cerro Largo. A frequente globalização e o surgimento de novas tecnologias induz a sociedade a permanecer por horas conectada ao mundo virtual. Essa dependência foi motivo da invenção do e-commerce, no qual “transformou-se” a ideia de loja física, passando-a para o meio virtual. Percebe-se, assim, que os gestores participantes do estudo pretendem

futuramente ou já possuem sites da empresa no meio virtual, movidos pela necessidade de atender todos os tipos de clientes, dando credibilidade à a marca da empresa.

O estudo teve como principal limitação a dificuldade de aplicar as entrevistas com os gestores. Em diversas ocasiões os gestores estavam ocupados ou ausentes das empresas, provocando assim a demora na obtenção dos dados necessários. Em virtude de preferência por parte de três gestores de responder o estudo de maneira impressa, foi necessária a estruturação de uma nova entrevista, sendo necessária tal adaptação, pela necessidade de tais empresas participarem do estudo.

Sugere-se assim um estudo com todos os segmentos das empresas do Município de Cerro Largo, para obter uma visão geral da percepção dos gestores sobre o e-commerce. Ainda, outro estudo sugerido seria a viabilidade de abertura de um e-commerce para empresas de micro e pequeno porte.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. 2006. **Revista de Administração Pública- RAP**. Rio de Janeiro, p. 276-302, mar./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2410/241016450004/>>. Acesso em: 17 maio 2018.
- ALENCAR, Felipe. **Amazon permite que qualquer pessoa venda livros usados**. 2017. Disponível em:< <https://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2017/04/amazon-permite-que-qualquer-pessoa-venda-livros-usados-saiba-como.html>>. Acesso em: 20 outubro 2018.
- ALMEIDA, Fernando Carvalho de; MACHADO NETO, Alfredo José; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão**. São Paulo, v.13, n. 2, p. 15-26, abr/jun 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36555/39276>>. Acesso em 01 maio 2018.
- ALMEIDA, Mateus Ribeiro. O varejo virtual na realidade do consumidor e lojas físicas no Brasil. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, v.5, n.2, dez. 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/402>>. Acesso em: 04 maio 2018.
- ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Revista Paidéia**. Ribeirão Preto-SP, v.2, p. 61-69, fev/jul 1992. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/paideia/article/viewFile/46422/50178>>. Acesso em: 24 abril 2018.
- ANDREASI, Mariana Sasso; GAMBARATO, Vivian Toledo Dos Santos. Uso da tecnologia da informação como vantagem competitiva nas organizações. 2009. **Revista Científica Eletrônica Tekhne e Logos** , Botucatu, SP, v.1, n.2, fev. 2010. Disponível em:<<http://www.fatecbt.edu.br/seer/index.php/tl/article/view/65/25>>. Acesso em: 19 maio 2018.
- ANVISA. **Medicamentos pela internet**. 2008. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/resultado-de-busca?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=2861475&_101_type=content&_101_groupId=219201&_101_urlTitle=medicamentos-pela-internet>. Acesso em: 01 novembro 2018.

BENI, Priscila et al. Showrooming: A atitude do vendedor da loja física e a estratégia multicanal no contexto do varejo brasileiro. In: 11º CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE VAREJO. 2017. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2017. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2017/paper/view/6105/1770>>.

Acesso em: 22 março 2018.

BORNIA, Antônio Cezar; DONADEL Cristian Mendes; LORANDI, Joisse Antonio. Logística do comércio eletrônico do B2C (business to consumer). In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Fortaleza - CE. **Anais eletrônicos...** Fortaleza: UFSC, 2006. Disponível em:

<http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/logistica_do_comercio_eletronico.pdf>.

Acesso em: 01 maio 2018.

BOTELLHO, Grace Kelly Novais, GOMES Eveline de Oliveira, SILVA Hermes Moretti Ribeiro da. E-commerce: Análise do Hábito de Compra de Jovens Universitários em Lojas Virtuais em Relação ao Composto de Marketing. In: 8º ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE, 2016, Ponta Porã – MS. **Anais eletrônicos...** Ponta Porã- MS: IFMS, UEMS, UFMS, PPGDRS, 2011. Disponível em:

<https://anaisonline.uems.br/index.php/ecaeco/article/view/2579>>. Acesso em: 15 abril 2018.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Revista Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, jan./abr. 2004. Disponível em: < http://www.spm.gov.br/assuntos/poder-e-participacao-politica/referencias/genero-e-mercado-de-trabalho-pr/trabalho_de_mulheres_execut.pdf>. Acesso em: 15 abril 2018.

CASAS, Alexandre Luzzi Las; BARBOZA, Valdemirson Alves. Marketing no varejo. In: CASAS, Alexandre LuzziLas; GARCIA, Maria Tereza(Org.). **Estratégias de Marketing para Varejo**. 2007. Disponível em:

<<http://www.martinsfontespaulista.com.br/anexos/produtos/capitulos/250037.pdf>>.

Acesso em: 30 março 2018.

CERIBELI Harrison Bachion, PRADO Lucas Sciencia do, MERLO Edgard Monforte. Uma aplicação conjunta das análises swot/pest para avaliação de estratégias competitivas no varejo. **Revista Ibero- Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 77-101, jan./abr. 2010. Disponível em:

<<http://www.redalyc.org/html/3312/331227115004/>>. Acesso em: 30 abril 2018.

CERRO LARGO. Prefeitura municipal de Cerro Largo. **Relatório de contribuintes pessoa física e jurídica**. 2018.

CLEPS, Geisa Daise Gumiero. **O comércio e a cidade: novas territorialidade urbanas**. 2004 Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/26543751_O_comercio_e_a_cidadenovas_territorialidades_urbanas. Acesso em: 28 abril 2018.

COELHO, Lidiane da Silveira; OLIVEIRA, Rafaela Carvalho, ALMÉRI Tatiana Martins. O crescimento do e-commerce os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente. **Revista de Administração do UNISAL**, Campinas, v.3, n.3, p. 63-85, maio 2013. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/235>>. Acesso em: 20 abril 2018.

COPPETTI, Cláudia Ivanise. **A fidelização dos clientes na empresa três tentos, unidade de Ijuí/RS**. 2012. 55 f. Dissertação (Bacharel em Administração) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, curso de graduação em Administração, Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1168/Claudia%20tcc.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 maio 2018.

COSTA, Ana Alice. Gênero, poder e empoderamento das Mulheres. 2000. Salvador: **Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher - NEIM/UFBA**, 2000. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/11092539-Genero-poder-e-empoderamento-das-mulheres-1.html>>. Acesso em: 22 outubro 2018.

CUNHA, Marcia. Evolução tecnológica: A necessidade já foi a mãe da tecnologia, mas e hoje? 2011. Disponível em: <<http://historiacorrente.blogspot.com.br/2011/10/necessidade-ja-foi-mae-da-tecnologia.html>>. Acesso em: 20 abril 2018.

EBIT. Ebit para consumidor. 2016. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/entenda-a-ebit>>. Acesso em: 01 maio 2018.

EMPRESÔMETRO. O empresômetro possui dados das empresas ativas no Brasil. Disponível em: <<https://www.empresometro.com.br/>>. Acesso em 31 março 2018
 EVEDOVE, Glória Regina Dall. **Surgimento do Comércio**. 2011. Disponível em: <<https://grdedall.blogspot.com.br/2011/08/surgimento-do-comercio.html>>. Acesso em: 29 abril 2018.

FERREIRA, Camila Lopes; PILATTI, Luiz Alberto; KOVALESKI, João Luiz. Estratégias adotadas pelas empresas para motivar seus funcionários e suas consequências no ambiente produtivo. In: XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Bauru- SP. **Anais Eletrônicos**. Bauru- SP: UTFPR, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/719.pdf>. Acesso em: 15 maio 2018.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed, Porto Alegre: Artmed, 2009
 FILGUEIRAS, Antônio Wilson Nogueira et al. E-commerce vs comércio físico. 2015. In: XII EVIDOSOL e IX CILTEC- online, 2015, Minas Gerais. **Anais Eletrônicos**. Minas Gerais: UEMG, 2015. Disponível em: <http://periodicos.letras.ufmg.br/index.php/anais_linguagem_tecnologia/article/viewFile/8431/7447>. Acesso em: 01 maio 2018.

FREITAS, Cristiano. **Glossário de Contabilidade para Empresários - Definições sobre a Empresa**. 2014. Disponível em: <<http://syhus.com.br/2014/09/03/glossario->

de-contabilidade-para-empresarios-definicoes-sobre-empresa/. Acesso em: 30 outubro 2018.

GIORGI, Fernando Di. **Lojas virtuais de rede de lojas física: uma relação conflituosa**. 2013. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/artigos/cases/lojas-virtuais-de-rede-de-lojas-fisica-uma-relacao-conflituosa/>>. Acesso em: 05 maio 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 3 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE. **De 2005 para 2008, acesso à Internet aumenta 75,3%**. 2010. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo.html?busca=1&id=1&idnoticia=1517&t=2005-2008-acesso-internet-aumenta-75-3&view=noticia>>. Acesso em: 23 março 2018.

IBGE. **Estimativas da população**. 2017. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2017/estimativa_TCU_2017_20180207.pdf>. Acesso em: 25 abril 2018.

IBGE. **PAC 2014: receita das vendas pela internet cresceu 290,4% desde 2007**. 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/9502-pac-2014-receita-das-vendas-pela-internet-cresceu-290-4-desde-2007.html>>. Acesso em: 21 março 2018.

IBGE. **PNAD Contínua TIC 2016: 94,2% das pessoas que utilizaram a Internet o fizeram para trocar mensagens**. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/20073-pnad-continua-tic-2016-94-2-das-pessoas-que-utilizaram-a-internet-o-fizeram-para-trocar-mensagens.html>>. Acesso em: 20 março 2018.

IBGE. **População São Paulo**. 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>>. Acesso em: 19 maio 2018.

IBGE. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em: 24 março 2018.

KLEINA, Nilton. **A história da Internet: pré-década de 60 até anos 80**. 2011. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/infografico/9847-a-historia-da-internet-pre-decada-de-60-ate-anos-80-infografico-.htm>>. Acesso em: 23 março 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Trad.: Mônica Rosemberg, Claudio Freire e Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Pearson, 2006.

LIMA, Márcia Cristina Almeida; BERTARELLI, Rosana; ALVES, Rosilene Pereira. **Fidelização de clientes**: uma ferramenta estratégica de marketing. 2013. Disponível em: <<http://aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2014/downloads/2014/Fideliza%C3%A7%C3%A3o%20De%20Clientes%20Uma%20Ferramenta%20Estrat%C3%A9gica%20De%20Marketing.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2018.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. Varejo Virtual. **Revista GV exclusivo**, São Paulo, v.5, n.1, p.67-71, fev/abr. 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34374>>. Acesso em: 28 março 2018.

LINS, Bernardo. **Privacidade e internet**. 2000. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br:8080/porta/sites/default/files/privacidade_e_internet.pdf>. Acesso em: 23 março 2018.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6ª ed, Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARKONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Diego; STOLT, Mauricio Sanelli; FREIRE, Robson. Comércio eletrônico: um enfoque baseado no comportamento de compra dos acadêmicos da Univali. In: VII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2010, Resende – RJ. **Anais Eletrônicos**. Resende- RJ: UNIVAL, 2010. Disponível em: <http://professores.aedb.br/seget/artigos10/252_ARTIGO%20SEGET%202010%20-%20AUTORES.pdf>. Acesso em: 20 março 2018.

MEIRIN, Hélio. **Estratégia logística no e-commerce**. 2017. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/artigos/dicas-artigos/estrategia-logistica-no-e-commerce/>>. Acesso em: 20 maio 2018.

MENDES, Laura Zimmermann Ramayana. **E-Commerce**: origem, desenvolvimento e perspectivas. 2013. 64 f. Dissertação (bacharel em Ciências Econômicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, curso de graduação em ciências econômicas, Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/78391/000899483.pdf?sequence=1>> Acesso em: 23 maio 2018.

MENDES, Luís Eduardo da Silva. **Fatores motivadores e inibidores na decisão de compra em comércio eletrônico de moda**. 2017. 78 f. Dissertação (bacharel em Administração) - Universidade Federal Do Rio Grande DO Sul, curso de graduação em Administração, Rio Grande do Sul, 2017. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/174773/001064140.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 maio 2018.

MENDONÇA, Camila. Os motivos que farão você ir a uma loja física no futuro. 2016. Disponível em: <<http://www.consumidormoderno.com.br/2016/09/14/os-motivos-que-farao-voce-ir-uma-loja-fisica-no-futuro/>>. Acesso em: 20 maio 2018.

MODENA, Carla. Social commerce ganha cada vez mais adeptos no Brasil. **Jornal da Globo**. São Paulo. 12 abr. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2012/04/social-commerce-ganha-cada-vez-mais-adeptos-no-brasil.html>>. Acesso em: 20 maio 2018.

MOTTA, Fátima. Varejo: será que o foco está mesmo no cliente? **Revista ESPM**, São Paulo, v.2, n.2, p. 101-105, ago. 1995. Disponível em: <http://bancopublicacoes.espm.br/arquivos/varejo_sera_que_o_foco_esta_mesmo_n_o_cliente.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.

MONTEIRO, Luís. A internet como meio de comunicação: possibilidades e limitações. In :XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO, 2001, Campo Grande/MS. **Anais eletrônicos**. Campo grande/ MS:PUC, 2001. Disponível em:<<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/62100555399949223325534481085941280573.pdf>>. Acesso em: 25 março 2018.

MOREIRA, Anieli Galvão et al. marketing e sua relação com o público infantil. **Revista Científica Online tecnologia- gestão- humanismo**. v.2, n.1 – novembro/2013. Disponível em: < <https://docplayer.com.br/73852076-Marketing-e-sua-relacao-com-o-publico-infantil.html>>. Acesso em: 29 outubro 2018.

NASCIMENTO, André Ribeiro do; SILVA, Bruna Ferreira da; SANTOS, Gisele Gomes dos. **E-commerce: O melhor caminho no mercado atual**. 2009. 81 f. Dissertação (Graduação em Administração) - Fundação de ensino “Eurípides soares da rocha” Centro Universitário Eurípides De Marília, Curso de graduação em Administração, Marília, 2009. Disponível em: <<http://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/496/E-commerce%3A%20O%20Melhor%20Caminho%20no%20Mercado%20Atual.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 abril 2018.

NAKAMURA, André Massami. **Comércio eletrônico riscos nas compras pela Internet**. 2011.56 f. Dissertação (Grau de Tecnólogo em Processamento de Dados) - Faculdade De Tecnologia De São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc0027.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2018.

NAKAMURA, Rodolfo Reijiro. **E-commerce na internet**. 2001. Disponível em: <https://issuu.com/profnakamura/docs/rodolfo-nakamura_ecommerce/4>. Acesso em: 30 abril 2018.

NUNES, Paula. **Idade média de gestor cai, mas experiência é valorizada**. 2011. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/1003615-idade-media-de-gestor-cai-mas-experiencia-e-valorizada.shtml>>. Acesso em: 30 outubro 2018.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo. Problemas e obstáculos para a realização de inovação em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. Uberlândia, v.3, n.1, p.93-112, set/dez. 2015. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/viewFile/3664/2285>>. Acesso em: 20 maio 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2005. Rio de Janeiro: FINEP. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 20 maio 2018.

PARAISO, Gustavo José Barbosa. **O e-commerce nas redes sociais**: estudo sobre os desdobramentos do comércio eletrônico na atualidade. 2011. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/paraiso-gustavo-o-e-commerce-nas-redes-sociais.pdf>>. Acesso em: 10 abril 2018.

PARRY, Roger. **A ascensão da mídia**: A história dos meios de comunicação. 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ZysyjNqaP3IC&oi=fnd&pg=PP2&dq=+primeiros+Meios+de+Comunica%C3%A7%C3%A3o&ots=TUUmEDfVoi&sig=RiSLC6Yyfr4pgnss1uXpjtgcOCM#v=onepage&q=primeiros%20Meios%20de%20Comunica%C3%A7%C3%A3o&f=true>>. Acesso em: 20 março 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análises de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1947.

PROCENGE. **Entenda quais os principais desafios na gestão de empresas em crescimento**. 2016. Disponível em: <<http://blog.procenge.com.br/entenda-quais-os-principais-desafios-na-gestao-de-empresas-em-crescimento/>>. Acesso em: 20 maio 2018.

ROCHA, Sibila; HAMESTER, Morgana; SCHLEDER, Vanessa. **O Luxo On-Line**: Possibilidades De Acesso. 2011. Disponível em: <<http://bocc.ufp.pt/pag/rocha-hamester-schleder-o-luxo-on-line-possibilidades-de-acesso.pdf>>. Acesso em: 24 março 2018.

ROSA, Maria Virgínia De Figueiredo Pereira Do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonçalves Colombo. A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

SAMPAIO, Daniel. **Os 8 principais motivos para o abandono de carrinho em um e-commerce e como evitá-los!** 2016. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/abandono-de-carrinho/>>. Acesso em: 20 maio 2018.

SANTIAGO, Emerson. **Comércio varejista**. 2011. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/economia/comercio-varejista/>>. Acesso em: 20 maio 2018.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros M.; SOARES, Costa Cláudia. **Características gerais do varejo no Brasil**. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Comercio_e_Servicos/199703_5.html>. Acesso em: 18 maio 2018.

SANTOS, Carla Karoline Rodrigues dos. **Os desafios enfrentados por mulheres na gerência de empresas do Rio Grande do Norte**. 2017. 46f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas Natal, RN, 2017. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/6349/1/CarlaKRS_Monografia.pdf>. Acesso em: 02 setembro 2018.

SEBRAE NACIONAL. **Uma breve definição sobre o comércio online**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-breve-definicao-sobre-o-comercio-online,08cfa5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 18 maio 2018.

SILVA, Clóvis L. Machado da; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea- RAC**. v. 6, n. 3, p.07-32, Set./Dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n3/v6n3a02.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2018.

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito. Comportamento de compra do consumidor online. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/3232>>. Acesso em: 20 maio 2018.

STRASSBURG, Udo et al. A tecnologia da informação como diferencial competitivo para as empresas. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**. Paraná, v. 6, n. 11, p.93-107, 2º sem. 2007. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/1503/1221>>. Acesso em: 19 maio 2018.

TREZUBE, Maurício. **A oportunidade para o varejo na reinvenção das lojas físicas**. 2017. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/oportunidade-para-o-varejo-na-reinvencao-das-lojas-fisicas/>>. Acesso em: 17 maio 2018.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

URBANO, Rodolfo. E-commerce. 2012. Disponível em: <<http://superecomercing.blogspot.com.br/#>>. Acesso em: 01 maio 2018.

VIEIRA, Henrique. **E-commerce: vantagens e desafios da loja virtual**. 2015. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/e-commerce-vantagens-e-desafios-da-loja-virtual/>>. Acesso em: 8 maio 2018.

WHYDRA, Rudek. **Os 4 principais impactos do e-commerce na indústria do varejo**. 2018. Disponível em: <<https://rudekwydra.com.br/blog/os-4-principais-impactos-e-commerce-na-industria-varejo/>>. Acesso em: 24 maio 2018.

APÊNDICE A - ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA

Prezado participante!

Esta entrevista é parte de um estudo para a realização do meu trabalho de curso, e sua participação é essencial para a obtenção dos dados necessários para a pesquisa sobre a percepção dos gestores das empresas físicas frente o e-commerce.

Caracterização do participante

1. Qual sua Idade? _____anos
2. Quantos anos de empresa o(a) senhor(a) tem? _____
3. Qual a sua escolaridade? _____

Caracterização da Empresa

4. Em qual dos seguintes ramos incide majoritariamente o seu empreendimento?
() Papelaria () eletrodomésticos () vestuário () saúde/ cosméticos.
5. Quantos funcionários estão empregados atualmente na sua empresa? _____
6. Sua empresa é caracterizada como: () microempresa, até 10 empregados e faturamento anual inferior a R\$ 360.000,00() empresa de pequeno porte, de 11 a 49 empregados, e o faturamento anual entre R\$360.000,00 e R\$3.600.000,00 () empresa de médio porte, entre 50 e 99 funcionários, faturamento anual entre R\$3.600.000,00 até R\$12.000.000,00() empresa de grande porte, mais de 99 funcionários, faturamento anual acima de R\$ 12.000.000,00 com valor máximo indefinido.

Obstáculos

7. Quais foram e são atualmente os obstáculos que o e-commerce trouxe ao seu estabelecimento?

Estratégias

8. Quais são as principais estratégias da sua empresa, frente o e-commerce?
9. Você pretende futuramente realizar vendas pelo e-commerce? Por quê?

OBRIGADA PELA PARTICIPAÇÃO!

APÊNDICE B - ENTREVISTA ESTRUTURADA



Prezado participante!

Esta entrevista é parte de um estudo para a realização do meu trabalho de curso, e sua participação é essencial para a obtenção dos dados necessários para a pesquisa sobre a percepção dos gestores das empresas físicas frente ao e-commerce.

Caracterização do participante

1. Qual sua Idade? _____ anos
2. Quantos anos de empresa o(a) senhor(a) tem? _____
3. Qual a sua escolaridade? _____

Caracterização da Empresa

4. Em qual dos seguintes ramos incide maioritariamente o seu empreendimento?
() Papelaria/ livraria () eletrodomésticos () vestuário () saúde/ cosméticos.
5. Quantos funcionários estão empregados atualmente na sua empresa? _____
6. Sua empresa é caracterizada como: () microempresa, até 10 empregados e faturamento anual inferior a R\$ 360.000,00 () empresa de pequeno porte, de 11 a 49 empregados, e o faturamento anual entre R\$360.000,00 e R\$3.600.000,00 () empresa de médio porte, entre 50 e 99 funcionários, faturamento anual entre R\$3.600.000,00 até R\$12.000.000,00 () empresa de grande porte, mais de 99 funcionários, faturamento anual acima de R\$ 12.000.000,00 com valor máximo indefinido.

Obstáculos enfrentados com a chegada do E-commerce

7. Quais **foram** e são **atualmente** os impactos que o e-commerce trouxe ao seu estabelecimento? (ex. reorganização da empresa; perda de clientes) relate!!

8. Com a entrada do E-commerce, você notou quedas de vendas em seu estabelecimento? Por que isto ocorreu na sua opinião?

9. Os impactos do e-commerce foram apenas negativos ou trouxeram alguma vantagem para o estabelecimentos? Se sim quais vantagens?

Estratégias frente ao E-commerce e os concorrentes

10. Quais são as principais estratégias da sua empresa, frente o E-commerce?

11. Seu estabelecimento se preocupa em oferecer treinamentos aos funcionários, com questões da atualidade? Qual a importância destes treinamentos frente a

concorrência do e-commerce?

12. Você concorda que quem vende pela internet tem um diferencial, ao considerando que a população de hoje está cada vez mais “moderna”?

Visão sobre o e-commerce

13. Você acredita que futuramente, todas as lojas terão que se adaptar e vender pela internet? Por quê?

14. Qual o(s) produto(s) que são mais vendidos pela internet do seu ramo comercial? Você tem noção do que poderia ser feito para reverter esta situação?

15. Qual sua opinião sobre as empresas que **não** pretendem migrar para o meio eletrônico de vendas? Você considera isso possível, uma vez que existem inúmeras pessoas que ainda preferem as lojas físicas?

16. Quais são as vantagens que o(a) senhor(a) observa no seu estabelecimento que não podemos encontrar no E-commerce? (Ex. atendimento físico, visão do produto real, possibilidade de troca etc.)

17. Você pretende futuramente vender através do e-commerce? Se sim, pretende migrar totalmente ou manter a loja física?

18. Outras

contribuições: _____

OBRIGADA PELA PARTICIPAÇÃO!

**APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(TCLE)**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “E-commerce: percepção dos gestores das empresas físicas da cidade de Cerro Largo/RS”, desenvolvida por Cláudia Henzel, discente de graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Cerro Largo, sob orientação da Professora Dra. Dionéia Dalcin.

O objetivo central do estudo é analisar a percepção dos gestores das empresas de Cerro Largo/RS frente ao e-commerce. Este estudo tem sua importância, pois percebe-se que a maioria dos empreendimentos da cidade de Cerro Largo efetuam transações somente no ambiente físico, fazendo com que o e-commerce seja uma forte ameaça, uma vez que tem se um crescimento deste modo de venda. Através deste trabalho pretende-se levar informação aos gestores para que estes consigam gerir da melhor forma seus negócios, sem passá-los para o meio virtual e ainda assim manter os clientes.

O convite a sua participação se deve ao fato de você ser gestor de um empreendimento da cidade de Cerro Largo. Sua participação é de extrema importância, para atingir os objetivos propostos pelo estudo, visto que suas percepções serão utilizadas para o melhor entendimento do tema proposto.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista. O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente 40 (quarenta) minutos. A entrevista será gravada somente para a transcrição das informações e somente com a sua autorização.

Assinale a seguir conforme sua autorização:

Autorizo gravação Não autorizo gravação

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e sua orientadora. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é o de transmitir conhecimento e informações aos gestores e futuros gestores a fim de ajudar em seus

empreendimentos. Ainda, você estará colaborando para o melhor entendimento das empresas físicas frente ao e-commerce. O benefício ao participante através da pesquisa, é que este poderá usufruir dos resultados da mesma, como forma de aprimorar sua organização em aspectos de estratégias, assim como, ajudar a diminuir os do e-commerce ao seu estabelecimento.

A participação neste estudo pode causar riscos, como cansaço e desconforto pelo tempo de aplicação, além disto, o gestor pode sentir-se intimidado ao fornecer informações sobre a empresa, uma vez que no roteiro de entrevista constam questões que podem causar tal constrangimento. Para tanto o gestor poderá ignorar tal pergunta e prosseguir para a próxima, e se o gestor que sentir algum desconforto poderá interromper a entrevista, retornando-a assim que desejar ou desistindo da participação.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais. Se você desejar, os resultados deste estudo bem como o trabalho completo serão disponibilizados no seu encerramento, por e-mail, para tanto informe seu e-mail _____.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via. Desde já agradecemos sua participação!

Cerro Largo, ____ de _____ 2018

Dionéia Dalcin - Pesquisadora Responsável

Contato profissional:

Tel: 33593951

E-mail: dioneia.dalcin@uffs.edu.br

“Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS”:

Tel e Fax - (0XX) 49- 2049-3745

E-Mail: cep.uffs@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rua General Osório, 413D - CEP: 89802-210 - Caixa Postal 181 – Centro - Chapecó - Santa Catarina – Brasil)

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante:

Assinatura:
