

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**UMA ANÁLISE DAS CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DO
PROCESSO DE VENDA ELETRÔNICA EM UMA EMPRESA DE
DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS**

TRABALHO DE FINAL DE CURSO APRESENTADO À ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE

RAPHAEL MAIOLINO PINTO MELILA
Rio de Janeiro - 2023

RAPHAEL MAIOLINO PINTO MELILA

**UMA ANÁLISE DAS CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DO
PROCESSO DE VENDA ELETRÔNICA EM UMA EMPRESA DE
DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS**

Trabalho de final de curso apresentado à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de mestre em Administração.

Professor orientador: Dr. ÁLVARO BRUNO CYRINO

Rio de Janeiro
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Melila, Raphael Maiolino Pinto

Uma análise das consequências da implantação do processo de venda eletrônica em uma empresa de distribuição de alimentos / Raphael Maiolino Pinto Melila. – 2023.

86 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Orientador: Álvaro Bruno Cyrino. Inclui bibliografia.

1. Comércio eletrônico. 2. Processo decisório. 3. Abastecimento de alimentos. 4. Produtividade. I. Cyrino, Álvaro Bruno. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.5



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

RAPHAEL MAIOLINO PINTO MELIA

"UMA ANÁLISE DAS CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE VENDA ELETRÔNICA EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS".

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.

DATA DA DEFESA: 31/08/2023

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROF. ÁLVARO BRUNO CYRINO

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. ÁLVARO BRUNO CYRINO
ORIENTADOR

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA
MEMBRO INTERNO

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. JANSEN MAIA DEL CORSO
MEMBRO EXTERNO

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

RIO DE JANEIRO, 31 DE AGOSTO DE 2023.

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. FLÁVIO CARVALHO DE MAGALHÃES
DIRETOR

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. ANTONIO DE ARRUDA FREITAS JUNIOR
PRÓ-RETOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus avós Geraldo e Carminha, que me ensinaram os verdadeiros valores presentes em uma família.

Agradeço a minha mãe Maria do Carmo e tia mãe Teresa Cristina, que sempre me incentivaram na busca pelos objetivos e apoiaram em todos os momentos na vida.

As minhas filhas Manu e Gabi, por serem meu combustível e fonte de energia, por entenderem a minha ausência física no dia a dia, amor maior não há!

Aos meus irmãos e demais membros da família, por todo o apoio de sempre.

A “Mi Amor”, por despertar em mim novamente o desejo pelo aprendizado, pelo carinho nas horas de ansiedade, pelo suporte nas incontáveis horas de dedicação ao projeto de dissertação, pela parceira incondicional e pelos mimos nas horas de calma.

Ao Nilton e Alex Chaves e Mega Rio, pela oportunidade em apoiar este programa de mestrado, por entenderem o valor que este programa teria em minha vida e por respeitarem a minha escolha.

Ao meu orientador Professor Álvaro Bruno Cyrino, pela paciência, pelos feedbacks e por compartilhar seu conhecimento.

A todos os professores e funcionários da FGV/EBAPE.

A todos da turma MEX/2021, pela troca de experiências e amizade. Principalmente para aqueles do “FGV – GRUPO VEGAS” com os quais eu dividi as principais vitórias, dúvidas e angústias, e que eu levo para o resto da vida: Agustinho, Clauba, Débora, Leandro e Raquel.

Muito obrigado a todos!

"Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças. "
Charles Darwin

“A resposta certa não importa nada: o essencial é que as perguntas estejam certas.”
Mario Quintana

RESUMO

Objetivo - O presente estudo de caso buscou compreender o processo decisório que levou os donos a adotar o comércio eletrônico B2B, os desafios encontrados em sua implementação e seus impactos na produtividade e eficiência de vendas em uma empresa do segmento de distribuição de alimentos. Como objetivos específicos buscou-se descrever a situação do setor de distribuição e da empresa; a identificação dos fatores facilitadores e desafios ao longo do processo de implantação do e-commerce B2B; relacionar os impactos desta implantação nos demais processos e setores da empresa; demonstrar os resultados de produtividade e eficiência de vendas através da análise de dados históricos da empresa obtidos a partir da implantação da venda eletrônica B2B e caracterizar os efeitos sobre a satisfação e produtividade a partir desta implantação.

Metodologia - Optou-se pela abordagem qualitativa, através de um estudo de caso único, por meio de aplicação de questionários do tipo aberto para os donos e fechado para os funcionários da área de vendas da empresa, totalizando 02 questionários do tipo aberto e 189 questionários do tipo fechado. Para a análise do material coletado, utilizou-se o método de análise de conteúdo.

Resultados – Os resultados apontaram que a implementação da ferramenta e o processo de venda eletrônica B2B foram bem sucedidos; que os impactos na produtividade de vendas geraram mais pedidos através da ferramenta de e-commerce B2B; que no quesito eficiência de vendas, apesar da estagnação do total da empresa, o indicador apresentou crescimento significativo; que a performance dos demais indicadores de vendas realizados através da ferramenta de e-commerce foram superiores comparados ao total da empresa.

Limitações - A escolha dos respondentes foi intencional e por conveniência e o autor faz parte do quadro de gestores da empresa.

Aplicabilidade do trabalho – Direcionado à própria empresa objeto deste estudo com o objetivo de auxiliar a continuidade do projeto de venda eletrônica, assim como outras empresas do mesmo segmento que consideram a possibilidade de implementar tal estratégia.

Palavras-chave: distribuição, estratégias competitivas, comércio eletrônico B2B.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado.

ABSTRACT

Purpose - This case study sought to understand the decision-making process that led the owners to adopt B2B e-commerce, the challenges encountered in its implementation and its impact on productivity and sales efficiency in a company in the food distribution sector. The specific objectives were to describe the situation of the distribution sector and the company; to identify the facilitating factors and challenges throughout the process of implementing B2B e-commerce; to relate the impacts of this implementation on the company's other processes and sectors; to demonstrate the results of productivity and sales efficiency through the analysis of historical company data obtained from the implementation of B2B e-commerce and to characterize the effects on satisfaction and productivity from this implementation.

Methodology - We opted for a qualitative approach, through a single case study, by applying open-ended questionnaires to the owners and closed-ended questionnaires to the company's sales staff, totaling 02 open-ended questionnaires and 189 closed-ended questionnaires. The content analysis method was used to analyze the material collected.

Findings - The results showed that the implementation of the tool and the B2B electronic sales process were successful; that the impact on sales productivity generated more orders through the B2B e-commerce tool; that in terms of sales efficiency, despite the stagnation of the company's total, the indicator showed significant growth; that the performance of the other sales indicators carried out through the e-commerce tool were higher compared to the company's total.

Limitations - The choice of respondents was intentional and for convenience and the author is part of the company's management team.

Practical implications - Aimed at the company that is the subject of this study, with the aim of helping it to continue with its electronic sales project, as well as other companies in the same segment that are considering implementing this strategy.

Keywords: distribution, competitive strategies, B2B e-commerce

Category: Master's dissertation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia de Distribuição.....	19
Figura 2 - Processo evolutivo do modelo negócios na internet.....	23
Figura 3: Camadas Estratégicas para a Transformação Digital.....	28
Figura 4 - Convergência e não convergência de múltiplas evidências.....	35
Figura 5- Tamanho do mercado varejo alimentar Brasil.....	37
Figura 6- Participação por segmento do varejo alimentar.....	38
Figura 7- Participação dos meios de comercialização.....	39
Figura 8 – Gráfico de participação de mercado Pet no Brasil.....	40
Figura 9 - Road map transações comerciais Mega Rio.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Fonte de coleta de dados	34
Tabela 2- Fonte de coleta de dados	34
Tabela 3- Fluxograma implementação cronológica do e-commerce na Mega Rio	43
Tabela 4 – Quadro de faturamento produzido com dados coletados junto à Mega Rio	45
Tabela 5 - Quadro de dados de ticket médio e margem de contribuição coletados junto à Mega Rio...	47
Tabela 6 - Quadro dados compilados de produtividade de vendas coletados junto à Mega Rio	48
Tabela 7 - Categorização de respostas à pergunta N°4.....	65
Tabela 8 - Categorização de respostas à pergunta N° 8.....	66
Tabela 9 - Categorização de respostas à pergunta N° 13.....	67
Tabela 10 - Comparativo categorias perguntas abertas	70
Tabela 11- Quadro resumo Recomendações	75
Tabela 12 - Quadro resumo Recomendações	75
Tabela 13 - Quadro resumo Recomendações	76

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1- Questionário aplicado aos donos da empresa.....	78
Anexo 2- Questionário aplicado aos vendedores da empresa	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pergunta 1, “Você conhece a ferramenta e-commerce da empresa em que trabalha?.....60	60
Gráfico 2 - Pergunta 2, “Você conhece outra (s) ferramenta (s) e-commerce?.....60	60
Gráfico 3 - Pergunta 3, “Você considera que a ferramenta é útil para o desempenho do seu trabalho atual? ”61	61
Gráfico 4 - Pergunta 5, “Você considera que a ferramenta é útil para a empresa? ”61	61
Gráfico 5 – Pergunta 6, “Você considera que a ferramenta é útil para seus clientes? ”62	62
Gráfico 6 - Pergunta 7, “Você considera que a ferramenta ajuda aumentar suas vendas? ”62	62
Gráfico 7 – Pergunta 9, “Você considera que a ferramenta acelera o processo de faturamento dos seus pedidos? ”63	63
Gráfico 8- Pergunta 10, “Você considera que a ferramenta acelera o processo de entrega dos seus pedidos? ”63	63
Gráfico 9 - Pergunta 11, “Você considera que a ferramenta é uma ameaça ao seu emprego? ”64	64
Gráfico 10 - Pergunta 12, “Você recomendaria a utilização do e-commerce para seus clientes? ”64	64
Gráfico 11 - Pergunta 4, “Quais os benefícios concretos para o seu trabalho trazidos pela ferramenta? ”65	65
Gráfico 12 - Pergunta 8, “Como ela ajudou a melhorar os resultados? ”66	66
Gráfico 13 – Pergunta 13, “Qual sua recomendação de melhoria para o canal de vendas eletrônicas B2B? ”67	67

Sumário

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Objetivo Geral	15
1.2. Objetivos Específicos	15
1.2.1. Descrever a situação do setor e da empresa que levaram à decisão de implantar <i>e-commerce</i> ;	15
1.2.2. Identificar os fatores facilitadores e dificultadores ao longo do processo de concepção e de implementação da estratégia de venda eletrônica B2B;	15
1.2.3. Relacionar os impactos do processo de venda eletrônica B2B nos demais processos e operações da empresa;	15
1.2.4. Demonstrar os resultados em termos da produtividade e eficiência de vendas através da análise de dados históricos da empresa obtidos a partir da implantação da venda eletrônica B2B;	15
1.2.5. Caracterizar os efeitos sobre a satisfação e produtividade advindos da implementação da venda eletrônica no corpo de colaboradores.	15
1.3. Relevância do estudo	15
1.4. Delimitações do Problema	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Canal de Distribuição	17
2.2. Estratégias competitivas	19
2.3. Tecnologia em favor da produtividade	21
2.4. Conceituando o <i>e-commerce</i> B2B	24
2.5. Conceituando a Transformação Digital	26
2.6. Comércio eletrônico: impacto na transformação digital	29
2.7. Vantagens e desafios da implantação do <i>e-commerce</i> B2B	30
3. MÉTODO DE PESQUISA	33
4. ESTUDO DE CASO	37
4.1. Contexto do varejo alimentar no Brasil	37
4.2. Contexto mercado Pet no Brasil	39
4.3. Histórico da empresa Mega Rio	40
4.4. O impacto do <i>e-commerce</i> nas vendas da empresa	44
4.4.1. Percepção dos Donos da empresa	49
4.4.2. Percepção dos funcionários da área de vendas	59
4.5. Discussão	68
5. CONCLUSÕES	72
5.1. Atendimento aos Objetivos	72
5.2. Resultados obtidos	72
5.3. Limitações	76
6. REFERÊNCIAS	80

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, nos quais a competição entre as empresas está cada vez mais acirrada e a sobrevivência nesse cenário está associada à gestão eficaz dos recursos, faz-se necessário aprofundar a discussão sobre o uso da tecnologia como um recurso para alavancar a eficiência operacional. Fatores como mercados mais dinâmicos, ingresso de novos concorrentes e capacidade de adaptabilidade a estes cenários têm levado as empresas a repensarem seus modelos de negócios e redefinirem suas estratégias sob a ótica de novos conceitos de inovação em toda a organização (MAIA e ALVES, 2013).

As constantes mudanças na dinâmica competitiva entre empresas se devem ao fato de que os seus clientes estão cada vez mais exigentes e diversificados, demandando produtos com melhor qualidade e preço, o que, conseqüentemente, exige uma maior capacidade de resposta das empresas para atender a essas demandas. Com a convergência tecnológica trazida pelo advento da internet e a facilidade de acesso a ferramentas padronizadas, as informações são cada vez mais compartilhadas pela internet, o que por sua vez, restringe o diferencial competitivo entre as empresas em função da constante imitação das melhores práticas. A abundância de informações e bancos de dados permitem às empresas maior efetividade em suas transações comerciais (KIM, 2020).

Neste cenário, surgem alternativas para atender as demandas dos clientes que buscam cada vez mais conveniência, praticidade e velocidade no atendimento de suas solicitações. Embora a face mais visível dos efeitos da tecnologia digital tenha se manifestado nas relações comerciais para os consumidores finais (B2C), ela também propiciou oportunidades e desafios enquanto canal de vendas business-to-business (B2B) (GREWAL et al., 2015).

Assim, o crescimento do uso da internet para transações comerciais levou a investigações do comércio eletrônico B2B, cada vez mais utilizado, impulsionado também pela globalização da atividade econômica. Implementar essa nova tecnologia requer cuidados, em particular para o seu alinhamento com a estratégia e a organização das empresas. Estudos sobre o tema demonstram que muitas organizações com ambiciosas estratégias conceituais em comércio eletrônico falharam, pois não consideraram esse alinhamento e, com isso, não foram capazes de implementar suas estratégias plenamente ((BROHAN, 2019).

A presente pesquisa busca, então, compreender o impacto da decisão estratégica de adotar um sistema de comércio eletrônico B2B, principalmente por meio de canais indiretos de compra, em negócios de empresas com baixa tradição no mundo digital, baseadas em modelos de negócio e de organização convencionais e familiares, em setores de baixa sofisticação, como é o caso de empresas de distribuição de alimentos.

A fim de abordar tal problemática, é recomendável, portanto, a adequação dos processos

existentes aos requeridos pela nova tecnologia, garantindo que a estratégia definida esteja conectada às várias atividades e formas de operar da empresa (EZEQUIEL, YAMAGUCHI & WATANABE, 2019). Contudo, mesmo nesses setores maduros, o comércio eletrônico B2B vem se firmando como tecnologia capacitadora, com expectativas de crescimento relevante na sua adoção nos próximos anos (BROHAN, 2019).

Portanto, o uso da tecnologia da informação em empresas B2B apoia a organização ao permitir a troca de informações em tempo real entre empresas e seus parceiros. Com a pandemia do COVID-19, o *e-commerce* B2B passou a ser bastante utilizado pois, com as medidas de isolamento social e a consequente impossibilidade das transações comerciais de forma presencial, as vendas por meio digital dos mais variados produtos ganharam notoriedade.

A pandemia acelerou o processo de transformação digital, inclusive para a indústria e distribuidores, que passaram a investir mais em plataformas digitais de venda. Diante desta realidade, o estudo da Grand View Research prevê que o mercado global de *e-commerce* B2B tenha um crescimento anual de 19,7%, de 2022 a 2030. O tamanho do mercado global de comércio eletrônico business-to-business foi estimado em US\$ 7,9 trilhões em 2022 e deve atingir US\$ 9 trilhões em 2023 (GRAND REVIEW RESEARCH, 2023). No Brasil, segundo dados do portal Digital Commerce 360, cerca de 2,5% das transações B2B ocorrem via *e-commerce*, e, portanto, estima-se que o mercado B2B online no Brasil corresponda atualmente a R\$ 61 bilhões (INFRACOMMERCE, 2023).

O uso do comércio eletrônico entre empresas da mesma cadeia produtiva permite que centenas, até milhares delas, estejam conectadas com inúmeros fornecedores e clientes, por meio de uma plataforma online que amplia as possibilidades de comercialização e negociação de produtos. Portanto, é necessária uma constante evolução das organizações para atender às inúmeras exigências desse novo formato de comercialização (WESTERMAN, BONNET e McAFFE, 2015).

Os canais de distribuição funcionam como uma ponte, que liga produtores aos consumidores finais, e podem abranger inúmeras configurações de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornarem produtos ou serviços disponíveis para o uso ou consumo. Apesar da existência de diversas tipologias para caracterizá-los, os canais de distribuição se enquadram em basicamente três categorias: direto, indireto e híbrido.

Diante desse cenário, esse trabalho destina-se a investigar o processo de implementação dessa estratégia de canal de distribuição indireto em empresa específica. Para isso, esclarecemos, ainda nessa seção, os objetivos gerais e específicos desse trabalho, a relevância do estudo e suas potenciais limitações. Na segunda seção, fazemos uma análise da literatura existente, a fim de mapear as principais teorias e resultados de pesquisa mais recentes sobre o tema. A terceira seção se dedica à descrição do método de pesquisa utilizado no presente

trabalho, a quarta seção apresenta a análise do caso em tela e, por fim, a quinta seção apresenta as principais conclusões desse trabalho.

Considerando a relevância do tema comércio eletrônico na gestão de empresas de distribuição de alimentos e seu impacto na eficiência do mix de vendas e produtividade, a presente pesquisa teve por objetivo responder à seguinte pergunta de pesquisa: como o processo de venda eletrônica (*e-commerce*) business-to-business (B2B) contribui para o aumento na produtividade e eficiência de vendas?

1.1. Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender o processo decisório adotado na formulação e na implementação da estratégia de venda eletrônica B2B, bem como seus impactos na produtividade e eficiência de vendas em uma empresa do segmento de distribuição de alimentos, a Mega Distribuidora Ltda, situada no estado do Rio de Janeiro, no período compreendido entre janeiro de 2021 a dezembro de 2022.

1.2. Objetivos Específicos

- 1.2.1. Descrever a situação do setor e da empresa que levaram à decisão de implantar *e-commerce*;
- 1.2.2. Identificar os fatores facilitadores e dificultadores ao longo do processo de concepção e de implementação da estratégia de venda eletrônica B2B;
- 1.2.3. Relacionar os impactos do processo de venda eletrônica B2B nos demais processos e operações da empresa;
- 1.2.4. Demonstrar os resultados em termos da produtividade e eficiência de vendas através da análise de dados históricos da empresa obtidos a partir da implantação da venda eletrônica B2B;
- 1.2.5. Caracterizar os efeitos sobre a satisfação e produtividade advindos da implementação da venda eletrônica no corpo de colaboradores.

1.3. Relevância do estudo

O foco do presente estudo é o processo de concepção e implantação do *e-commerce* B2B em uma empresa do ramo de distribuição de alimentos, através do método de estudo de caso único. Nesse sentido, a relevância do estudo ocorre pela observância do comportamento de elementos desenvolvidos nas teorias sobre o tema em seu contexto real, buscando compreendê-lo e sistematizá-lo.

Enquanto fenômeno recente para as empresas do ramo, o advento da venda eletrônica B2B causa preocupação quanto a seus efeitos sobre a motivação e a produtividade da equipe,

quanto ao método de trabalho mais adequado, assim como quanto ao desenvolvimento dos demais processos de trabalho. Assim, o presente estudo, ao prover uma análise aprofundada sobre o contexto dessas empresas, poderá lançar luz sobre elementos centrais dos processos de transformação digital e da implementação da estratégia de *e-commerce* B2B.

A empresa Mega Rio Distribuidora Ltda, objeto deste estudo de caso, é uma empresa familiar do ramo de distribuição de alimentos, nascida no ano de 1993, com atuação regional no Estado do Rio de Janeiro, e que possui atualmente 750 funcionários diretos e indiretos.

Trabalhando na empresa nos últimos seis anos, tem sido possível acompanhar sua evolução através das boas práticas de gestão que foram gradualmente implementadas. Especificamente nos últimos três anos, o foco estratégico voltado para a inovação foi acentuado através da implantação da ferramenta de venda eletrônica B2B. Desde então, tal ferramenta tem sido uma diretriz da empresa para sua expansão como mais um ponto de aderência ao cliente. Nesse contexto, atuando na gestão da área de vendas da empresa, composta por 300 funcionários, e tendo como referência grandes empresas que atuam no segmento, surge a preocupação a busca pelo método de trabalho mais adequado com o advento da venda eletrônica B2B e seus efeitos sobre a motivação e a produtividade da equipe.

1.4. Delimitações do Problema

É importante destacar que, para o presente estudo, serão consideradas as transações de comércio eletrônico business-to-business (B2B), caracterizadas por envolver transações entre empresas utilizando a internet.

Trata-se de uma empresa situada no Estado do Rio de Janeiro com atuação no segmento de distribuição de alimentos.

Além disso, o presente trabalho tomou como marco temporal o período de janeiro de 2021 a dezembro de 2022. A limitação temporal resulta da escolha de estudo de caso feita, uma vez que a utilização do comércio B2B teve início como consequência das medidas de isolamento social impostas pela pandemia.

Esse trabalho é composto, para além dessa introdução, de outras quatro sessões. A primeira delas trata do referencial teórico, que busca obter melhor compreensão sobre temas relacionados a canais de distribuição, estratégias competitivas e conceituação do *e-commerce* B2B e as consequências de sua implementação. Em seguida, falamos da metodologia, a fim de detalhar a estrutura de elaboração do trabalho e conceituar a escolha do método de pesquisa. Na sessão seguinte tratamos o estudo de caso, trazendo a coleta de dados no campo e a interpretação dos resultados obtidos. Por fim, na última sessão, abordamos os achados e as percepções finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, revisamos o entendimento dos Canais de Distribuição, de modo a identificar sua estrutura, seus tipos e suas definições, além de suas tarefas fundamentais. Nesta etapa, foram consultados diversos artigos pesquisados por meio das bases de dados de pesquisa bibliográfica.

Na segunda subseção, abordamos os conceitos sobre estratégias competitivas, seus impactos no cotidiano dos executivos e suas tomadas de decisão. Em seguida, estudamos as vantagens competitivas que o comércio eletrônico pode gerar para as empresas que o adotam, desde que sua adoção esteja alinhada a estratégia de toda a organização.

Reconhecendo o objetivo principal deste estudo, com ênfase no comércio eletrônico B2B, na terceira subseção da revisão, contemplamos o conceito de comércio eletrônico em suas diversas possibilidades, suas características fundamentais e suas aplicações nas empresas.

Na quarta subseção, conceituamos a transformação digital e suas características.

Na quinta subseção, abordamos os impactos do comércio eletrônico na transformação digital das empresas. É possível também observar como as operações logísticas das empresas podem se beneficiar com a transformação digital.

Na última subseção, fazemos uma abordagem sobre o que a literatura dispõe sobre as vantagens e os desafios que o comércio eletrônico pode trazer para as empresas nos aspectos organizacionais, operacionais e na relação com seus clientes.

2.1. Canal de Distribuição

O tópico canal de distribuição é um dos temas convencionais na literatura sobre marketing, sendo até considerado um dos componentes centrais do marketing (Kotler, 1972). Atualmente, diversos autores o consideram de maneira ampla, denominando-o classicamente de “canais de distribuição” (“marketing/distribution channels”).

O conceito de canais de marketing ou canais de distribuição vem sendo construído e pesquisado há muitos anos. Para Mallen (1967: viii): “Os canais de marketing continuam sendo pouco compreendidos e investigados, apesar de representarem o conceito mais importante desenvolvido pela própria disciplina”.

Para Bowersox et al. (1987), o canal de distribuição é visto como um sistema de relacionamentos entre empresas que participam do processo de compra e venda de bens ou serviços. Pelton et al. (2002:6) enfatizam a questão do relacionamento, ao definirem canal de distribuição/marketing como: “um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços”.

Rosenbloom (2002:23) parece concordar com a afirmação de Mallen quanto à carência de pesquisa, ao afirmar que: “por muitos anos, o campo dos canais de marketing recebeu pouca atenção, em comparação com as outras três áreas estratégicas do composto mercadológico:

produto, preço e promoção”.

As diferentes definições de canais de distribuição (Stern et al., 1996; Berman, 1996; Coughlan et al., 2001; Rosenbloom, 2004) convergem para a interpretação de grupos de empresas interdependentes com a responsabilidade de disponibilizar no mercado um produto ou serviço para uso ou consumo.

A finalidade do canal de distribuição é satisfazer os usuários finais do mercado. O principal objetivo é tornar os produtos ou serviços ofertados disponíveis aos clientes finais da forma mais conveniente, eficaz e aos menores custos.

Os principais membros do canal de distribuição são produtores e fabricantes intermediários (contemplando especialistas, atacadistas e varejistas) e usuários finais (consumidores individuais ou clientes de empresas). Quanto à classe dos intermediários, denominados “atacado”, Rosenbloom (2004) descreve como empresas que vendem bens para a revenda, uso comercial, industrial (mercado business to business) ou institucional, referindo-se às creches, hospitais e escolas, por exemplo. O atacadista não vende para consumidores finais individuais, portanto suas vendas restringem-se a membros intermediários e para usuários finais de empresa (Coughlan et al., 2001).

Segundo Coughlan et al. (2001), na categoria atacadistas estão incluídos os chamados distribuidores ou também atacadistas comerciais. Esses assumem

[...] a titularidade e a posse física do estoque, armazenam estoques, promovem os produtos em sua linha e negociam financiamento, pedido e pagamento com seus clientes. (Coughlan et al., 2001, p. 29).

De acordo com Rosenbloom (2004), as principais tarefas de distribuição são: (1) apresentar os produtos do contratante (produtor) aos clientes (varejistas) do mercado local; (2) contatar o varejista regularmente para verificar se os produtos do contratante estão sendo distribuídos e dispostos conforme acordado; (3) coordenar atividades promocionais com os varejistas; (4) fornecer informações de mercado ao contratante; (5) garantir que os pedidos dos produtos do contratante estão sendo executados corretamente, bem como os recebimentos e controle dos itens vendidos e descartados.

Tecnicamente, a extensão da estrutura do canal de distribuição refere-se ao número de níveis que o canal apresenta. Pode variar de dois níveis, no caso de o fabricante ou o produtor responsabilizarem-se pela venda de seus produtos/serviços ao consumidor final (vendas diretas); a três ou mais níveis, quando o fabricante se vale dos membros intermediários, a exemplo do atacado e varejo (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

Figura 1: Cadeia de Distribuição



Fonte: adaptado de Stern et al. 1996:05

2.2. Estratégias competitivas

Uma estratégia competitiva significa escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um composto de valor único, marcando uma posição estratégica. Portanto, a essência da estratégia seria a criação de uma posição única e valiosa para uma empresa, na qual determina-se o melhor arranjo interno de atividades que permitam que a empresa se diferencie de seus concorrentes. Nesse contexto, o posicionamento estratégico pode ser definido considerando três fontes distintas: variedade de produtos e serviços, atendimento às necessidades do perfil de clientes e sua acessibilidade (PORTER, 1996).

Com a competição cada vez mais agressiva e crescente nos mercados diante de mudanças cada vez mais frequentes, as empresas aprenderam a ser flexíveis para responder rapidamente à competição e aos diferentes cenários encontrados. Trazendo esse contexto para a realidade atual globalizada e tecnológica, entende-se que o comércio eletrônico B2B como uma potencial ferramenta capaz de trazer diferenciação para a empresa num mercado competitivo (PORTER, 1996).

Ainda segundo Porter (1996), uma empresa pode apresentar desempenho superior aos seus rivais ao estabelecer um diferencial duradouro e preservável. Tal diferencial deve estar alinhado à estratégia da empresa, bem como ao desempenho de atividades-chaves que garantam sua manutenção e eficiência operacional. Nesse contexto, eficiência operacional significa executar atividades similares melhor do que seus competidores. Por outro lado, uma posição estratégica significa executar atividades diferentes das de seus concorrentes ou executar

atividades similares de forma diferente.

Importante observar que a definição de objetivos da empresa afeta diretamente a elaboração da estratégia. Campbell e Alexander (1997) explicam que a base de construção fundamental da estratégia consiste em *insights* sobre a criação de valor. Esses insights são entendimentos sobre a produção e as necessidades das partes interessadas que permitem a descoberta de maneiras superiores de criar valor. Estratégia seria a combinação de definição de propósito e descoberta de *insights*. Similarmente, estes autores entendem que uma estratégia somente é viável se houver ações táticas que possibilitem sua implementação.

Adicionalmente, Christensen (1997) destaca como problema na elaboração da estratégia o fato de que usualmente esta atividade não é praticada cotidianamente, uma vez que não faria parte das atividades rotineiras dos executivos. Portanto, para definição de uma estratégia bem-sucedida em uma empresa, que garanta o diferencial competitivo frente ao mercado, a mesma deve apresentar coerência com o meio ambiente no qual a empresa se insere e os recursos da empresa devem ser alinhados com a execução desta estratégia.

Importante destacar que o autor aponta para a necessidade de se impor limites quanto à definição de prioridades durante a elaboração de uma estratégia, sob o risco de não se atingir desempenho adequado ao dividir os esforços entre muitas alternativas. Portanto, a essência da estratégia é saber escolher o que fazer e o que não fazer. O desenvolvimento da estratégia competitiva tem, pois, um caráter amplo de como a empresa competirá, quais devem ser suas metas e quais as políticas necessárias para a execução destas metas (CHRISTENSEN, 1997). Existem fatores relevantes que influenciam a tomada de decisões: as características internas das empresas e o ambiente externo competitivo no qual atuam.

No contexto da evolução tecnológica, a revolução de informação afeta a competição em três modos vitais: mudando a estrutura da indústria e, portanto, alterando as regras de competição; criando vantagens competitivas, provendo às empresas novas formas de superar seus rivais e; possibilitando a criação de um negócio totalmente novo, a partir de uma operação existente na companhia. A tecnologia da informação está mudando a forma que as companhias operam, possibilitando remodelar seus produtos e reinventar seu modelo de negócio (PORTER, 2001). Nesse contexto, o *e-commerce* é uma ferramenta que oferece um potencial promissor de crescimento de negócio e ampliação de mercado para aquelas empresas que saibam definir sabiamente seus objetivos e implementar uma estratégia competitiva eficiente.

Diante do dinamismo da tecnologia da informação, Porter (2001) ressalta a importância da internet em um cenário de estratégia competitiva das empresas. A internet pode, ao mesmo tempo, alavancar ou danificar o posicionamento estratégico de uma empresa dependendo de como é utilizada. Nesse contexto, o diferencial consiste na utilização da internet de modo mais eficiente possível, integrando as iniciativas da ferramenta ao posicionamento estratégico e às

operações da empresa, de modo a viabilizar a implementação de processos eficientes, de produtos diferenciados e, conseqüentemente, obter vantagem competitiva frente às demais empresas.

De acordo com Porter (2001), o uso eficiente da internet gera, em última análise, valor econômico, fundamentalmente impactando fatores que determinam a lucratividade da empresa, a saber: estrutura da indústria e a sustentabilidade da vantagem competitiva. Portanto, o uso da tecnologia da internet deve ser considerado como uma variável que pode influenciar, seja positiva ou negativamente, as forças competitivas da empresa. Ainda segundo Porter (2001), para se tornar mais lucrativo do que seus concorrentes, o único modo é alcançar uma vantagem competitiva sustentável e, para tanto, existem três caminhos: ou operando a um baixo custo, ou garantindo um preço “*premium*” (que ainda assim seja arcado pelo mercado com base na sua percepção de valor), ou ambos. Por sua vez, a eficiência operacional e posicionamento estratégico diferenciado são fundamentais para trilhar tais caminhos, sendo que o advento da internet pode afetar ambos.

Portanto, não bastaria apenas o uso isolado da tecnologia da internet, já que as soluções propiciadas por ela, aliadas aos avanços na arquitetura e desenvolvimento de softwares e/ou ferramentas, podem ser facilmente adotadas nas empresas concorrentes (PORTER, 2001). Para Diniz (1999), a tecnologia por si só não é suficiente para alavancar o *e-commerce*, é preciso criar uma vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, é fundamental que a empresa seja capaz de desenvolver um conjunto de atividades que garantam soluções que mantenham níveis de eficiência operacional maior face aos seus competidores e alavanquem um posicionamento estratégico diferenciado, sendo que, à medida que isso torna-se cada vez mais difícil, soluções que agreguem valor econômico à empresa podem ser o grande diferencial (PORTER, 2001). Dessa forma, ferramentas tecnológicas como o comércio eletrônico, se utilizadas de forma eficiente e estratégica, podem resultar em uma cadeia de valor diferenciada, alavancando tanto a eficiência operacional quanto a vantagem competitiva (PORTER, 2001).

Em contrapartida, cuidados para garantir o alinhamento entre tal ferramenta (softwares ERP, interfaces, etc.), o posicionamento estratégico da empresa, atividades e processos diferenciados devem também ser implementados. Na prática, através do *e-commerce* B2B, pode-se acumular conhecimento sobre comportamento e preferências de clientes, favorecendo a modelagem de ofertas e produtos, agregando estrategicamente valor ao produto e/ou serviço disponibilizado, e possibilitando a empresa alcançar uma estratégica diferenciação no mercado (PORTER, 2001).

2.3. Tecnologia em favor da produtividade

Considerando o tema do presente trabalho, é fundamental contextualizar como a tecnologia de informação poderia influenciar na produtividade de uma empresa que implementa uma ferramenta tecnológica como, por exemplo, o comércio eletrônico.

Nesse contexto, Porter (2001) defende como as atividades cruciais do negócio, como por exemplo, vigiar e manter uma posição competitiva diferenciada e melhorar continuamente a produtividade, estão intimamente ligadas ao posicionamento estratégico de uma empresa. Frequentemente, uma aplicação de tecnologia digital e um método tradicional se beneficiam mutuamente. Por exemplo, muitas empresas descobriram que os sítios web que fornecem informações sobre produtos e apoiam a encomenda direta tornam a força de vendas tradicional mais, e não menos, produtiva e valiosa (PORTER, 2001).

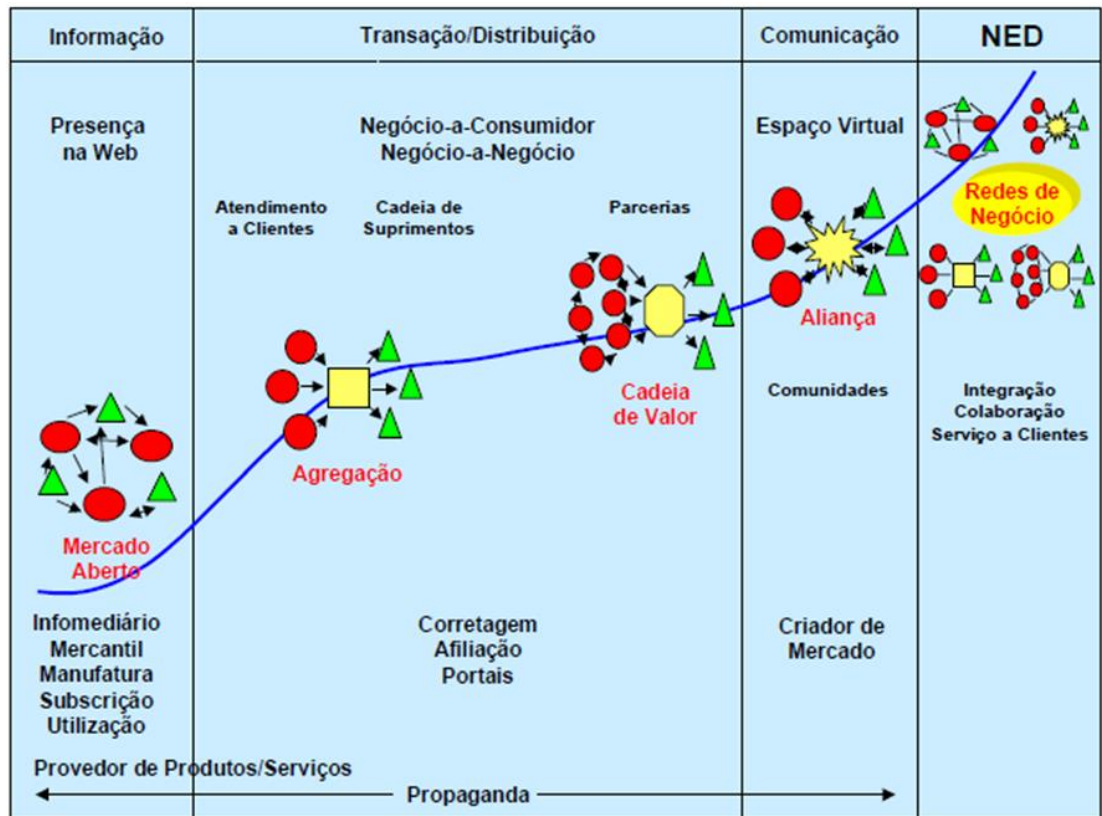
O uso da tecnologia oferece grandes benefícios e oportunidades para as organizações, ainda que, em contrapartida, também ofereçam obstáculos a transpor inerentes à assimilação dessas novas tecnologias e às inovações dos processos organizacionais. Esta situação, de evolução do ambiente tradicional para o ambiente digital, apresenta desafios de tomada de decisão que idealmente devem ser baseados no conhecimento dos vários aspectos envolvidos (WEILL e VITALE, 2001).

Afuah e Tucci (2001) afirmam que o comércio eletrônico permite que as empresas desenvolvam novos modelos de negócio e exige que elas tenham estratégias específicas para garantir o aproveitamento dos benefícios oferecidos.

Fingar e Aronica (2001) reafirmam esta visão, adicionando que a evolução deste novo ambiente empresarial, caracterizado pela tecnologia da informação, permite eliminar certos mitos que todas as novas tecnologias trazem, mas exigem maiores conhecimentos dos aspectos envolvidos para o aproveitamento das transformações que estão surgindo nas cadeias de valor por meio dos novos modelos de negócio.

Albertin (2002c) analisou a evolução dos negócios na era digital, que passaram a incorporar cada vez mais, com base no conhecimento adquirido com o processo evolutivo, os conceitos de comunidades de negócios na era digital, modelos de negócios na internet e estruturas de mercado, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Processo evolutivo do modelo negócios na internet



Fonte: Albertin (2002c)

Os benefícios ofertados e as reconfigurações de negócio induzidos por TI certamente devem se refletir em benefícios efetivos para o negócio. Estes benefícios incluem a redução de custo obtida, por exemplo, pela integração interna de processos e áreas; o aumento da produtividade obtido, por exemplo, pela automação localizada de processos; a melhoria da qualidade obtida pela utilização de tecnologia nos próprios produtos e serviços ou mesmo nos processos para garantir a sua efetividade; o aumento da flexibilidade obtido, por exemplo, pela base tecnológica que permite o crescimento do volume de negócios sem um crescimento proporcional de custos operacionais ou mesmo de forma rápida; e a inovação obtida por novas práticas e processos possíveis por meio da utilização intensa de TI.

Adicionalmente, os benefícios de TI também podem ser observados em contribuições que esta tecnologia oferece aos negócios que incluem a melhoria do relacionamento com fornecedores e clientes, inovação de produtos e serviços, novos canais de vendas e distribuição, promoção de produtos e serviços, customização em massa, novas oportunidades de negócio e estratégia competitiva (ALBERTIN, 2002b).

Com relação às operações de distribuição e vendas, o uso da tecnologia pode influenciar a eficiência e a qualidade das tarefas executadas. Com relação à marketing, pode influenciar a composição do preço de um produto e serviço, incluindo a divulgação, a entrega e o nível de

serviço aos clientes. Os aspectos estratégicos se beneficiam com a geração de informações sobre gerenciamento de líderes e unidades da empresa, desempenho competitivo, participação de mercado, comportamento e preferências dos clientes, lucratividade de produtos e serviços e inovações tecnológicas.

As empresas precisam estar cientes que as informações de controle e desempenho podem não ser bem aceitas pelos funcionários, principalmente se o foco não são as atividades, e sim o desempenho individual de cada um, interferindo na remuneração e promoção. Além disto, os padrões precisam estar sempre alinhados com o negócio da empresa, o que implica mudanças e, conseqüentemente, alguma resistência por parte de funcionários acostumados com as atividades anteriores. O importante é a transparência na divulgação de como a informação deve ser usada e para que, a fim de que todos os envolvidos possam colaborar e adotar (ALBERTIN e MOURA, 2002).

2.4. Conceituando o *e-commerce* B2B

Para Reedy, Schullo & Zimmerman (2001:26), o comércio eletrônico (*e-commerce*) é a realização de comunicações e transações de negócios através de redes de computadores, mais especificamente as transações de compra e a venda de produtos ou serviços, e a transferência de fundos através de comunicações digitais. Já autores como Tiessen, Wright & Turner (2002:212) definem comércio eletrônico como a atividade empresarial que é conduzida usando sites da web na internet. Para Turban, et. al. (2004), *e-commerce* refere-se ao uso de internet e intranets para comprar, vender, transportar ou trocar dados, bens e serviços entre organizações. O comércio eletrônico *business-to-business* (B2B) fornece uma porta de entrada para funcionários, clientes e fornecedores/parceiros acessarem aplicações de dados eletrônicos e informações necessárias (AKOH, 2001).

Ainda segundo Turban, et. al. (2004), os principais tipos de *e-commerce* são:

a) ***Business-to-consumer (B2C)***: refere-se às transações de varejo de produtos/serviços entre empresas e consumidores. Por exemplo, marketplaces como Amazon, B2W Americanas e Mercado Livre;

b) ***Business-to-business (B2B)***: refere-se às transações entre empresas integrantes do canal de distribuição. Por exemplo, marketplaces como Magento, Vtex e Salesforce;

c) ***Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C)***: nesse tipo de transação, utiliza-se uma plataforma on-line que permite a venda direta aos consumidores finais por meio de revendedores autorizados, ou seja, uma empresa (B1) vende um produto a outra empresa (B2), que por sua vez vende, ou doa, tal produto aos consumidores. Por exemplo, marketplaces como Submarino, Casas Bahia e Netshoes;

d) ***Consumer-to-Business (C2B)***: transação na qual pessoas usam a internet para

vender produtos/serviços a indivíduos e organizações;

e) **Intrabusiness (EC)**: refere-se às transações de *e-commerce* entre vários departamentos organizacionais e indivíduos de uma mesma empresa;

f) **Business-to-Employees (B2E)**: refere-se à entrega de serviços, informação, ou produtos de organizações aos seus funcionários;

g) **Consumer-to-Consumer (C2C)**: nesse tipo de comércio os consumidores individuais vendem para ou compram de outros consumidores;

h) **Collaborative commerce (C-commerce)**: refere-se às atividades online e comunicações realizadas por partes trabalhando para atingir os mesmos objetivos;

i) **E-government**: uma entidade governamental compra ou fornece bens, serviços, ou informação de ou para empresas (G2B) ou de ou para cidadãos (G2C). Entidades governamentais podem lidar com outras entidades governamentais (G2G).

Ainda nesse contexto, segundo Loukis et al. (2011), entende e-marketplaces como um sistema interorganizacional no qual múltiplos compradores e vendedores colaboram mutuamente para troca de informações, produtos e serviços.

Os primeiros registros de atividades caracterizadas como *e-commerce* remetem ao início de 1970 quando dinheiro foi transferido eletronicamente entre instituições financeiras, principalmente entre grandes corporações. Tais transações tornaram-se possíveis com a implementação de uma tecnologia chamada *electronic data interchange* (EDI), a qual permitia a transferência eletrônica rotineira de dados. (TURBAN, et al., 2004).

Para Hoffman, Novak & Venkatesh (2004), a internet está se tornando cada vez mais indispensável. Além de permitir o surgimento da web, na opinião de Hoffman & Novak (2001), a internet facilitou a interação entre as empresas e, também, a interação entre empresas e consumidores. Reforçando esse contexto, Pagani and Pardo (2017) defendem que empresas usam a internet para expandir suas relações com diferentes *stakeholders*, incluindo fornecedores, co-produtores, varejistas, entre outros. Para Porter e Michael E. (2001), a internet precisa ser vista como o que ela realmente é, uma tecnologia facilitadora – um poderoso conjunto de ferramentas que pode ser usado, sábia ou não sabiamente, em quase qualquer indústria e como parte de quase qualquer estratégia. O crescimento da utilização da internet em transações comerciais tem levado à investigação *do e-commerce B2B* e, marketplaces eletrônicos (*e-marketplaces*) tem se tornado cada vez mais populares, alavancados também pela globalização da atividade econômica.

O advento da tecnologia impactou as operações de cadeia de suprimentos e a colaboração entre empresas mundialmente (SOOSAY AND HYLAND, 2015). O *e-commerce* potencializa a expansão de transações em mercados maiores, aumenta as comunicações entre partes e facilita o acesso a um *marketplace* global 24/7 (GRIFFIN et al, 2008). Como exemplo,

a implantação de *e-commerce* B2B em empresas localizadas em países em desenvolvimento possibilita a empresa vender seus produtos e serviços mais facilmente em mercados externos através da potencial redução de custos de transação permitindo sua participação em comércio internacional (PARÉ, D. J., 2003).

Comparado com as transações comerciais tradicionais, o *e-commerce* oferece um novo canal de distribuição e comunicação entre compradores e vendedores. Para Mariotti & Sgobbi (2001), o comércio eletrônico cresceu nos últimos anos, principalmente como decorrência das perspectivas de abertura de um novo canal de vendas. Entretanto, para alcançar os benefícios prospectados, as empresas deverão adaptar seu modelo de negócios de modo a garantir a difusão desse novo canal de vendas. Segundo Ngai et al., (2005), a migração do comércio tradicional para o *e-commerce* requer mudanças em sistemas operacionais da empresa.

Para Subramaniam, C. & Shaw, M. J. (2002), as organizações precisam mensurar e determinar o impacto de sistemas *web-based* em processos B2B, bem como seu valor para a organização. Entender seu valor é o primeiro fator motivador para a sua adoção. Algumas medidas de efetividade de performance podem ser aplicadas, tais como: qualidade de compra, satisfação dos usuários e responsividade do sistema às necessidades dos diferentes *stakeholders*. A adoção de um sistema B2B pode afetar a performance e eficiência de uma organização. Segundo Al-Bakri et. al. (2010) a adoção de um sistema B2B pode afetar a performance e eficiência de uma organização. Variáveis independentes, tais como produtividade, valor de mercado, rentabilidade, tamanho e custos possuem um poder explanatório quando examinadas a performance e eficiência de uma organização (JOBBER, 2001).

2.5. Conceituando a Transformação Digital

Os pesquisadores Patel e McCarthy (2000) foram os primeiros a mencionar o conceito de transformação digital no livro “*Digital Transformation: The Essentials of e-Business Leadership*”, porém não documentaram uma definição formal do termo. Stolterman e Croon Forst (2006) trouxeram a seguinte definição para o termo: "mudanças que a tecnologia digital causa ou influencia em todos os aspectos da vida humana".

Lankshear e Knobel (2008) privilegiaram uma visão na qual a transformação digital reflete o nível de alfabetização digital necessário à empresa para inovar, criar e estimular mudanças significativas nos domínios profissional e do conhecimento. A pesquisa Capgemini de Westerman, Calmejane e Bonnet (2011) adapta esta visão para o mundo dos negócios definindo a transformação digital como: "o uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou o alcance das empresas".

Já os autores Matt, Hess e Benlian (2015) enfatizam a natureza estratégica da

transformação digital. Kane, Palmer, Phillips, Kiron e Buckley (2015) destacam que a “capacidade de imaginar digitalmente o negócio” é o que distingue as empresas maduras digitalmente das empresas em estágios iniciais, e a capacidade de transformar o negócio como um todo.

Westerman, Bonnet e MacAfee (2014) definem a transformação digital como o conjunto de mudanças possibilitadas pelo meio digital que alteram como as empresas realizam negócio. De acordo com sua definição, referem-se ao “uso da tecnologia para melhorar as performances e o alcance das empresas, e resultando de uma mudança social, móvel, analítica ou induzida pela nuvem que afetam de maneira significativa as dimensões do individual, da empresa e / ou do social”.

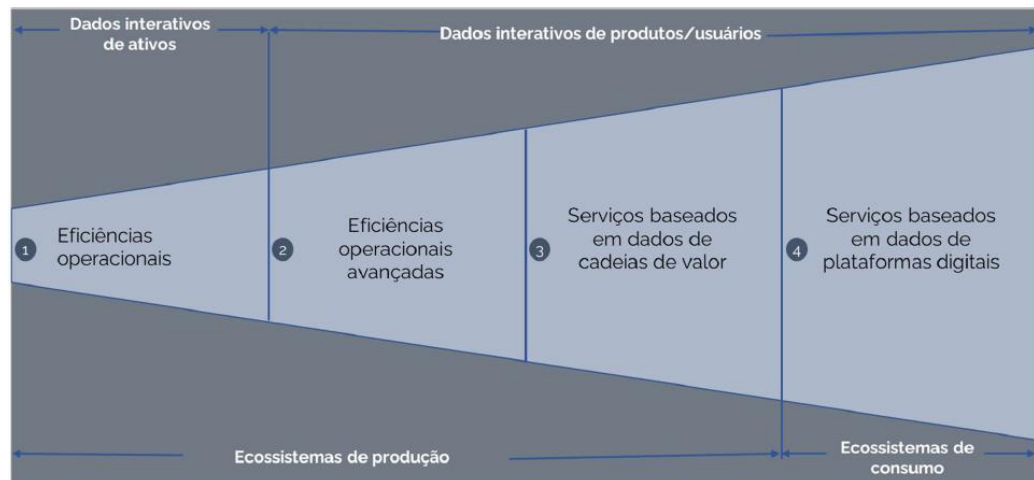
Ainda nesse contexto, Hess e Benlian (2015) descrevem a transformação digital como uma mudança significativa das operações comerciais, produtos, processos e da estrutura organizacional da empresa resultantes da utilização de tecnologias digitais. Segundo Shahi e Sinha (2021), as empresas comumente definem transformação digital por tecnologia, mudança de processos, geração de valor para *stakeholders* e a implementação de novas métricas digitais.

Já Ahmad et al. (2021) definem transformação digital em dez dimensões: “experiência do usuário, inovação de produto, estratégia, organização, processo de digitalização, cooperação, tecnologia da informação, cultura, especialização e gestão de transformação”. Ainda segundo os autores, na maioria das vezes, o objetivo final da transformação digital é aumentar vendas, sustentabilidade e satisfação dos clientes.

As áreas primárias, nas quais as organizações iniciam os processos de transformação digital, são, em sua maioria, capital físico (fazer e distribuir produtos e serviços) ou capital humano (entregar produtos e serviços). Os referidos autores também citam indicadores de estoques, eficiência e produtividade como indicadores de performance (KPIs) tradicionais monitorados pelas organizações. E ainda afirmam que os KPIs monitorados por uma organização nem sempre são afetados pela transformação digital.

Segundo Subramaniam (2021), as empresas podem se beneficiar das tecnologias digitais com base no nível de transformação digital encontrado na organização. Este, por sua vez, pode ser classificado em 4 camadas estratégicas, conforme figura 3:

Figura 3: Camadas Estratégicas para a Transformação Digital



Fonte: Adaptado de (SUBRAMANIAM, 2021)

Ainda segundo a classificação do autor, tais camadas podem ser conceituadas como:

Primeira camada (1) — “Eficiências operacionais”: a maioria das iniciativas de transformação digital ocorre nessa camada, que é especialmente importante para as empresas com foco estratégico em eficiência operacional.

Segunda camada (2) — “Eficiências operacionais avançadas”: os ganhos de eficiência nessa camada extrapolam o uso dos dados gerados pelos ativos da fábrica/manufatura, pois a diferença é que, nela, os dados são provenientes da interatividade dos usuários com os produtos e/ou serviços digitais da organização, permitindo que a empresa aproveite esses dados de modo a obter vantagens estratégicas além das disponíveis na primeira camada.

Terceira camada (3) — “Serviços baseados em dados de cadeias de valor”: nessa camada, as empresas reconhecem a possibilidade de gerarem serviços baseados em dados, provenientes de seus produtos e cadeias de valor. Essas organizações direcionam esforços para o enriquecimento do seu ecossistema produtivo, a fim de ampliar sua vantagem estratégica e competitiva, das eficiências operacionais até a geração de novos serviços baseados em dados. Consequentemente, criando novas fontes de receita.

Quarta camada (4) — “Serviços baseados em dados de plataforma digitais”: as empresas criam comunidades virtuais (plataformas digitais) que permitem aos usuários interagir entre eles. Nesse sentido, a empresa é habilitada a capturar os dados, permitindo, orquestrar e facilitar trocas de dados entre os usuários envolvidos nessa comunidade.

Neste contexto, para uma empresa tradicional adquirir as habilidades de uma empresa digital, que é direcionada por dados, que se adapta e se transforma rapidamente, e que responde às pressões de mercado com tomadas de decisão baseadas no feedback do cliente, faz-se necessária uma reconfiguração geral em toda organização (HANELT et al., 2021).

Diante do exposto, aspectos organizacionais necessitam ser redefinidos, como a

estratégia organizacional, a estrutura, a cultura, as pessoas e a liderança (FITZGERALD et al., 2014; MATT et al., 2015; SEBASTIAN et al., 2017; KANE, 2019), devendo haver o investimento adequado para a transformação do negócio para o digital (HESS et al., 2016; WESTERMAN; DAVENPORT, 2018), com a finalidade de obter vantagem competitiva e melhor performance organizacional (VIAL, 2019; ROSS, 2020).

2.6. Comércio eletrônico: impacto na transformação digital

A ferramenta do comércio eletrônico implica no uso extensivo de tecnologias digitais para facilitar processos de negociação online, tais como vendas e transações. Para conduzir esses processos, as empresas utilizam tecnologias baseadas em telecomunicações, como a internet (KABUGUMILA et al., 2016, HUANG; XU, 2013). Essa transformação tecnológica, de alcance global, também provém da constante necessidade de atender as demandas de clientes, cada vez mais exigentes, os quais, por sua vez, incentivam as empresas a investir mais em plataformas de compras online (KABUGUMILA et al., 2016, HUANG; XU, 2013).

Li (2020), Lafhihi et al (2019) e Xu & Huang (2017) defendem que o comércio eletrônico e a transformação digital vêm despertando o interesse e ganhando muita atenção dos estudiosos, por serem temas atuais e em crescente e constante evolução no contexto de um mundo globalizado e cada vez mais integrado e tecnológico. A transformação digital foi definida por Ramaswamy & Ozcan (2016) como uma ferramenta para alterar os processos de negócios existentes, melhorando a experiência do cliente e agregando valor aos negócios, como, por exemplo, plataformas e websites para reabastecimento de estoques (eB2B), que agilizam a interação com a empresa.

Para Pagani & Pardo (2017), todos esses benefícios só são possíveis devido aos avanços das tecnologias digitais. Assim, as empresas podem otimizar seus processos de negócios existentes, alcançar uma coordenação eficiente entre os processos e também atribuir valor para o cliente, aprimorando as experiências dos usuários.

No âmbito das organizações industriais, o *e-commerce* é considerado, segundo Härtling et al (2017), a manifestação final da transformação digital, na qual as empresas vão além do uso da internet como uma forma de presença na web para a digitalização de suas funções de vendas e o processo de integração de sua cadeia de suprimentos.

Nesse contexto, cabe uma breve análise sobre como as operações logísticas se beneficiaram da crescente utilização da transformação digital. Sjödin et al (2018) argumentam que uma atividade de logística de *e-commerce* pode ser dividida em três fases. A primeira delas envolve o reabastecimento de mercadorias de suas fontes para os centros de distribuição. Essa etapa da cadeia de suprimentos do comércio eletrônico se beneficiou da transformação digital por meio de fábricas inteligentes, que usam dados, como níveis de estoque e vendas, de modo

a permitir a integração dos fornecedores com o restante da cadeia de suprimentos. Na segunda fase, os produtos são distribuídos para os centros de atendimento de pedidos de comércio eletrônico, onde são realizadas as operações de classificação, separação e embalagem dos pedidos. Essa fase se beneficiou da transformação digital por meio do uso de grandes cadeias de suprimentos e análises de dados para otimizar as operações de distribuição. Por fim, na terceira e última fase, o produto é entregue aos clientes. Nesta última fase, um cliente interage com o negócio por meio de uma interface de servidor web de comércio eletrônico e a transformação digital facilitou o gerenciamento e a colaboração do relacionamento com o cliente.

2.7. Vantagens e desafios da implantação do *e-commerce* B2B

Segundo Liu et al., (2010), *e-marketplaces* vêm se tornando um importante player na economia web uma vez que prometem aumentar fortemente a performance da cadeia de suprimentos através da melhora na comunicação, coordenação e colaboração entre parceiros em níveis táticos, operacionais, e estratégicos, bem como melhorar significativamente a eficiência do mercado com a redução de custos e agilidade nas transações (ABOELMAGED, 2010; WANG et al., 2008). A economia nos custos de transação e oportunidades de *sourcing* competitivo são alguns dos potenciais benefícios de uma aquisição via B2B (SUBRAMANIAM, C. & SHAW, M. J., 2002). Nesse contexto, é interessante avaliar as vantagens e desvantagens da adoção do *e-commerce* B2B para as vantagens competitivas de uma organização atacadista.

A implantação de um *e-commerce* B2B possui diversas vantagens para as organizações, a saber: permite a otimização de processos e agilidade nas relações entre fornecedores e clientes, o aumento potencial na produtividade, menores custos com logística, comunicação e transação, a possibilidade de atingir novos mercados nacionais e internacionais, e a obtenção de novas parcerias (TURBAN et al., 2003). Adicionalmente, diante de uma estratégia de internacionalização da empresa, na qual há a intenção de ampliar a atuação fora de seus países de origem expandindo além do mercado interno, o *e-commerce* B2B possui as seguintes vantagens: acesso a novos clientes, menores custos, aumento da competitividade, aproveitamento da competência central da organização e diluição dos riscos empresariais por uma base de mercado mais ampla ao atuar em diferentes países (THOMPSON JR., et al, 2008).

Albertin (2000) cita os seguintes fatores que tornam o comércio eletrônico vantajoso para as organizações: novas oportunidades de negócios, maior possibilidade de inovação e customização nos produtos e serviços e redução no tempo de resposta ao cliente, bem como sua potencial fidelização. A disponibilidade de informação online sobre a empresa e seus produtos, o maior potencial para parcerias possibilitando expansão de mercado, a interação

online com parceiros proporcionando maior conveniência nas transações, a diferenciação dos produtos e serviços através da customização são algumas das vantagens do *e-commerce*, segundo Nohara J. J. (2008).

Já para VADWALA, A. Y. & VADWALA, M. S. (2017), em termos organizacionais, o uso do *e-commerce* facilita a absorção de clientes, fornecedores e parceiros adequados globalmente. Além disso, auxilia a organização a reduzir custos no processo através do gerenciamento de informações em formato eletrônico (ao invés de papel). Em suma, o *e-commerce* ajuda a organização a simplificar seu negócio e tornar seus processos mais ágeis e eficientes.

Em contrapartida, o *e-commerce* B2B pode apresentar obstáculos à sua implantação. Desconfiança entre os *stakeholders*, falta de maturidade dos mercados, necessidade de investimentos e padronização tecnológica são alguns exemplos dos obstáculos citados por DAI, Q. (2002). Diniz, E. H. (1999) cita que no nível de interações entre as empresas, o *e-commerce* precisa superar algumas barreiras para ser amplamente adotado, a saber: tecnológicas, culturais, organizacionais e estruturais. Entretanto, as limitações e benefícios do B2B dependem de diversas variáveis, tais como: tipos de vendedores e compradores, produtos/serviços em questão, frequência de compra, dentre outros (TURBAN et al, 2004).

Para VADWALA, A. Y. & VADWALA, M. S. (2017) os desafios do *e-commerce* podem ser categorizados como técnicas e não-técnicas. Falta de segurança, confiabilidade e requisitos técnicos no processo de implementação do *e-commerce* podem ser citadas como técnicas. Nesse contexto, software, hardware e aplicações adequadas, como banco de dados, são chave para uma implementação bem-sucedida quanto à tecnologia da informação. Em paralelo, exemplos de obstáculos não-técnicos: custo alto de criação e implantação de um *e-commerce*, resistência do usuário (comprador) pela falta de confiança no vendedor, dificuldade da organização em garantir a segurança e privacidade das transações online, dentre outros.

Turban et. al., (2004) identificaram potenciais ganhos e riscos tanto para compradores como para vendedores durante as transações B2B. Como potenciais ganhos para compradores, pode-se exemplificar a colocação de pedidos 24/7 de qualquer localidade, disponibilização das informações sobre os produtos de forma detalhada, acesso à plataforma de compras de busca e possibilidade de comparação e rápida entrega. Já para os vendedores, alguns potenciais ganhos são a utilização de um novo canal de vendas, alcance global da plataforma online, dispensa da loja física e gestão de estoque eficiente. Com relação aos riscos potenciais para compradores, aponta-se a realização de transações com vendedores desconhecidos e não confiáveis e a perda de qualidade de serviço ao cliente (inabilidade de comparar todos os serviços). Já para vendedores, os riscos potenciais são maior competição por serviços de valor agregado e maior guerra de preços.

De modo geral, depreende-se da revisão bibliográfica algumas conclusões importantes para o presente estudo. Uma empresa que queira diferenciar-se de seus concorrentes num mercado competitivo deve definir um conjunto chave de atividades baseado numa estratégia competitiva, capaz de entregar um composto de valor único, que mantenha níveis de eficiência operacional maior face aos seus competidores e alavanque um posicionamento estratégico diferenciado. Tecnologias, como a internet e as possíveis soluções trazidas pela transformação digital, podem, ao mesmo tempo, alavancar ou danificar o posicionamento estratégico de uma empresa dependendo de como são utilizadas (PORTER, 2001). Autores como Matt, Hess e Benlian (2015) também enfatizam a natureza estratégica da transformação digital. Portanto, a chave é o uso eficiente da tecnologia a favor da empresa de modo a garantir o resultado esperado.

No contexto do presente estudo, o comércio eletrônico B2B figura como a ferramenta tecnológica usada para facilitar transações comerciais online entre as organizações. Como vantagens do *e-commerce* podemos mencionar novas oportunidades de negócios, maior possibilidade de inovação e customização nos produtos e serviços e redução no tempo de resposta ao cliente, bem como sua potencial fidelização, dentre outros (ALBERTIN, 2000). Já VADWALA, A. Y. & VADWALA, M. S. (2017) destacam alguns desafios como ajustes de *software*, *hardware* e aplicações, resistência do usuário (comprador) pela falta de confiança, dificuldade da organização em garantir a segurança e privacidade das transações online, dentre outras.

3. MÉTODO DE PESQUISA

A fim de investigar a questão central deste trabalho, a saber, a relação entre o uso de ferramentas de *e-commerce* e a produtividade e comprometimento dos colaboradores em tela, era necessário: (a) verificar se as consequências observadas na literatura já possuem reflexos na prática da empresa objeto do estudo, (b) qual a percepção dos funcionários da empresa Mega Rio Distribuidora Ltda que foram impactados com a implementação do *e-commerce* B2B e (c) a análise do impacto da implantação sobre indicadores de produtividade.

Diante desse contexto, definiu-se o estudo de caso como fonte de pesquisa para analisar com maior profundidade este fenômeno, considerando-se a conceituação de Yin (2015):

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2015, p. 32).

Além disso, as três razões postas por Benbasat, Goldstein e Mead (1987), aprofundaram a percepção da importância do uso do estudo de caso na presente pesquisa, sendo elas: (1) a possibilidade de analisar uma situação em ambiente natural, de aprender sobre o estado-da-arte e de gerar teorias a partir da prática; (2) a possibilidade de responder a perguntas do tipo “como?” e “por que?”, ou seja, compreender a natureza e a complexidade do processo em jogo; e (3) a possibilidade de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados.

O estudo de caso, portanto, se configurou como metodologia mais coerente com o estudo do fenômeno empírico em tela, visto que pretendemos “descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ocorreu” e “ilustrar determinados tópicos dentro de uma avaliação, às vezes de modo descritivo ou mesmo de uma perspectiva jornalística” (YIN, 2015:34-35).

Além disso, o presente estudo configura-se como uma interpretação de caso único holístico¹, levando em conta que foi analisado um único contexto (*e-commerce* B2B) com único caso, no qual se compreende implicações teóricas na realidade prática. Cumpre ressaltar que, como é da natureza dos estudos de casos, a presente pesquisa não busca a generalização de seus resultados, mas sim a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos (YIN, 2015).

Embora não possam ser generalizados, acreditamos que os resultados obtidos podem possibilitar a disseminação do conhecimento.

Objetivando uma boa cobertura dos objetivos da pesquisa e buscando evidências de

¹ Yin (2001:61) apresenta quatro tipos básicos de estudo de caso, os casos únicos holísticos, com uma única unidade de análise e único caso; os casos únicos incorporados – unidades múltiplas de análise e único caso; os casos múltiplos holísticos – unidade única de análise e múltiplos casos; e, por fim, casos múltiplos incorporados – unidades múltiplas de análise e múltiplos casos.

múltiplas fontes para dar suporte às descobertas da pesquisa exploratória, optamos por adotar fontes múltiplas de coleta de dados que permitem a triangulação destes dados coletados, visto que este método permite maior confiabilidade e validade da pesquisa. Essa característica do método de estudo de caso foi apontada pelo autor como uma das principais formas de validação dos seus resultados: “a orientação inicial do estudo de caso aponta para múltiplas fontes de evidência. A avaliação do estudo de caso pode, assim, incluir o uso de análise de documentos, de entrevistas abertas e fechadas, análise quantitativa de dados registados, e observações de campo diretas” (YIN, 2015, p.67). Nesse contexto, as principais fontes de coleta de dados, segundo Yin (1984), são:

Tabela 1- Fonte de coleta de dados

Documentação	Material escrito, desde memorandos até relatórios formais;
Arquivos gravados	Gráficos da organização, registros financeiros, pessoais ou de serviço;
Entrevistas	Podem ser abertas ou focadas;
Observação direta	Observação e notas de detalhes, ações e sutilezas do ambiente;
Equipamentos físicos	Mecanismos, ferramentas.

Fonte: Yin (1984)

Em consonância com tal teoria, as seguintes fontes de dados serão coletadas e analisadas para a construção da presente pesquisa:

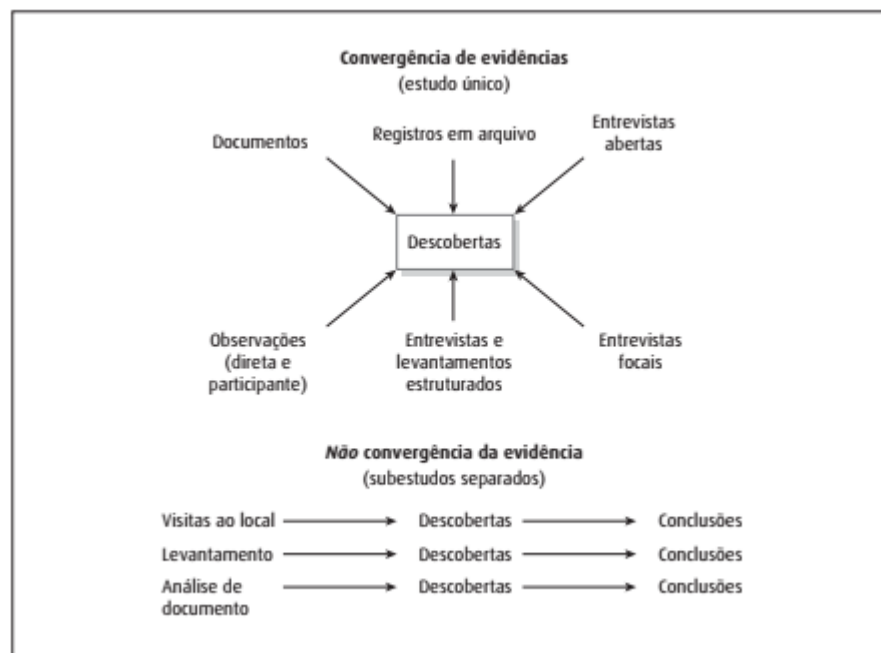
Tabela 2- Fonte de coleta de dados

Documentação	Não aplicável, visto que não há documentos físicos associados à implementação do <i>e-commerce</i> B2B;
Arquivos gravados	Dados históricos de Faturamento, Margem de Contribuição, Ticket médio Cobertura de Clientes; Quantidade de pedidos
Entrevistas	Semiestruturadas, com questionário aberto, para os Donos da empresa. Estruturadas, com questionário fechado, para os vendedores da empresa.
Observação direta	Notas de detalhes, ações e sutilezas do ambiente;
Equipamentos físicos	Sistema de <i>e-commerce</i> B2B.

Fonte: Yin (1984)

De acordo com Yin (2015), a triangulação dos dados encoraja a coleta de informações de fontes múltiplas, mas que visem validar a mesma descoberta. Ao perseguir essas estratégias corroborantes, a Figura 4 abaixo diferencia entre duas condições – quando os dados foram realmente triangulados (parte superior da Figura 4) e quando existem múltiplas fontes como parte do mesmo estudo, mas que abordam descobertas diferentes, apesar disso (parte inferior da figura 4). Quando os dados foram realmente triangulados, as descobertas do estudo de caso foram apoiadas por mais do que uma única fonte de evidência. Por outro lado, quando se utiliza múltiplas fontes, mas analisando cada fonte de evidência separadamente, o procedimento lembra a comparação de conclusões de diferentes estudos (cada um baseado em uma fonte diferente) – mas não ocorreu qualquer triangulação de dados.

Figura 4 - Convergência e não convergência de múltiplas evidências



Fonte: Retirado do livro de Yin (2015) – Estudo de caso

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foi realizada, inicialmente, a análise dos arquivos gravados a fim de compreender o impacto do *e-commerce* nas vendas a partir da análise dos indicadores de faturamento, margem de contribuição, cobertura de clientes, leads de acesso à ferramenta B2B e conversão de acesso à ferramenta em vendas, compreendendo o período de janeiro de 2021 a dezembro de 2022. E para entender a estratégia e as decisões sobre o uso das ferramentas tecnológicas foram aplicados questionários com perguntas abertas com os donos da empresa, totalizando 02 questionários abertos. Por fim, para avaliar o impacto da ferramenta nos processos, houve a aplicação de questionário fechado com, potencialmente, 260 funcionários da área de vendas, do total de 260 questionários enviados, obtivemos retorno positivo de 189

formulários respondidos completamente (73% do total enviados). Dos demais, 23 formulários foram descartados por não conformidade nas respostas e 48 não foram retornados. Os questionários foram aplicados no período entre 01/06/2023 e 10/06/2023.

A aplicação do questionário aberto foi realizada com uso do formulário disposto no Anexo 1. O questionário de perguntas fechado, por sua vez, destinado aos usuários da ferramenta de venda eletrônica, os vendedores, foi aplicado com uso de formulário online e conteve as perguntas discriminadas no Anexo 2.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Contexto do varejo alimentar no Brasil

O varejo alimentar é um dos setores mais importantes da economia brasileira, contando com aproximadamente 92.588 lojas, e movimentando um faturamento de R\$ 611,2 bilhões¹ em 2021, o que representa 7,03% do PIB brasileiro (Ranking ABRAS, 2022). Em 2022, o mercado de consumo de alto giro somou 701,1 bilhões de reais, segundo levantamento ABAD/NIQ (NielsenIQ, 2023). O estudo revela a participação do atacado distribuidor no abastecimento, que subiu de 51,3% para 52% e totalizou 364,3 bilhões de reais. É a alta mais representativa desde 2019 (de 53%), ano que antecedeu à Covid-19 e as respectivas medidas de isolamento, que restringiram e dificultaram o acesso ao varejo. A figura a seguir representa a evolução do mercado de varejo alimentar ao longo dos últimos anos:

Figura 5- Tamanho do mercado varejo alimentar Brasil



2

Com exceção dos hipermercados, o atacado distribuidor abastece todos os grupos e em diferentes percentuais de cobertura. Um deles é o varejo tradicional, que detém 95% do abastecimento garantido pelo atacado distribuidor e apresentou uma variação positiva de 24,9%, comparando o valor atual (de 64,6 bilhões de reais) com o retratado em 2021. Bares e restaurantes respondem por 60,2 bilhões de reais, registrando alta de 12,6% e também concentram os pedidos no atacado distribuidor, num patamar de 85%. O pequeno varejo, por sua vez, corresponde a um mercado de consumo de 190 bilhões de reais, que cresceu 14,6% e possui uma cobertura de 68% do canal indireto (RANKING ABAD/NIQ, 2023).

As empresas que responderam ao Ranking ABAD/NIQ 2023 (ano base 2022) apontam dinamismo e capacidade de sustentar um ritmo de negócios que resulta em crescimento de dois dígitos. Na média nacional, o atual levantamento revela aumento de 16,7% no faturamento de 2021 para 2022, registrado na matriz das entrevistadas. Observando o desempenho por região,

¹ Os dados de mercado em reais desta página que representam o faturamento nos referidos períodos desconsideram a inflação do período.

os percentuais mais elevados foram obtidos pelas companhias sediadas no Sul, com incremento de 20,5%, seguidas pelas localizadas no Nordeste (18,6%), Centro-Oeste (17,5%), Norte (15,2%) e Sudeste (12,8%) (RANKING ABAD/NIQ, 2023). A Figura a seguir descreve a participação por segmento do varejo alimentar no ano de 2022:

Figura 6- Participação por segmento do varejo alimentar

COBERTURA DO ATACADO			
Varejo por Canal	Mercado de Consumo (R\$)*	Variação % Versus Ano Anterior	Cobertura Pesquisa Nielsen IQ Cobertura Atacado (%)
Hipermercado	98,0	5,6	0
Supermercado Grande	144,0	19,2	40
Supermercado Pequeno	190,0	14,6	68
Tradicional	64,6	24,9	95
Bares/Restaurantes	60,2	12,6	85
Farmacosméticos	144,3	23,5	45
Total Varejo	701,10		364,3
Setor Atacadista	52		

RANKING ABAD/NIQ 2022 *EM BILHOES DE REAIS¹

O comércio eletrônico no varejo alimentar, representou 2% do faturamento total do setor no Brasil em 2022 (EBIT NIELSEN, 2023). Seguindo a rota global do *e-commerce*, o varejo alimentar e de produtos perecíveis é o último setor a se digitalizar, após duas décadas e meia de atuação no país e somente em 2019 o comércio eletrônico brasileiro apontou o segmento de bens não duráveis como tendência (EBIT NIELSEN, 2019).

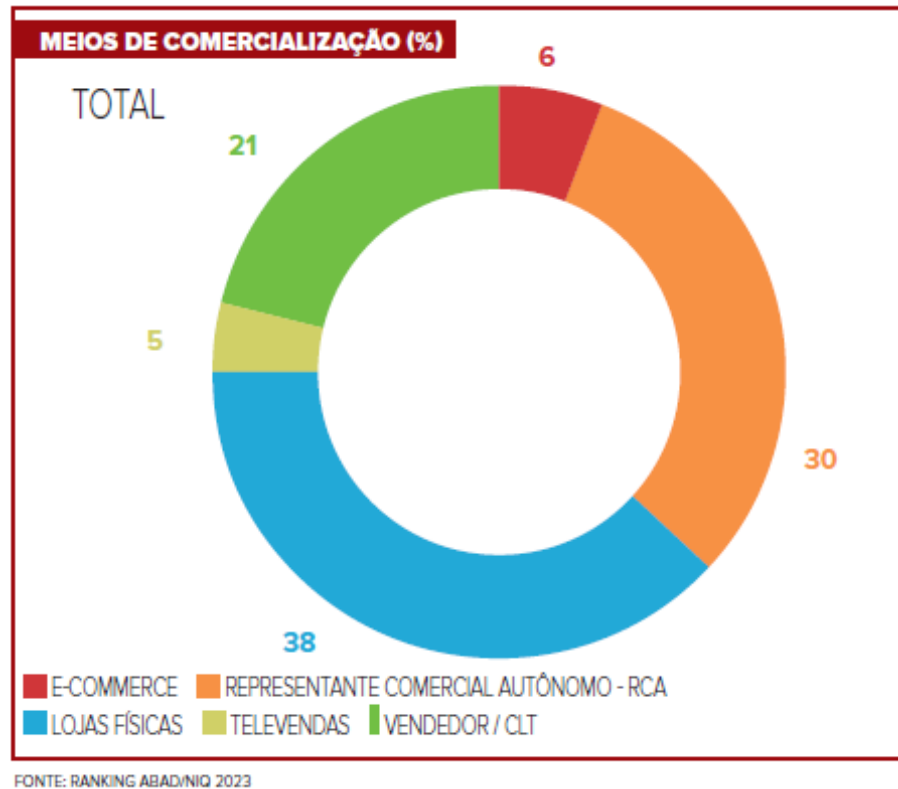
Em 2022, o varejo alimentar já figurava como o terceiro maior segmento em volume de transações do comércio eletrônico no Brasil, atrás somente das categorias de Perfumaria e Cosméticos e Casa e Decoração, primeiro e segundo lugares, respectivamente (EBIT NIELSEN, 2023).

O *e-commerce* no Brasil cresceu 2% em 2022, de acordo com relatório produzido pela Nielsen|Ebit (EBIT NIELSEN, 2023). O crescimento tímido foi impulsionado pelo primeiro semestre, que observou alta de 6%, em comparação com mesmo período do ano anterior. Os últimos seis meses do ano foram marcados por uma queda de 2% (EBIT NIELSEN, 2023).

Apesar da evolução no canal de vendas *e-commerce*, a venda presencial executada pelo vendedor RCA e CLT ainda representa a maior fatia das operações com distribuição (EBIT NIELSEN, 2023). A Figura a seguir demonstra um comparativo sobre a participação dos meios de comercialização, não presencial e presencial, evidenciando que esta ainda é muito relevante e representativa:

¹ Os dados de mercado em reais desta página que representam o faturamento nos referidos períodos desconsideram a inflação do período.

Figura 7- Participação dos meios de comercialização



4.2. Contexto mercado Pet no Brasil

O Instituto Pet Brasil (IPB) divulgou o balanço de 2022, com base no desempenho do mercado pet até 31 de dezembro. O documento aponta que o faturamento do setor cresceu 16,4% em 2022, chegando aos R\$ 60,2 bilhões¹. No levantamento divulgado (jan.-dez.), o segmento de Pet Food fechou o ano com um faturamento de R\$ 33,7 bilhões (56% do total) (IPB, 2023).

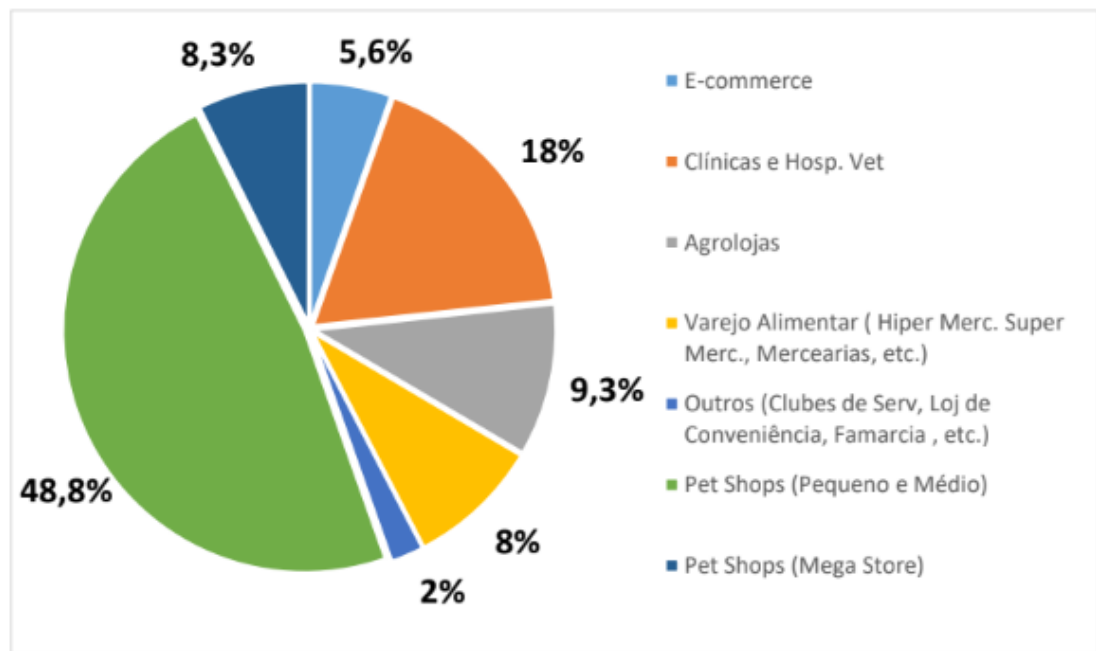
Com 6% da fatia do mercado, o *e-commerce* pet tinha R\$ 1,44 bilhões de faturamento em janeiro de 2020 e chegou aos R\$ 3,60 bilhões no final de 2022, um aumento de mais de 150%. Já o *e-commerce* especializado liderou as vendas em 2022, com participação de 41% sobre o faturamento total, movimentando R\$1,48 bilhão do total. Ainda dentro do segmento de comércio eletrônico, os pequenos e médios pet shops vêm em segundo lugar, movimentando R\$ 835,1 milhões (25,2% do faturamento). Na terceira posição vêm o pet shops tipo *mega store*, com R\$ 818,4 milhões (24,5%). Depois, vêm as clínicas e os hospitais veterinários, que movimentaram um valor de R\$121,5 milhões no trimestre, o que representa 3,7% do total (ECOMMERCEBRASIL, 2022).

Apesar da alta, o *e-commerce* pet ainda é uma fatia pequena do mercado, representando 5,6% do faturamento total do mercado pet, que foi de R\$ 58,9 bilhões², segundo levantamento

¹ Os dados de mercado em reais desta página que representam o faturamento nos referidos períodos desconsideram a inflação do período.

do IPB. O mercado pet cresceu 67% de janeiro de 2020 a março de 2022: de R\$ 35,3 bilhões, para R\$ 58,9 bilhões. A figura a seguir demonstra a participação do mercado pet no Brasil:

Figura 8 – Gráfico de participação de mercado Pet no Brasil



Fonte: Instituto pet Brasil

4.3. Histórico da empresa Mega Rio

A história da Mega Rio teve início em 12 de outubro do ano de 1992, com a inauguração da primeira loja de Pet Shop, com 30 metros quadrados, localizada na Vila Norma, São João de Meriti – RJ. Logo depois, em março de 1993, foi inaugurada a segunda loja de pet shop, em Olinda, Nilópolis – RJ.

A terceira loja, Suprema Distribuidora de Rações, foi inaugurada também em 1993 e já contemplava a sua atuação no segmento atacadista de alimentos industrializados para animais de estimação e sementes. A grande virada aconteceu em agosto de 1998, quando a Suprema Distribuidora de Rações foi nomeada pela Mars (empresa multinacional de alimentos para pet) como a distribuidora exclusiva de suas marcas na cidade do Rio de Janeiro, atendendo todo o canal de pet shops e lojas de agropecuária. Em 1997, a empresa iniciou um processo de diversificação de novas categorias de produtos, ainda no segmento de pet shops, como medicamentos veterinários e acessórios pet.

A atuação no canal alimentar começou em 2005, como distribuidores das linhas de chocolates e arroz da Mars (divisão de alimentos), também na cidade do Rio de Janeiro. Atualmente o Grupo Mega Rio está entre as empresas de maior relevância em distribuição no

Estado do Rio de Janeiro. Segundo dados do Ranking ABAD/NIQ 2023, a Mega Rio ficou na 12ª posição do ranking de maiores faturamentos no atacado distribuidor no estado do Rio de Janeiro no ano de 2022, sendo a 87ª dentre todas as empresas distribuidoras e atacadistas participantes do anuário. A empresa distribui produtos de diversas categorias nos segmentos “Alimentar, Medicamentos Veterinários, Cosméticos e Pet Shop” e representa diversas indústrias de grande porte e com grande relevância para o mercado varejista da região. Entre as empresas que distribui estão: Mars, PepsiCo, Cargill, Nissin, Sakura, Arcor, Melitta, Baruel, Nivea, Unilever, Avert, Elanco, Ouro Fino e outras. Sua estrutura de logística está localizada no polo logístico de Belford Roxo, Baixada Fluminense – RJ em área estratégica para atendimento de todas as regiões do estado do Rio de Janeiro, de forma prática e eficiente. A estrutura comercial atua de forma regionalizada, com 2 escritórios comerciais próprios em diferentes regiões do Estado do Rio de Janeiro: Belford Roxo e Recreio dos Bandeirantes.

Atualmente, possui um quadro de 750 funcionários diretos e indiretos, dentre os quais 260 atuam na área de vendas da empresa, sendo, aproximadamente, 50% deste quadro composto por funcionários em regime de contrato CLT e outros 50% por representantes comerciais autônomos (RCA), que são responsáveis por garantir o ressuprimento da carteira de clientes que somam mais de 17.000 CNPJ's no estado do Rio de Janeiro.

Em 2017, a Mega Rio contratou uma empresa de consultoria especializada em planejamento estratégico e processos de sucessão objetivando identificar oportunidades de consolidação, organização e expansão da empresa, bem como identificar talentos dentro de sua estrutura organizacional. Processos foram mapeados e monitorados e, perfis de funcionários foram avaliados por seis meses, tendo sido obtido como resultado, diversos pontos de melhoria e oportunidades. Dentre as recomendações, a mais relevante para o presente estudo, foi a implementação de um e-commerce B2B, uma plataforma de venda eletrônica que poderia alavancar a eficiência operacional da empresa ofertando um canal alternativo de vendas aos clientes.

Naquele momento, essa já era uma realidade tecnológica do mercado e poderia trazer um diferencial competitivo para a Mega Rio frente aos seus concorrentes. Entretanto, à época, o projeto foi engavetado em função da priorização de outras atividades.

No ano de 2018, buscando alternativas para aumentar o ponto de contato entre a empresa e sua carteira de clientes, iniciou-se o projeto de atendimento não presencial através de uma equipe de vendas interna ativa, composta por 10 vendedores baseados fisicamente em sua sede de Belford Roxo/RJ. O projeto despertou o desejo em continuar a busca por alternativas inovadoras de atendimento a clientes. O advento da pandemia e as restrições impostas pelo *lockdown* fez com que o comércio eletrônico fosse encarado como uma alternativa de negócio capaz de viabilizar a manutenção das operações de vendas e atendimento aos clientes, trazendo

para a realidade da Mega Rio uma estratégia que já estava sendo ofertada em outros segmentos e players nacionais, como, por exemplo, Amazon, B2W Americanas e Mercado Livre.

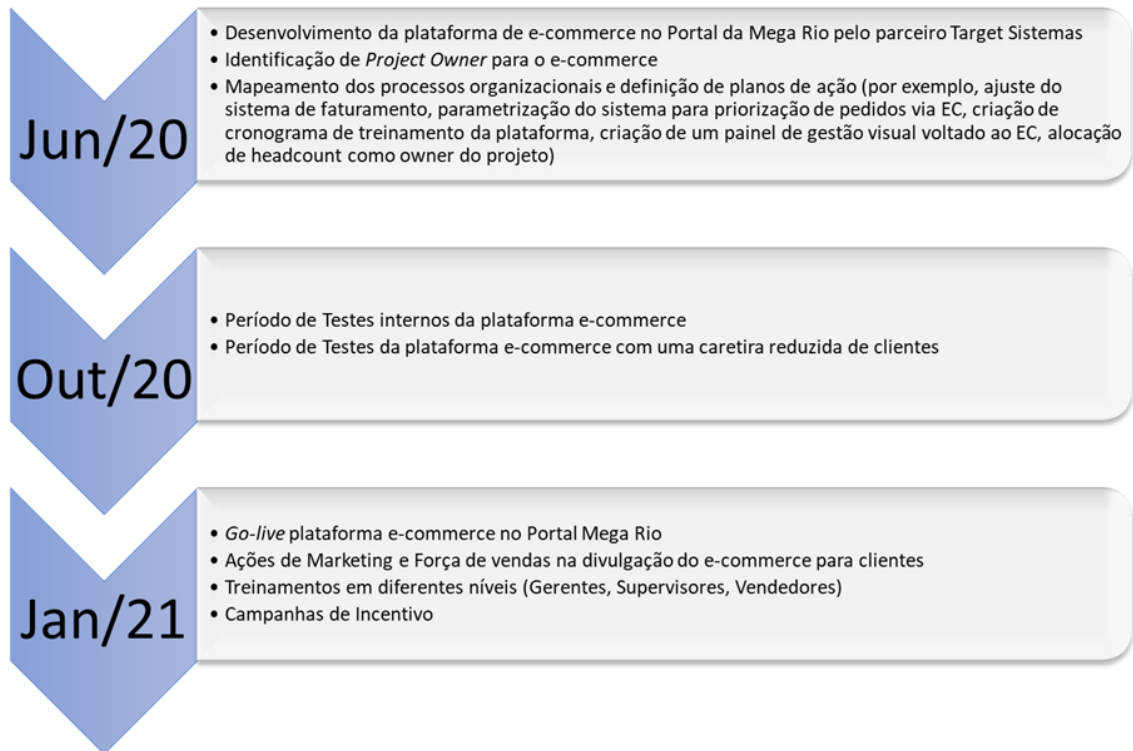
Em 2020, impulsionado pelo advento da COVID19, cujas consequências resultaram em restrições de contato entre as pessoas, iniciou-se o projeto de atendimento não presencial através de uma ferramenta eletrônica, denominada *e-commerce* B2B, cujo objetivo principal seria aumentar seu ponto de contato com sua carteira de clientes, bem como aumentar seu faturamento diminuindo a necessidade de visitas presenciais realizadas por seus vendedores, tendo em vista a complexidade de deslocamento e acesso presencial aos mais de 17.000 clientes em sua carteira.

Tal transformação digital iniciou-se através do desenvolvimento da plataforma de *e-commerce* no próprio Portal da Mega Rio, realizado pela empresa parceira Target Sistemas, que já era o provedor responsável pela implementação e manutenção dos sistemas ERP e WMS da empresa. Um *Project Owner* - analista com conhecimento prévio em *e-commerce*, foi identificado para o projeto de implementação do *e-commerce*, sendo responsável por garantir que os processos operacionais fossem mapeados e ações definidas, por garantir o cumprimento do cronograma, bem como desenvolver, juntamente com a Diretoria, indicadores de performance que seriam utilizados a partir do momento de sua implantação.

O período de teste do ambiente de produção da plataforma aconteceu durante o ano de 2020, e foi dividido em dois momentos: o primeiro, interno, composto apenas por funcionários; e o segundo, de expansão externa a uma carteira reduzida de clientes, que receberam tal comunicação via *mailing*. Em janeiro de 2021, houve a implementação oficial da plataforma de *e-commerce*, com diversas ações de divulgação da ferramenta pelos times de Marketing e Vendas para toda a carteira de clientes. Além disso, a comunicação da ferramenta foi amplamente divulgada internamente, além de diversos treinamentos na plataforma realizados em diferentes níveis da organização (Gerentes, Supervisores e Vendedores). Posteriormente, treinamentos focados em como utilizar a plataforma foram realizados pelos vendedores com os clientes. Atualmente, mantém-se um *back office* para prover assistência contínua na utilização da plataforma a clientes e vendedores.

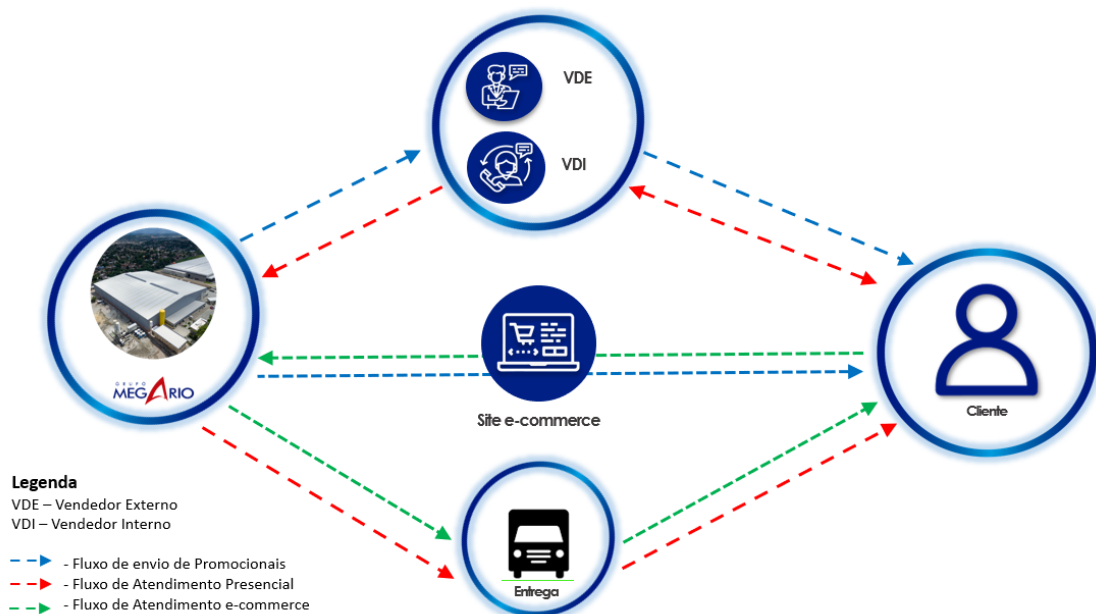
Com o objetivo de alcançar maior aderência pelos vendedores, foram lançadas campanhas de incentivo para a equipe de Vendas, além da manutenção dos níveis de comissionamento atrelado às vendas oriundas do *e-commerce*. Estes incentivos tinham por objetivo a divulgação do *e-commerce* através dos vendedores para seus clientes, além de buscar o comprometimento de toda a equipe de vendas. Da mesma forma, foram lançadas campanhas de incentivo para os clientes no formato *cashback*, no qual parte da compra é revertida em desconto na próxima compra.

O fluxograma a seguir sumariza a implementação cronológica da ferramenta *e-commerce*, na Mega Rio:

Tabela 3- Fluxograma implementação cronológica do *e-commerce* na Mega Rio

Fonte: *Timeline* do projeto desenvolvido pelo autor

O esquema a seguir ilustra os fluxos de comercialização através de venda presencial e não presencial (via *e-commerce*) da Mega Rio. Como pode ser observado no fluxo em setas verdes, de modo geral as transações via *e-commerce* simplificam o processo com a redução de uma etapa (atendimento via vendedor), trazendo um ganho de agilidade na transação comercial:

Figura 9 - *Road map* transações comerciais Mega Rio

Fonte: *Road map* de transações comerciais extraído dos documentos da Mega Rio

O gráfico acima demonstra as etapas do processo de atendimento, vendas e entrega de pedidos realizados pela Mega Rio.

No formato presencial, temos a comunicação da empresa com o vendedor externo, que recebe todas as orientações, política de preços e promoções. Este, por sua vez, é responsável por visitar, negociar e realizar os pedidos da carteira de clientes. Concluída esta etapa, o pedido é transmitido de forma eletrônica para a Mega Rio, que inicia o processo de processamento, expedição e faturamento do pedido, que após segue para entrega.

Já no formato não presencial, através da ferramenta de *e-commerce*, o processo conecta diretamente a empresa Mega Rio ao cliente, disponibilizando as mesmas condições comerciais, que envolvem preços e promoções, aos clientes, que por sua vez possuem a comodidade de realizar o pedido diretamente na plataforma do *e-commerce* em qualquer horário mais conveniente, possibilitando maior agilidade no processo. Após a confirmação do pedido, este segue para a etapa de processamento, expedição, faturamento e entrega.

4.4. O impacto do *e-commerce* nas vendas da empresa

Com o objetivo de analisar o efeito da ferramenta de *e-commerce* nos indicadores de performance de vendas, foi realizado um levantamento dos dados pré e pós-implantação. O quadro resumo abaixo é uma compilação dos dados coletados na empresa Mega Rio e mostram a evolução dos resultados nos indicadores de faturamento, margem de contribuição, ticket médio, clientes atendidos com pedidos realizados e quantidade de pedidos emitidos, compreendidos entre os anos de 2019 e 2022 completos.

Tabela 4 – Quadro de faturamento produzido com dados coletados junto à Mega Rio

INDICADORES	2019	2020	2021	2022
INFLAÇÃO ANUAL	4,31%	4,52%	10,06%	5,79%
FATURAMENTO R\$ - VALORES EM REAIS DESCONTADA A INFLAÇÃO DE CADA ANO				
TOTAL MEGA RIO	212.783.655,06	276.330.082,79	296.458.179,48	354.979.658,79
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL MEGA RIO		29,86%	7,28%	19,74%
e-COMMERCE MEGA RIO	-	-	1.552.827,32	28.095.637,15
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL e-COMMERCE				1709,32%
% PARTICIPAÇÃO DO e-COMMERCE	0,00%	0,00%	0,52%	7,91%
CANAL ALIMENTAR	114.903.173,73	140.928.342,22	145.264.507,95	166.840.439,63
TAXA DE CRESCIMENTO CANAL ALIMENTAR		22,65%	3,08%	14,85%
e-COMMERCE CANAL ALIMENTAR	-	-	290.529,02	2.669.447,03
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL e-COMMERCE				818,82%
% PARTICIPAÇÃO DO e-COMMERCE	0,00%	0,00%	0,20%	1,60%
CANAL PET	93.624.808,23	124.348.537,26	127.477.017,18	138.442.066,93
TAXA DE CRESCIMENTO CANAL PET		32,82%	2,52%	8,60%
e-COMMERCE CANAL PET	-	-	1.200.635,00	23.855.760,11
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL e-COMMERCE				1886,93%
% PARTICIPAÇÃO DO e-COMMERCE	0,00%	0,00%	0,94%	17,23%
OUTROS CANAIS	4.255.673,10	11.053.203,31	23.716.654,36	49.697.152,23
TAXA DE CRESCIMENTO OUTROS CANAIS		159,73%	114,57%	109,55%
e-COMMERCE OUTROS CANAIS	-	-	61.663,30	1.570.430,01
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL e-COMMERCE				2446,78%
% PARTICIPAÇÃO DO e-COMMERCE	0,00%	0,00%	0,26%	3,16%

Fonte: quadro resumo feito pelo autor a partir de documentos contábeis da empresa

Os dados de Faturamento em 2022 apresentam uma evolução de 19,74% no total da empresa em comparação ao exercício do ano de 2021, descontados os efeitos da inflação no período. Quando analisados somente a evolução de *e-commerce*, a evolução chega a 1.727%. O canal Alimentar apresentou 14,85% de crescimento. O canal Pet por sua vez, apresentou crescimento de 8,60% em comparação ao exercício do ano de 2021. Outros canais puxaram o crescimento da Mega Rio em 2022, aumentando sua participação no total da empresa. A participação do *e-commerce* no total da empresa passou de 0,52% em 2021, para 7,91% em 2022. Quando analisados por canal, a participação no *e-commerce* seguiu da seguinte forma: canal Alimentar 1,60%, canal Pet 17,23% e outros canais 3,16%.

No que tange ao faturamento total do mercado do varejo alimentar, o Sudeste brasileiro apresentou crescimento na ordem de 12,8% (RANKING ABAD/NIQ, 2023), desconsiderando os impactos da inflação no mesmo período, enquanto a Mega Rio apresentou um crescimento real de 14,85%, descontada a inflação do período. Já o mercado Pet no Brasil, cresceu 16,4%, desconsiderando os impactos da inflação no mesmo período, enquanto que o canal Pet na Mega Rio apresentou crescimento 8,60%, descontada a inflação do período.

Tabela 5 - Quadro de dados de ticket médio e margem de contribuição coletados junto à Mega Rio

INDICADORES	2019	2020	2021	2022
INFLAÇÃO ANUAL	4,31%	4,52%	10,06%	5,79%
TICKET MÉDIO R\$ - VALORES EM REAIS DESCONTADA A INFLAÇÃO DE CADA ANO				
TOTAL MEGA RIO	1.505,86	1.623,31	1.744,89	1.827,39
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL MEGA RIO		7,80%	7,49%	4,73%
e-COMMERCE	-	-	801,91	1.468,07
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL e-COMMERCE				83,07%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO R\$ - VALORES EM REAIS DESCONTADA A INFLAÇÃO DE CADA ANO				
TOTAL MEGA RIO	55.983.670,85	59.747.458,66	58.144.960,13	65.120.047,39
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL MEGA RIO		6,72%	-2,68%	12,00%
e-COMMERCE	-	-	327.250,56	5.469.390,84
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL e-COMMERCE				1571,32%
% PARTICIPAÇÃO DO e-COMMERCE	0,00%	0,00%	0,56%	8,40%

Fonte: quadro resumo feito pelo autor de documentos contábeis da empresa

O ticket médio em 2022 apresentou um crescimento de 4,73% frente ao mesmo período de 2021, quando analisados sob a ótica de toda a empresa Mega Rio. No entanto, quando analisados sob a ótica apenas do *e-commerce*, o indicador apresentou evolução mais acentuada, sendo de 83% comparados ao ano de 2021, embora com valor ainda inferior ao ticket médio das vendas presenciais.

O próximo indicador analisado, margem de contribuição, apresentou uma queda de 2,68% no ano de 2021, em comparação ao exercício de 2020. Isto se deve ao fato de que neste ano a Mega Rio adquiriu outros parceiros em canais distintos, como, por exemplo, o canal de bebidas e Farma/perfumaria, que modificaram a configuração da operação de vendas da empresa. Além deste fato, foram realizadas algumas ações de preço mais direcionadas a

determinadas indústrias para se posicionar frente aos seus concorrentes, o que alterou a composição de margem da Mega Rio no ano. Já no ano de 2022, observa-se evolução de 12% no total da empresa em comparação ao exercício do ano de 2021, enquanto que na fatia do *e-commerce* verifica-se evolução de 1.571%, sendo que sua participação saltou de 0,56% em 2021, para 8,40% no ano de 2022.

A seguir a tabela com os dados compilados de produtividade de vendas da Mega Rio:

Tabela 6 - Quadro dados compilados de produtividade de vendas coletados junto à Mega Rio

INDICADORES	2019	2020	2021	2022
INFLAÇÃO ANUAL	4,31%	4,52%	10,06%	5,79%
TOTAL DE CLIENTES ATENDIDOS COM PEDIDOS EFETIVADOS (DADOS EM QUANTIDADE UNITÁRIA)				
TOTAL MEGA RIO	12.997	14.431	14.646	15.060
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL MEGA RIO		11,03%	1,49%	2,83%
e-COMMERCE	-	-	1.109	5.056
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL e-COMMERCE				355,91%
% PARTICIPAÇÃO DO e-COMMERCE	0,00%	0,00%	7,57%	33,57%
TOTAL DE PEDIDOS EFETIVADOS (DADOS EM QUANTIDADE UNITÁRIA)				
TOTAL MEGA RIO	147.668	178.285	188.905	206.194
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL MEGA RIO		20,73%	5,96%	9,15%
e-COMMERCE	-	-	2.153	20.314
TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL e-COMMERCE				843,52%
% PARTICIPAÇÃO DO e-COMMERCE	0,00%	0,00%	1,14%	9,85%

Fonte: quadro resumo feito pelo autor a partir de documentos da empresa

No indicador de quantidade de Clientes Atendidos, observa-se uma estagnação no total da empresa, sendo de 14.646 clientes atendidos em 2021 e de 15.060 clientes em 2022. Já através do *e-commerce*, há uma evolução na quantidade de clientes que compraram utilizando a ferramenta, sendo 1.109 no ano de 2021 e 5.056 no ano de 2022, o que representa 33,57% do

total de clientes atendidos. Entretanto, esses números não significam um aumento real de número de clientes, mas sim de clientes já cadastrados que passaram a optar pelo uso da ferramenta. Portanto, entende-se que o objetivo do *e-commerce* é possibilitar um canal adicional aos clientes já cadastrados na empresa para efetivação de seus pedidos, não possuindo a prerrogativa de abertura à novos clientes - essa tarefa ficaria a cargo do vendedor externo. Vale ressaltar que, de acordo com a política de segurança da empresa, a ferramenta não permite acesso e realização de compra por clientes não cadastrados previamente na Mega Rio.

Com relação ao indicador de quantidade de pedidos efetivados, pode-se observar que houve uma evolução de 9,15%, ou aproximadamente 20.000 pedidos, na comparação do ano de 2022 em relação a 2021, sendo a participação do *e-commerce* sobre o total de pedidos de 9,85%, ou 20.314 pedidos.

Fica evidente que os indicadores de performance do *e-commerce* apresentam resultados mais favoráveis que os das demais modalidades praticadas de venda presencial, estando em linha com argumentações como a de Mariotti & Sgobbi (2001), que apontam para o potencial de alavancagem econômica trazida pela modalidade. Esses resultados indicam a potência do mercado de *e-commerce*, mas também podem ser resultado da mudança de foco da empresa para a modalidade, além de outros fatores exógenos como por exemplo a pandemia do COVID19.

A última década testemunhou um crescimento notável no comércio eletrônico. Esse crescimento foi amplificado pelo recente bloqueio pandêmico do COVID-19, que forçou mais clientes a realizarem compras online. Segundo um relatório do EUROMONITOR de 2021, espera-se que as vendas de comércio eletrônico aumentem em US\$ 1,4 trilhão até 2025, respondendo por 50% do crescimento previsto no setor de varejo. Em 2020, 16% dos bens foram adquiridos online, grande parte impulsionados pela pandemia, índice que representa o dobro do observado em 2015.

4.4.1. Percepção dos Donos da empresa

A compreensão da percepção dos Donos da empresa perpassa a análise do processo decisório para a implementação da ferramenta *e-commerce* B2B pela Mega Rio, o cenário do setor em que a empresa estava situada antes e pós implementação do *e-commerce*, os desafios encontrados nesta jornada até sua implementação, os ajustes necessários para medição dos indicadores de performance, os benefícios obtidos com a ferramenta e, por fim, as recomendações dos entrevistados.

A seguir, apresentaremos os principais achados dos questionários e suas análises, conforme cada pergunta do roteiro utilizado.

Pergunta nº 1. Os canais de distribuição possuem duas funções básicas que são: criar demanda e suprir demanda. Qual delas seria a função da sua empresa?

Colaborando com os achados na pesquisa teórica, os Donos da empresa concordam que o papel do distribuidor é satisfazer as demandas dos seus clientes, garantindo seu adequado abastecimento de produtos, além de gerenciar todas as etapas que envolvem o processo de comercialização, dos quais citamos: entrega dos pedidos aos clientes, “*layoutização*” dos produtos nas lojas, precificação correta dos produtos, substituição de produtos em casos de validades vencidas e, em alguns casos, o merchandising com materiais promocionais dos produtos.

O entrevistado #1 colaborou:

“Nossa tarefa enquanto contratado das indústrias é de executar a estratégia definida por eles, visando garantir o correto sortimento de produtos e disponibilidade nas lojas, além de boa execução nas prateleiras.”

O entrevistado #2 complementou:

“Nosso papel enquanto distribuidor é de criar e suprir demandas, com isso, precisamos garantir uma cadeia de distribuição eficiente e que atenda tanto as necessidades dos clientes quanto as do negócio, além de ser um braço estratégico da indústria. Atuamos como canal indireto de distribuição de todas as indústrias que representamos. Criamos demanda de um produto quando introduzimos (cadastro) os produtos distribuídos no maior número possível de clientes do varejo e fazemos o seu ressuprimento, de acordo com a demanda desse mercado.”

Pergunta nº 2. O cenário em que a empresa Mega Rio se encontrava antes da implementação da ferramenta *e-commerce* e pós implementação.

Ao final de 2019 no Brasil, o varejo alimentar comemorava um incremento de vendas na ordem de 6%. As categorias de alimentos, higiene e beleza, em geral, compunham as cestas dos produtos mais vendidos no ano. O aquecimento do setor na ocasião também gerava aumento de empregos frente ao ano anterior na ordem de 40%. Mesmo com os números positivos, o ano de 2019 havia sido muito desafiador para o setor de distribuição, que viu seu custo operacional geral subir em função da alta de dólar, da inflação de 4,32% e da reestruturação do mercado, puxado pelo aumento de lojas chamados “atacarejos”, que tem no papel a missão de abastecer prioritariamente pequenos e microempreendedores, mas na prática dividem o mercado com os varejistas e supermercadistas. Em 2020, o cenário da pandemia era uma preocupação bem como suas restrições em função dos protocolos de segurança (ABRAS, 2021). Naquele momento as projeções para o ano seguinte eram otimistas, confiando no avanço da imunização e retenção da pandemia.

Atualmente, foi possível constatar que o otimismo do setor à época foi confirmando em

resultados atuais, leia-se, crescimento na ordem de 28% no período acumulado de 2020 a 2022 (vide Tabela 4) e 25% do setor de varejo alimentar brasileiro (vide Figura 4).

Entrevistado #1 declarou:

“Nossa missão é ser referência em distribuição nos segmentos em que atuamos, portanto precisamos estar sempre à frente de nossos concorrentes e aptos as adaptações que forem necessárias. ”

Entrevistado #2 declarou:

O período de pandemia de COVID-19 trouxe para nossa empresa novas demandas para o comércio B2B, clientes com alta demanda de produtos e com períodos cada vez mais reduzidos para atendimento de vendedores convencionais. Este foi o cenário que nos levou a intensificar e acelerar as transações B2B pelo formato eletrônico. Passado o período de pandemia, continuamos com o desenvolvimento do canal eletrônico, buscando fidelizar os usuários atuais e aumentar esta base a cada mês. Atualmente, a venda eletrônica é uma realidade em nossa empresa, vale ressaltar que alguns segmentos/canais tiveram maior aderência com o novo modal de vendas enquanto outros ainda precisam ser estimulados. O objetivo da venda eletrônica é ser mais uma opção de atendimento a nossos clientes, garantindo seu ressurgimento”

Pergunta nº 3. A motivação da alta direção da empresa em adotar um sistema de venda eletrônica B2B.

A Mega Rio já possuía uma carteira de clientes ativa significativa e buscava alternativas para aproximar ainda mais seus clientes à empresa. Além disso, a Mega Rio já vinha crescendo em 2019, em comparação ao ano de 2018, na ordem de 30% em seu faturamento. Como referência, o varejo alimentar no mesmo período crescia a uma taxa de 9%, (conforme dados da Figura 5), e a Mega Rio queria manter-se à frente de seus concorrentes. O cenário trazido pela pandemia veio acelerar o *kick off* do projeto de *e-commerce*.

Corroborando com os achados, o entrevistado #2 afirmou:

“Durante o período de pandemia a motivação foi a sobrevivência da empresa, já que não conseguíamos atender a demanda de ressurgimento da maior parte dos clientes devido a falta do atendimento presencial convencional. Já possuíamos o canal de vendas tradicional, com vendedor porta a porta, colocamos o projeto de vendas interno, onde o vendedor realiza o atendimento de dentro da empresa, através de um *call center*, para funcionar e deu certo! Precisávamos continuar avançando e investindo para nos aproximar ainda mais dos nossos clientes e sair na frente dos nossos concorrentes. ”

O entrevistado #1 acrescentou:

“O *e-commerce* já era um projeto com o qual já tinha alguma expertise através de um portal B2C de outra empresa do segmento de brinquedos que tive há cerca de 10 anos atrás. Aproveitei essa expertise e a viabilidade do sistema já pré-existente e resolvi trazer

para a Mega Rio. ”

Pergunta nº 4. Você acredita que, na época da decisão pela adoção do sistema, a empresa tinha as competências necessárias para tanto? Explique.

Atualmente, na visão de um dos donos, está claro que, naquele momento, a empresa Mega Rio não tinha todas as competências necessárias para a implementação da ferramenta. À medida que o projeto foi avançando, entendeu-se que, para uma implementação bem-sucedida, havia a necessidade de aprimorar a ferramenta tecnológica, atuar em nível operacional de modo a garantir um comprometimento das pessoas, bem como ajustar os processos da empresa à nova realidade.

Nesse contexto, a tecnologia por si só não seria suficiente para alavancar o *e-commerce*, era preciso criar uma vantagem competitiva sustentável com o estabelecimento de um conjunto de atividades que garantisse soluções mantenedoras dos níveis de eficiência operacional maiores que os competidores e alavancassem um posicionamento estratégico diferenciado. Ainda, alguns desafios à implementação do *e-commerce* envolveriam a falta de aderência pelos funcionários, falta de confiabilidade pelos *stakeholders* e resistência do usuário (comprador) pela falta de confiança no vendedor, dentre outros.

O entrevistado #2 respondeu:

“Definitivamente, não tínhamos as competências que achávamos ter. Somente com a urgência da implantação do novo modal de vendas é que nos deparamos com a necessidade de entendê-lo e desenvolvê-lo. ”

O entrevistado #1 não respondeu a essa pergunta.

Pergunta nº 5. Durante o processo de implantação, quais foram as competências que mais precisaram da atenção e do esforço da alta administração para que a implantação fosse bem-sucedida? Explique.

Entende-se a transformação digital como uma mudança significativa das operações comerciais, produtos, processos e da estrutura organizacional da empresa resultado da utilização de tecnologias digitais. Comparado com as transações comerciais tradicionais, o *e-commerce* oferece um novo canal de comunicação entre compradores e vendedores. No formato presencial, tem-se a comunicação da empresa com o vendedor externo, que é responsável por visitar, negociar e realizar os pedidos da carteira de clientes. Já no formato não presencial, os clientes possuem a comodidade de realizar o pedido diretamente na plataforma do *e-commerce* em qualquer horário mais conveniente, possibilitando maior agilidade no processo. Entretanto, ainda existe muita resistência operacional com a implementação do *e-commerce* pelo receio de perda de seus empregos com a adoção do *e-commerce* B2B por seus clientes. Além do fato de que ainda existem ajustes a serem realizados afim de evitar os conflitos entre os canais de venda presencial e não presencial, como, por exemplo, política de preços, ações promocionais, correção na apuração de

comissionamento e comunicação mais assertiva.

Nesse contexto, os donos entendem que uma comunicação efetiva entre os diversos níveis hierárquicos organizacionais é chave para garantir que haja comprometimento dos funcionários à nova realidade, minimizando impactos por não aderência.

O entrevistado #2 respondeu:

“A competência que mais foi exercitada nessa implantação foi a comunicação entre os diversos departamentos envolvidos na implementação. Nossa maior atenção era na desmistificação da concorrência das vendas entre os meios presencial e virtual. ”

Pergunta nº 6. Quais os principais obstáculos enfrentados pela empresa durante a implementação do sistema? O que não deu certo e que vocês fariam diferente?

No âmbito das organizações industriais, o *e-commerce* é considerado como uma das primeiras manifestações da transformação digital na qual as empresas vão além do uso da internet como uma forma de presença na web para a digitalização de suas funções de vendas e o processo de integração de sua cadeia de suprimentos. Os aspectos organizacionais necessitam ser redefinidos, como a estratégia organizacional, a estrutura, a cultura, as pessoas e a liderança.

Nesse contexto, um dos donos concluiu que um obstáculo importante à implementação do *e-commerce* foi a utilização de um recurso operacional interno como *Project Owner* – analista com conhecimento prévio em ferramentas digitais, que acabou por demonstrar um conhecimento limitado sobre o tema, minimizando o potencial tecnológico e operacional que a solução poderia oferecer à Mega Rio. Seguramente, a utilização de um profissional especializado, com conhecimento prévio mais aprofundado em vendas virtuais teria trazido o expertise e agilidade necessários à uma implementação efetiva e focada no negócio.

O entrevistado #2 respondeu:

“Fariamos diferente a implementação com um profissional especializado em vendas virtuais. Pecamos quando utilizamos recursos que já tínhamos "dentro de casa" com conhecimento limitado e pouco focado no negócio! ”

O entrevistado #1 não respondeu a essa pergunta.

Pergunta nº 7. Quais foram os elementos que facilitaram a implantação da venda eletrônica?

A constante mudança na dinâmica competitiva entre empresas tem relação com o fato de que os seus clientes estão cada vez mais exigentes e diversificados, demandando produtos com melhor qualidade e preço e, valorizando cada vez mais a conveniência, praticidade e velocidade no atendimento de suas solicitações. Portanto, esse cenário exige uma maior capacidade de

resposta das empresas para atender a essas demandas.

Na visão de um dos donos, a demanda do mercado varejista foi fundamental para facilitar a adoção do *e-commerce*. Seria ofertar mais um canal de comunicação com o cliente, além do presencial já existente, e que trouxesse a comodidade e a flexibilidade esperada, facilmente adaptáveis a qualquer cliente já cadastrado.

O entrevistado #2 respondeu:

“Principalmente a demanda existente no mercado varejista especializado. Isto é, oferecer mais um meio ou canais de atendimento para atender qualquer perfil de clientes da nossa base.”

O entrevistado #1 não respondeu a essa pergunta.

Pergunta nº 8. Como o processo de venda eletrônica B2B se relaciona com os processos de faturamento, expedição e transporte da sua empresa?

De modo geral, as operações logísticas das empresas podem se beneficiar com a transformação digital. Soluções tecnológicas como o *e-commerce* permitem a otimização de processos e agilidade nas relações entre fornecedores e clientes, aumento potencial na produtividade, menores custos com logística, comunicação e de transação, a de obtenção de novas parcerias e a possibilidade de atingir novos mercados nacionais e internacionais.

Entretanto, em termos de faturamento e logística de entrega dos pedidos, não há diferença entre as vias *e-commerce* e presencial. Nesse contexto, o diferencial para o *e-commerce* é apenas a etapa de solicitação de pedido que é mais ágil, já que dispensa a intermediação do vendedor e pode ser realizada diretamente pelo cliente.

O entrevistado #2 respondeu:

“Todos os processos são integrados da mesma maneira, independente da forma ou meio de entrada de qualquer pedido. Pedidos via vendedor presencial, televendas ou virtual, após a liberação pela administração de vendas, todos seguem o mesmo caminho para expedição e transporte.”

O entrevistado #1 não respondeu a essa pergunta.

Pergunta nº 9. Como vocês medem a performance da venda eletrônica B2B nos aspectos de faturamento, clientes, margem e transporte?

Indicadores de performance (KPIs) são normalmente desenvolvidos e monitorados pelas organizações como uma ferramenta através da qual é possível mensurar a performance de determinado processo/atividade dentro de uma empresa. Indicadores de faturamento, estoque, eficiência e produtividade são alguns exemplos de KPIs que podem ser monitorados na cadeia

logística.

De acordo com um dos donos, para o *e-commerce* não seria diferente, portanto, o projeto de também previu desenvolvimento de indicadores relacionados à ferramenta e que são atualmente monitorados visando medição de performance.

O entrevistado #2 respondeu:

“Acompanhamos mensalmente alguns indicadores: total de clientes positivados ao mês, por vendedor, por equipe e por gerência, percentual da venda eletrônica no total das vendas também segmentada etc.”

O entrevistado #1 não respondeu a essa pergunta.

Pergunta nº 10. A implantação trouxe algumas situações que geraram problemas ou disfunções para a empresa?

De modo geral, conflitos e situações desafiadoras foram observadas ao longo do processo de pré e pós implantação e os donos da empresa tomaram conhecimento disso. Do ponto de vista do negócio, alguns funcionários acabam não entendendo a estratégia da empresa. Nesse sentido, os donos entendem que uma comunicação efetiva entre os diversos níveis hierárquicos organizacionais é chave para garantir que haja comprometimento dos funcionários à nova realidade, minimizando impactos por não aderência.

Além disso, sabendo da importância da necessidade da reorganização dos processos para implantação da ferramenta, houve uma fase de mapeamento dos mesmos e definição de planos de ações de modo a mitigar potenciais disfunções nos processos organizacionais (conforme Tabela 3).

Outro indicativo observado foi com relação a desconfiança dos clientes no formato de atendimento não presencial através da ferramenta de *e-commerce*, em parte por desconhecimento em outra parte por acreditar apenas na forma de atendimento tradicional, através da visita presencial.

O entrevistado #1 contribuiu:

“Os conflitos aconteceram e ainda acontecem! Todos os dias precisamos reafirmar junto as equipes de vendas que se trata de ferramenta, que sozinho o *e-commerce* não é nada, que não somos *marketplace* e sim ferramenta de ressuprimento, que no futuro conseguirão atender mais clientes com maior efetividade. Alguns acabam não entendendo a estratégia da empresa e saem, nosso desafio é fazê-los entender.”

O entrevistado 2# agregou:

“Não tivemos grandes ocorrências no que tange minha área (logística), a única mudança foi a forma de entrada ou recepção do pedido via eletrônica. Os demais processos permaneceram os mesmos. Após os testes no período de implantação e após o start oficial, tivemos ocorrências internamente na apuração das vendas para os vendedores,

este ainda é um problema em nosso sistema, que já está sendo tratado.

Além disso, também foi observada uma dificuldade de aderência por parte de alguns funcionários. Problemas gerados entre as equipes de vendas presenciais e a venda eletrônica. Até hoje continuamos explicando a não concorrência entre os canais para os vendedores físicos, sempre muito desconfiados com a possível diminuição do quadro ou troca de vendedores pelo pedido eletrônico. ”

Pergunta nº 11. Você acredita que a implantação do canal de vendas eletrônica B2B foi bem-sucedida? Quais foram as melhorias concretas observadas nos KPIs de margem de contribuição, faturamento, mix de produtos e cobertura de clientes com a implantação do B2B?

A implantação de um *e-commerce* B2B possui diversas vantagens para as organizações, a saber: permite a otimização de processos e agilidade nas relações entre fornecedores e clientes, o aumento potencial na produtividade, a comunicação e de transação e a de obtenção de novas parcerias.

Foi possível observar, através do esquema de atendimento pós implantação do *e-commerce* (vide *road map* Figura 9) maior agilidade na etapa de atendimento e processamento dos pedidos. Na prática, elimina-se uma etapa no processo de vendas, o atendimento presencial, que é substituído pelo atendimento não presencial através do *e-commerce*.

Os dados extraídos de faturamento, margem de contribuição, ticket médio, quantidade de pedidos e atendimento aos clientes com pedidos efetivados corroboram com a afirmação de que o projeto foi bem-sucedido, as taxas de crescimento da empresa superaram os crescimentos do mercado no mesmo período e as mesmas taxas analisadas no recorte do *e-commerce* foram superiores aos da própria empresa.

O entrevistado #2 discorreu:

“A fase de implantação foi bem-sucedida pois conseguimos alinhar as políticas comerciais e alocar ações exclusivas para as vendas digitais. Tivemos uma migração das vendas presenciais para as vendas digitais, nosso número total de clientes atendidos não aumentou, mas os KPI de faturamento e número de pedidos total empresa e via *e-commerce* vem aumentando, o que nos leva a conclusão de que nossos clientes estão fazendo mais pedidos durante o mês e aderindo a ferramenta. ”

O entrevistado #1 acrescentou:

“O *e-commerce* já é uma realidade, nossos clientes já fazem seus pedidos de forma autônoma na ferramenta, o nosso *e-commerce* já representa 7% do faturamento da empresa, nosso objetivo inicial era de 2%. ”

Pergunta nº 12. O *e-commerce* é uma estratégia viável para todos os segmentos de atuação da empresa? Quais segmentos são mais aderentes ao canal de vendas eletrônicas? E os menos aderentes?

Confrontando com os dados de mercado, o *e-commerce* no varejo alimentar em 2022 representou 2% do faturamento total do segmento, enquanto que no segmento Pet, a taxa de participação do *e-commerce* no faturamento total foi de 6%. Além do fato de que o varejo alimentar possui características mais voltadas para a parte transacional, que envolvem contratos de fornecimento, contratos por espaços nas lojas, contratos de marketing, dentre outros. Já o segmento de Pet, ainda é menos profissionalizado, cujo dono é responsável pelas compras, contabilidade, ações da loja, estoque, funcionários, dentre outros. Neste sentido, a ferramenta surge como uma oportunidade adicional para administração do tempo deste empresário, que pode realizar seus pedidos no tempo e local que melhor lhe couber.

O diferente ponto de vista dos donos sobre a potencial aplicabilidade do e-commerce nos diferentes segmentos de atuação da empresa fica evidente nas respostas. Deve-se ressaltar a expertise individual de cada um deles, um com atuação na área comercial e outro com atuação na área de operações, TI e RH.

O entrevistado #1 respondeu:

“Não é uma estratégia viável para todos os segmentos. O segmento mais aderente é o PetShop, talvez por ser o segmento onde o dono é o comprador, financeiro, estoquista [...], ele tenha a maior necessidade de fazer seu pedido em momento oportuno. Já no canal alimentar, ou canal “moderno”, os compradores são melhor instruídos, munidos de sistemas mais robustos de compras e requerem ocasiões de negociação mais recorrente.”

O entrevistado #2 discordou:

“Entendo ser viável para todos os segmentos, no entanto, hoje ainda estamos em fase de adaptação e amadurecimento no assunto da transformação digital. Hoje uma plataforma digital de ressuprimento custa 1/10 por pedido em relação ao vendedor tradicional. Os canais onde atuamos há mais tempo e com marcas mais relevantes para o lojista tem apresentado maior aderência, como o segmento de PetShop com as marcas Pedigree e Whiskas. Já para os demais segmentos onde atuamos, como por exemplo, o varejo alimentar, ainda são resistentes à compra eletrônica, talvez pela relevância dos produtos que vendemos para estes.”

Pergunta nº 13. Considerando o processo de venda eletrônica implementado e o aprendizado obtido ao longo do processo, quais as recomendações você daria para outras empresas que quisessem implementar a venda eletrônica?

Como observado no caso da Mega Rio, ter um sistema ERP integrado à plataforma de

e-commerce é fundamental para evitar conflito entre sistemas, no caso da MegaRio, esse problema foi contornado pois o seu fornecedor de ERP, Target Sistemas, já é integrado à sua plataforma para *e-commerce*. Portanto, antes de obter a plataforma de *e-commerce* recomenda-se verificar se possui interface com o ERP da empresa.

Outro fator relevante de recomendação diz respeito à comunicação e treinamento dos envolvidos, a fim de gerar maior comprometimento, visto que, por se tratar de estratégia nova de atendimento e comercialização, muitos ruídos podem ser gerados com a falta de conhecimento profundo sobre o assunto.

O entrevistado #1 respondeu:

"Implantação da ferramenta de venda eletrônica com um sistema integrado de ERP. Orientar o vendedor presencial a apresentar e fomentar a utilização do site para seus clientes, garantir que as vendas digitais sejam direcionadas para o vendedor, sem prejuízos a comissão ou prêmio. Política comercial alinhada. Comunicação clara. Suporte técnico ativo e participativo."

O entrevistado #2 contribuiu:

"Garantir que todas as pessoas e áreas estejam integradas e alinhadas ao novo processo. Ter uma ferramenta segura e estável, bem como uma área técnica para suporte em todo tempo. Ajustar a estratégia da empresa para convergir com a venda digital, seja na priorização no tratamento dos pedidos que entram pela ferramenta, seja na agilidade do processamento, faturamento e entrega destes pedidos. Adotar estratégias comerciais que facilitem a aderência dos clientes a ferramenta.

Acredito que o canal eletrônico de vendas é importante para qualquer empresa de vendas, pois funciona como um canal complementar aos canais convencionais, venda presencial e via telefone. O cliente tem mais uma opção de compras."

A partir das repostas obtidas dos donos nos questionários com perguntas abertas, entendeu-se que, diante de um cenário econômico desafiador em 2019 e com a advento da pandemia em 2020, os donos encontraram motivações para reativar um projeto antigo de *e-commerce* na expectativa de implementar uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes e viabilizar a expansão do negócio. Além, disso, as lideranças da empresa tinham percepções similares quanto às vantagens do B2B e estavam dispostas a gerenciar o risco em função da compreensão de que a ferramenta traria crescimento e modernização para a Mega Rio.

Nesse contexto, revisaram as políticas e estratégias organizacionais para obter uma efetiva implementação da ferramenta e constante aderência dos funcionários e, como consequência, os indicadores apoiam a constatação de que a decisão pela introdução do *e-commerce* foi acertada.

Em conclusão, os questionários com perguntas abertas aplicados aos donos da Mega Rio

evidenciaram pontos importantes de aprendizado na jornada de implementação da venda eletrônica B2B na empresa, a saber: a implantação da ferramenta de venda eletrônica com um sistema integrado de ERP da empresa; a utilização de um profissional com expertise em implantação de ferramenta e-commerce para liderar o projeto de implantação; o ajuste da estratégia operacional da empresa de modo a convergir com a venda digital, seja na priorização no tratamento dos pedidos que entram pela ferramenta, seja na agilidade do processamento, faturamento e entrega destes pedidos; uma comunicação clara e efetiva sobre a estratégia de implementação do e-commerce entre os diversos níveis hierárquicos organizacionais de modo a integrar pessoas e áreas ao novo processo, bem como a comunicação clara com clientes, em ambos os casos, para minimizar impactos de não aderência; a adoção de estratégias comerciais que facilitem a aderência dos clientes à ferramenta e o desenvolvimento e monitoramento de indicadores de performance relativos ao e-commerce.

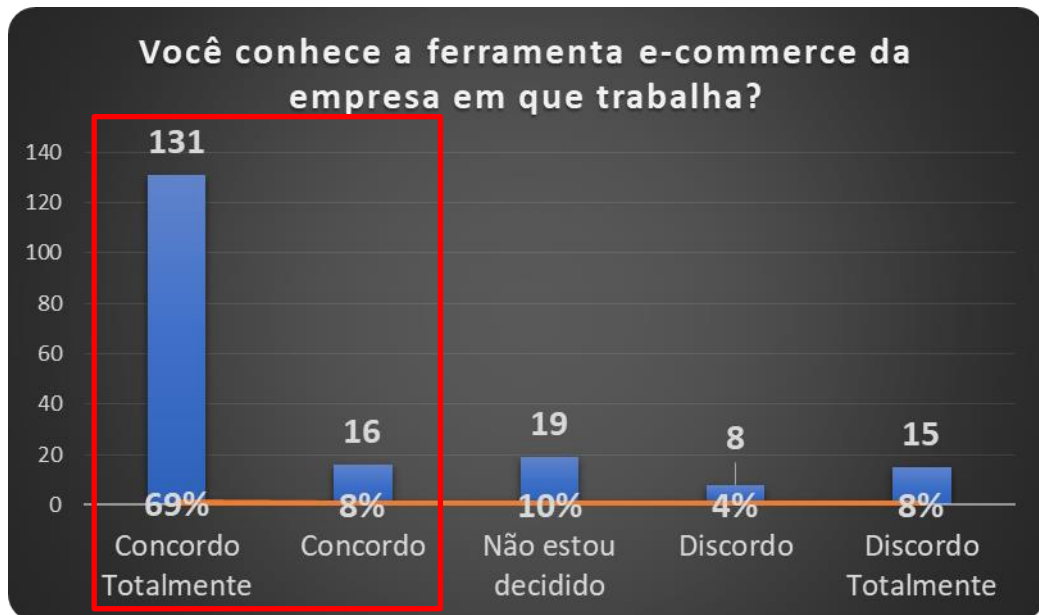
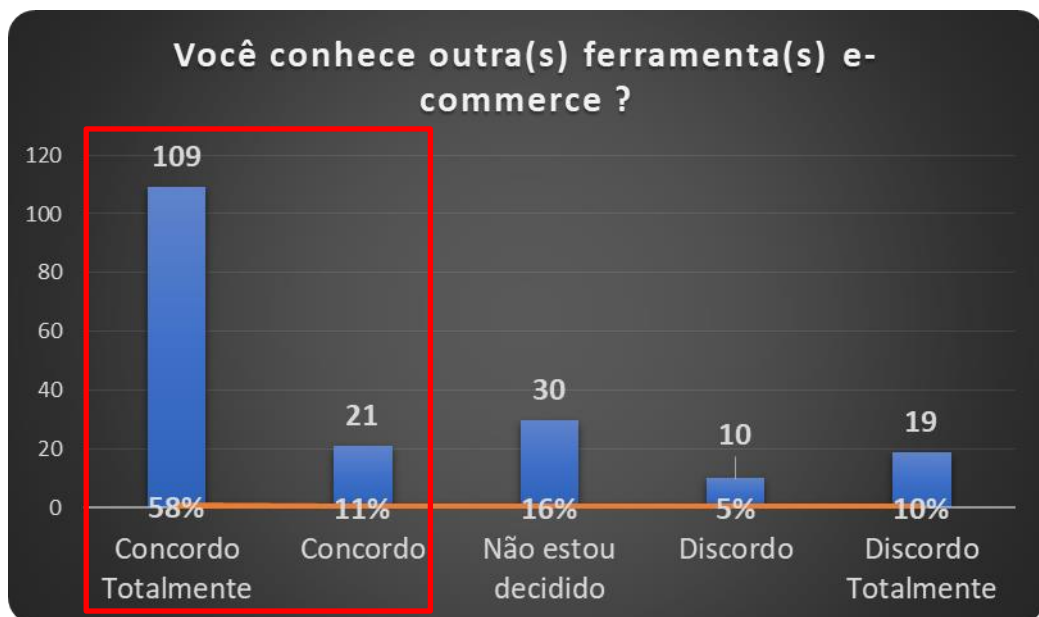
Ainda como fato relevante obtido dos questionários, é preciso um alinhamento quanto aos segmentos de atuação da empresa nos quais seria factível a implementação do e-commerce, caso seja parte de futuras estratégias a expansão interna da ferramenta para outros segmentos da empresa.

Importante ressaltar que houve um desvio ao planejamento estabelecido no Anexo 1, uma vez que as perguntas Nº 4, 5, 6, 7, 8 e 9 do questionário não foram respondidas por um dos donos da empresa (Entrevistado #1). Portanto, não foi possível analisar e interpretar dados sobre os temas nelas veiculadas sob a ótica do Entrevistado #1.

4.4.2. Percepção dos funcionários da área de vendas

Do total de 260 questionários enviados, obtivemos retorno positivo de 189 formulários respondidos completamente (73% do total enviados). Dos demais, 23 formulários foram descartados por não conformidade nas respostas e 48 não foram retornados. O questionário era composto por 10 perguntas fechadas e 03 perguntas abertas, conforme descrito no Anexo 2 do presente estudo. A escala Likert de 05 pontos foi utilizada como critério de resposta para as perguntas do tipo fechada, sendo as respostas "concordo totalmente" e "concordo" consideradas na contabilização dos resultados (o quadrado vermelho em cada gráfico evidencia a amostragem realizada).

A sequência de gráficos a seguir demonstra os resultados obtidos (em percentual e valor absoluto) para cada uma das perguntas aplicadas, bem como a análise dos seus dados. Os gráficos de pizza apresentam o resultado para melhor visualização do percentual obtido.

Gráfico 1 - Pergunta 1, “Você conhece a ferramenta *e-commerce* da empresa em que trabalha?”Gráfico 2 - Pergunta 2, “Você conhece outra (s) ferramenta (s) *e-commerce*?”

Nas perguntas Nº 1 e 2 sobre conhecimento da ferramenta *e-commerce*, 77% dos respondentes afirmam conhecer a ferramenta da Mega Rio e 69% dos respondentes afirmam conhecer outras ferramentas de *e-commerce*. Evidenciando que a maior parte dos respondentes tem conhecimento sobre alguma ferramenta de *e-commerce*.

Nas perguntas a seguir, nas quais foi abordada a utilidade da ferramenta para os respondentes sob diferentes óticas, foram obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 3 - Pergunta 3, “Você considera que a ferramenta é útil para o desempenho do seu trabalho atual? ”

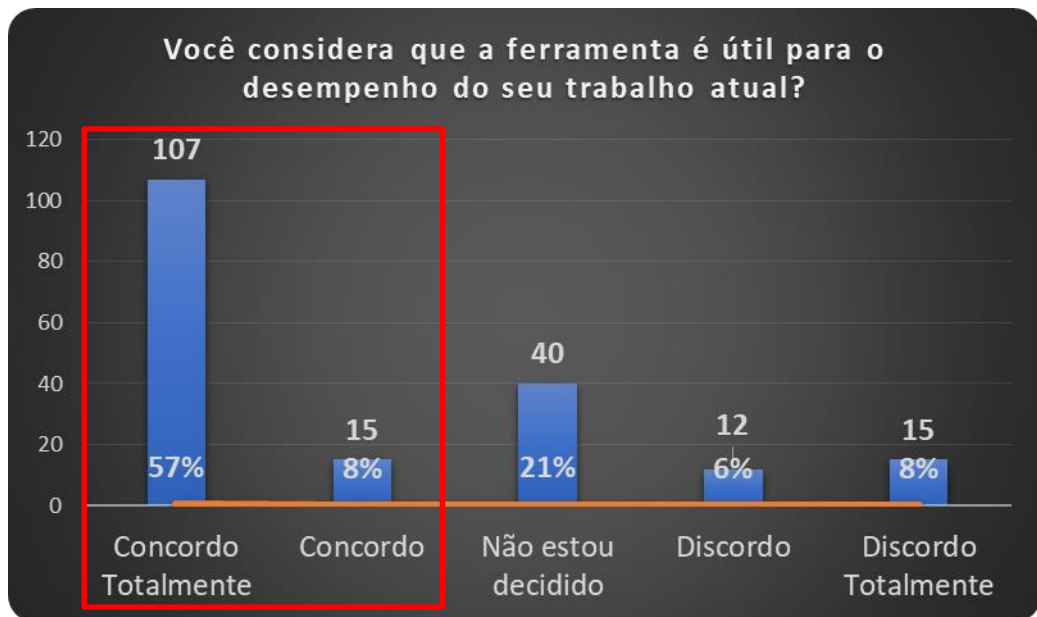


Gráfico 4 - Pergunta 5, “Você considera que a ferramenta é útil para a empresa? ”

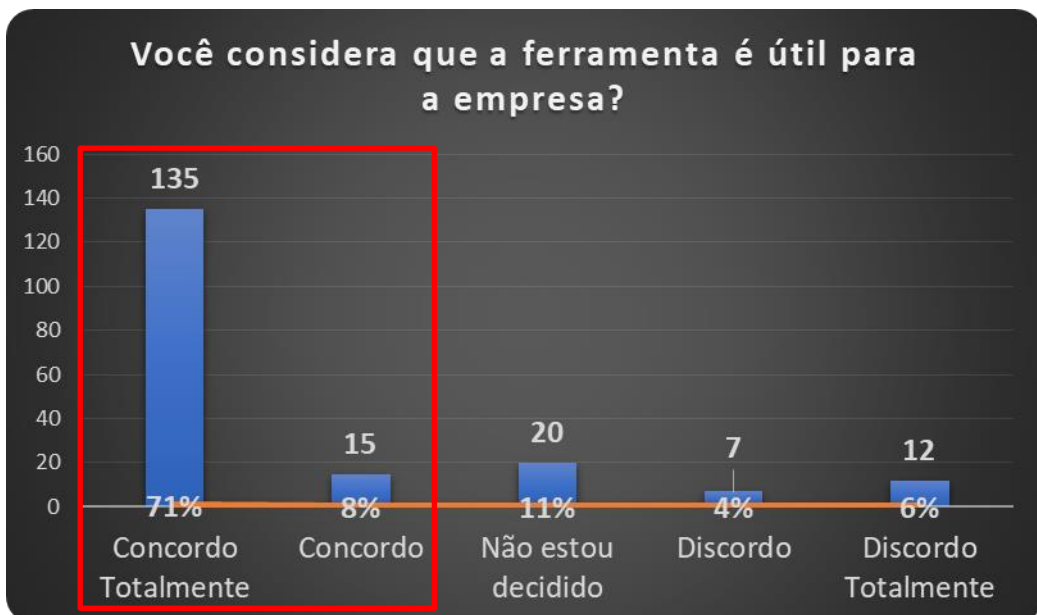
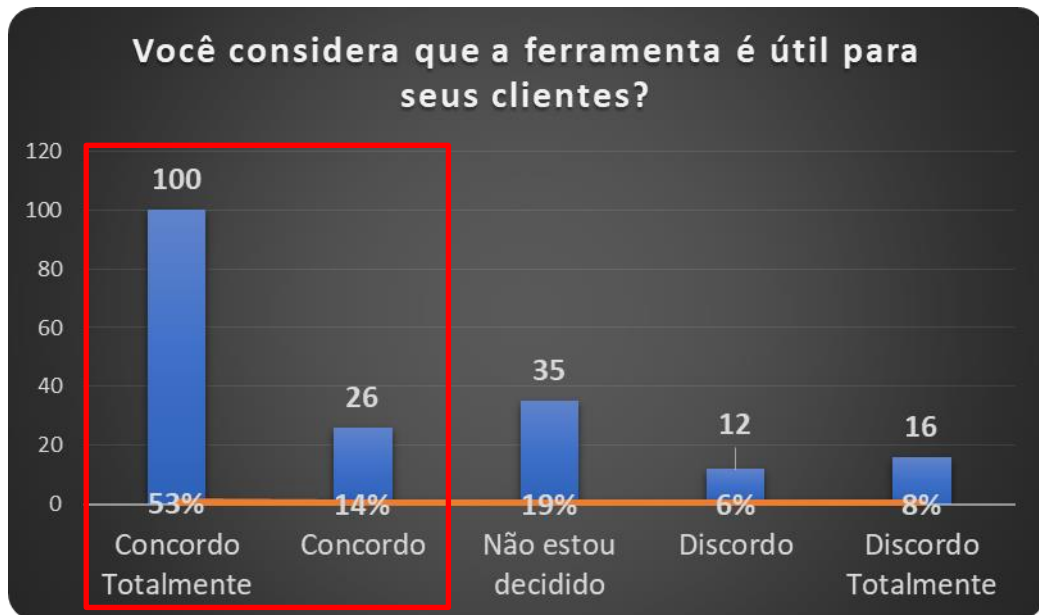


Gráfico 5 – Pergunta 6, “Você considera que a ferramenta é útil para seus clientes?”



Na visão do vendedor, 65% afirmam que a ferramenta é útil para desempenhar seu trabalho atual, 79% afirmam ser útil para a empresa e 67% afirmam que a ferramenta é útil para os seus clientes.

Na Pergunta Nº 7 a seguir, 64% dos respondentes consideram que a ferramenta ajuda a aumentar suas vendas:

Gráfico 6 - Pergunta 7, “Você considera que a ferramenta ajuda aumentar suas vendas?”

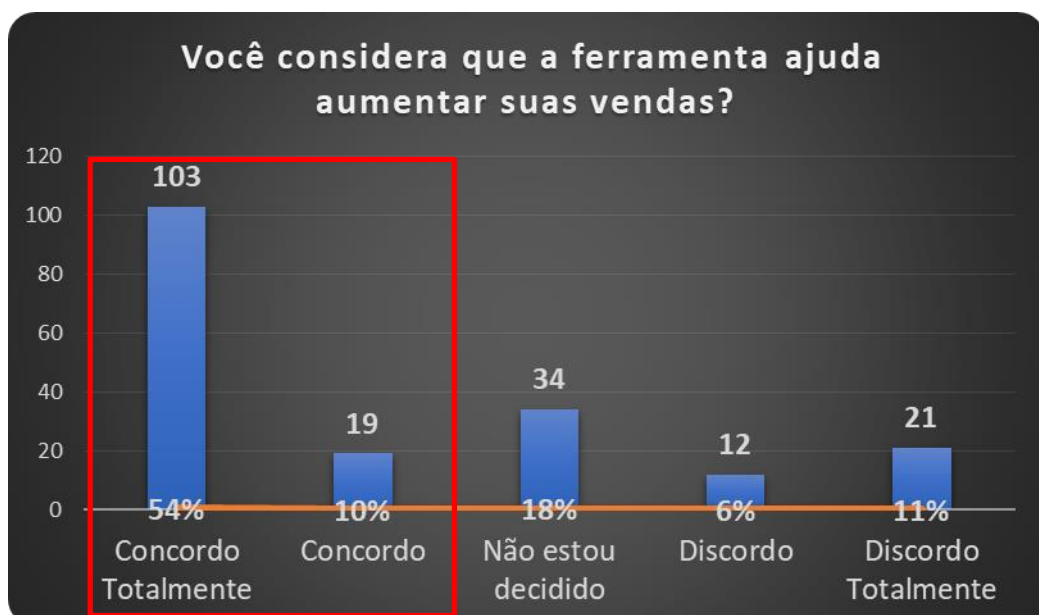


Gráfico 7 – Pergunta 9, “Você considera que a ferramenta acelera o processo de faturamento dos seus pedidos?”

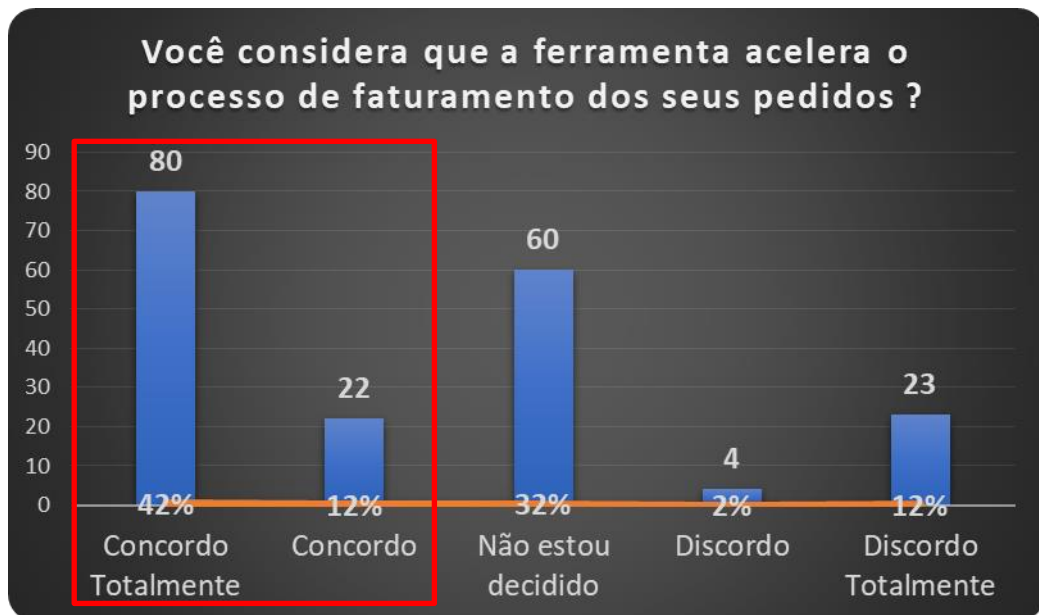
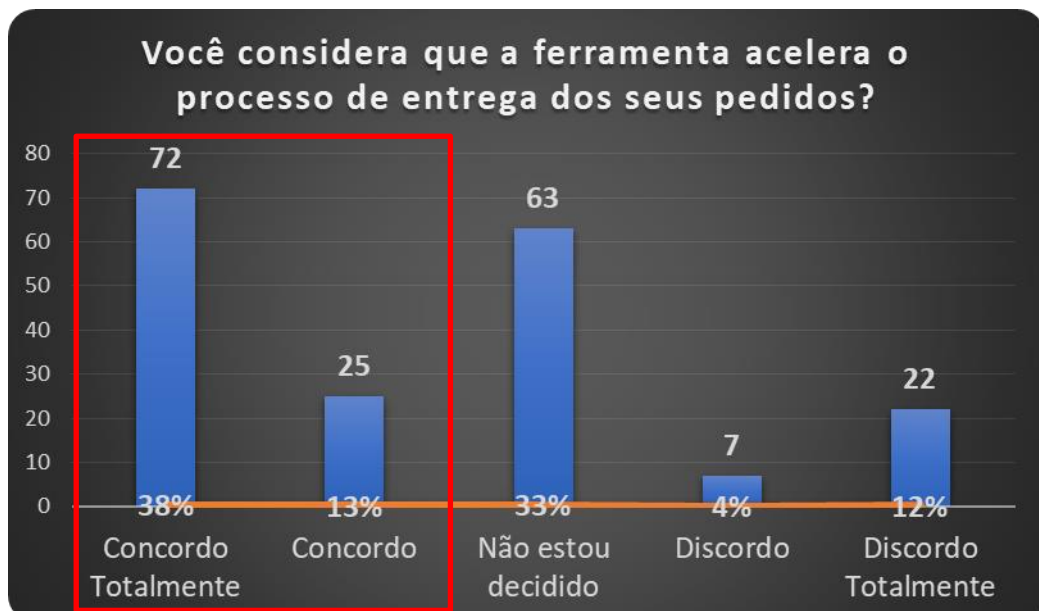


Gráfico 8- Pergunta 10, “Você considera que a ferramenta acelera o processo de entrega dos seus pedidos?”



Conforme evidenciado nas respostas às perguntas Nº 9 e 10, no tocante a agilidade no processamento, apenas 54% dos respondentes acreditam que a ferramenta de *e-commerce* acelera o faturamento dos pedidos, enquanto que apenas 51% observa melhora na entrega dos pedidos. Entretanto, em termos de logística de entrega dos pedidos, não há diferença entre as vias *e-commerce* e presencial, conforme reforçado pelos donos na resposta à Pergunta nº 8 no

Item 4.5.1- Percepção dos donos da empresa.

Gráfico 9 - Pergunta 11, “Você considera que a ferramenta é uma ameaça ao seu emprego?”

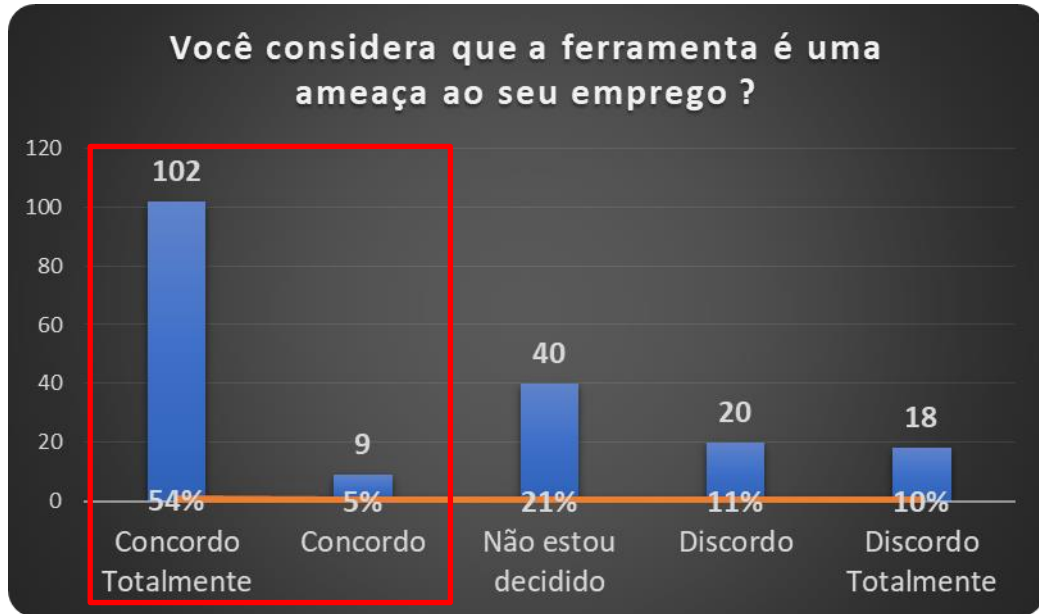
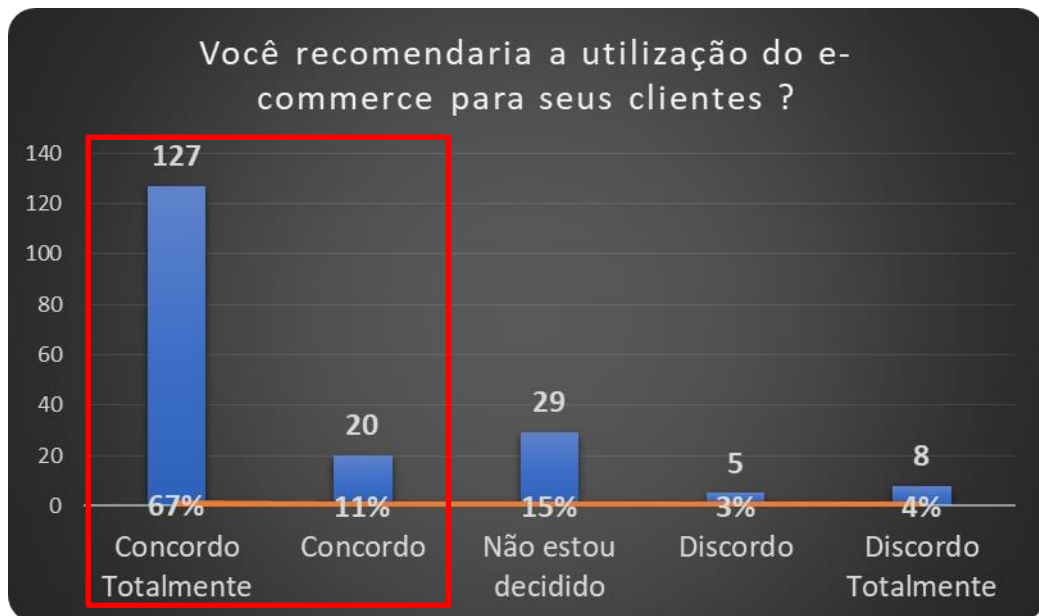


Gráfico 10 - Pergunta 12, “Você recomendaria a utilização do e-commerce para seus clientes?”



Na pergunta de número 11, buscamos compreender a percepção dos vendedores quanto ao receio pela manutenção de seus empregos com a implementação da ferramenta, ou seja, se eles entendiam a ferramenta como uma ameaça. O resultado demonstra que 59% dos respondentes acreditam que a ferramenta coloca em risco a manutenção do seu emprego. Entretanto, mesmo considerando uma ameaça à manutenção de seu emprego, 78% dos respondentes afirmam recomendar a utilização da ferramenta aos seus clientes, conforme

observado na pergunta 12.

Os gráficos a seguir evidenciam os resultados obtidos nas perguntas do tipo aberta, e para tanto, foi necessário categorizar as respostas para melhor análise dos resultados. As tabelas servem de apoio para tal categorização.

Gráfico 11 - Pergunta 4, “Quais os benefícios concretos para o seu trabalho trazidos pela ferramenta? ”

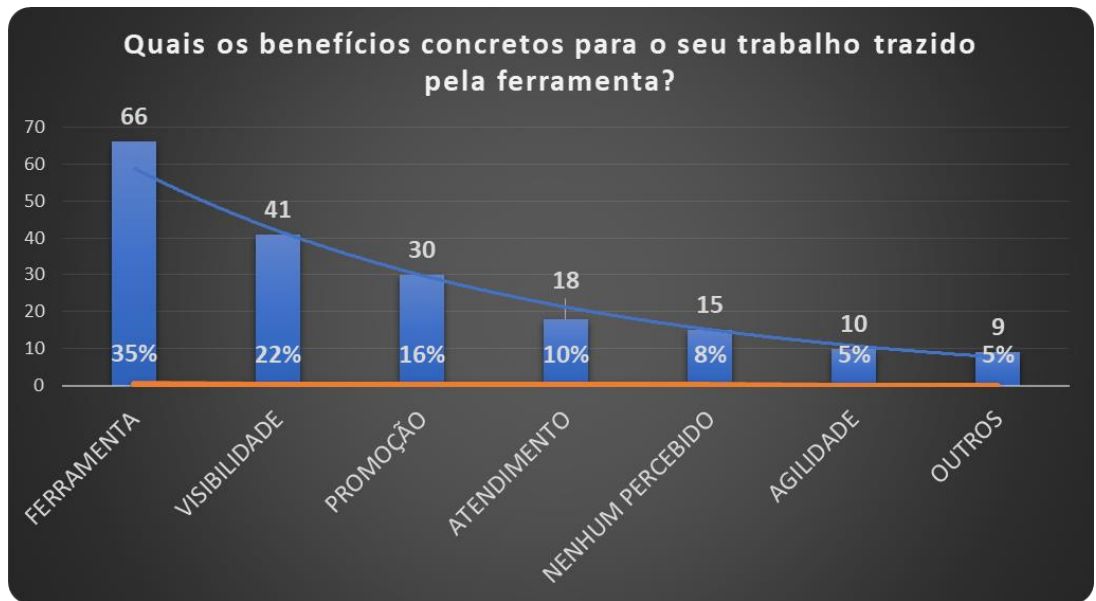


Tabela 7 - Categorização de respostas à pergunta N°4

Categorias	Descrição
FERRAMENTA	Ferramenta online alternativa disponível 24h não dependente da presença e/ou interação com o vendedor para realização da compra
VISIBILIDADE	Melhora a comunicação da empresa com os clientes, proporcionando visibilidade imediata dos produtos, sua imagem, descrição e descontos
PROMOÇÃO	Promoções atrativas ocasionalmente e preços mais agressivos e diferenciados quando comparados à venda presencial
ATENDIMENTO	Canal de atendimento ao cliente que facilita a venda e comunicação
NENHUM PERCEBIDO	Nenhuma ou pouca melhora foi percebida
AGILIDADE	Agilidade e facilidade com os pedidos.
OUTROS	Situações que não se encaixam nas demais categorias ou resposta inconclusiva

Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor para categorização de respostas à Pergunta N° 4

A partir dos resultados obtidos na pergunta N° 4, considera-se como principais benefícios observados pelos vendedores: a ferramenta de *e-commerce* (35%), a visibilidade (22%) e a promoção (16%). De modo geral, eles veem a ferramenta como um recurso online disponível 24h para os clientes, possibilitando visibilidade imediata dos pedidos, bem como veiculação de promoções agressivas e diferenciadas.

Gráfico 12 - Pergunta 8, “Como ela ajudou a melhorar os resultados?”

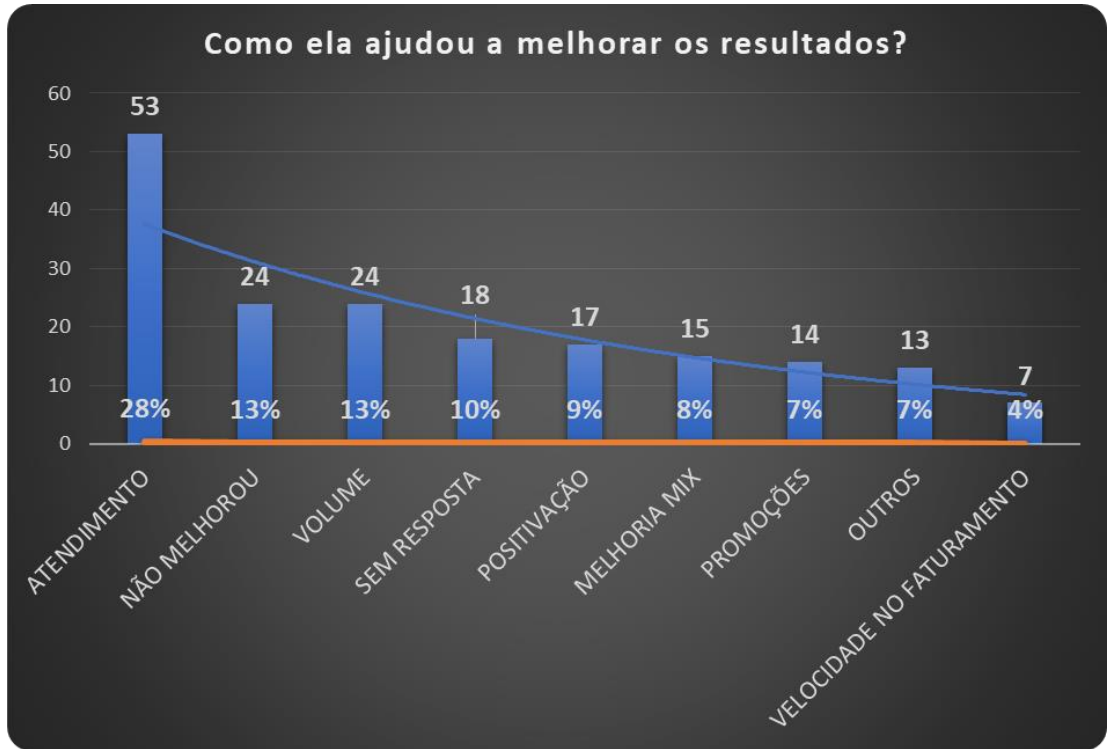


Tabela 8 - Categorização de respostas à pergunta Nº 8

Categorias	Descrição
ATENDIMENTO	Aumentou a venda on line
NÃO MELHOROU	Não houve melhora
VOLUME	Aumentou o volume de pedidos on line
SEM RESPOSTA	Não foi fornecida resposta
POSITIVAÇÃO	Aumentou as positivações de cliente, ou seja, pedido efetivado ao cliente
MELHORIA MIX	Aumentou a possibilidade de venda de mix de produtos
PROMOÇÕES	Através da divulgação de promoções aos clientes
OUTROS	Situações que não se encaixam nas demais categorias ou resposta inconclusiva
VELOCIDADE NO FATURAMENTO	Aumentou a velocidade de faturamento

Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor para categorização de respostas à Pergunta Nº 8

De acordo com as respostas da pergunta Nº8, a ferramenta ajudou a melhorar os resultados, principalmente através do aumento da venda online ao ofertar um canal alternativo de atendimento (28%). Apesar de 13% dos vendedores não observarem melhora nos resultados pós implementação da ferramenta, 13% verificaram um aumento de volume de pedidos online. Um dado interessante que vale a pena ressaltar é o percentual “Sem resposta” (10%) que potencialmente poderia indicar um desconhecimento por parte do vendedor quanto aos resultados da ferramenta.

Gráfico 13 – Pergunta 13, “Qual sua recomendação de melhoria para o canal de vendas eletrônicas B2B? ”

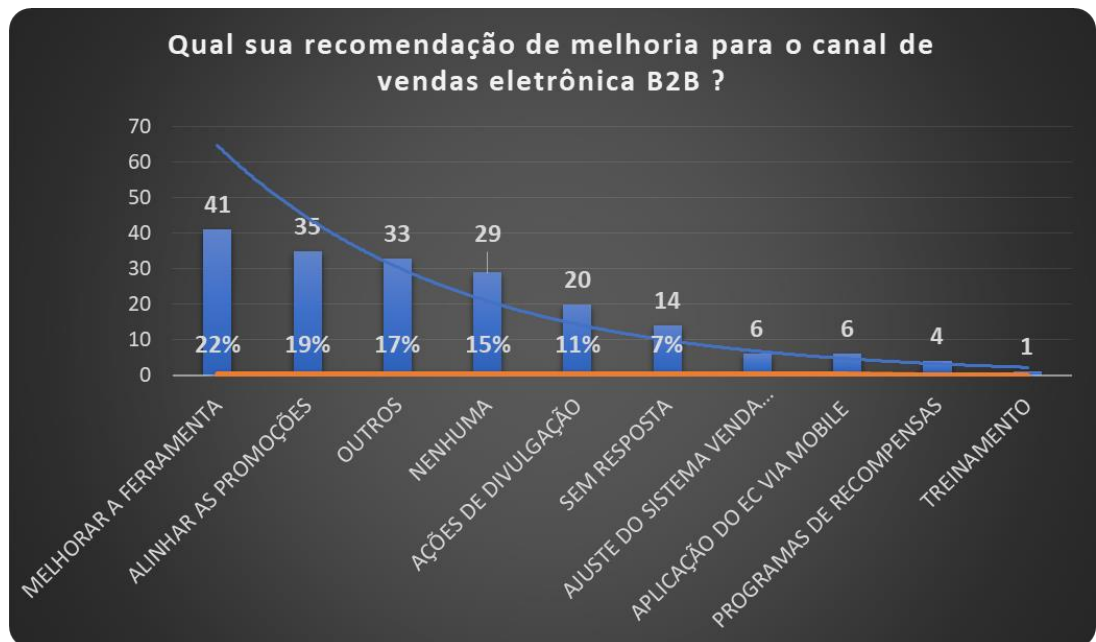


Tabela 9 - Categorização de respostas à pergunta N° 13

Categorias	Descrição
MELHORAR A FERRAMENTA	No sentido de melhorias de software de modo a facilitar a positivação do pedido pelo cliente. De modo geral, melhorias de acesso/cadastro do cliente, navegação, visualização de produtos e informações, dentre outras.
ALINHAR AS PROMOÇÕES	Alinhar as promoções entre os diferentes meios (online, presencial) e aumentar a disponibilidade de promoções
OUTROS	Situações que não se encaixam nas demais categorias ou resposta inconclusiva
NENHUMA	Nenhuma melhoria foi sugerida
AÇÕES DE DIVULGAÇÃO	Aumentar ações de divulgação da ferramenta para os clientes
SEM RESPOSTA	Não foi fornecida resposta
AJUSTE DO SISTEMA DE VENDAS	Ajustar o sistema para que a venda concretizada via e-commerce para um vendedor não seja vinculada a um vendedor diferente
APLICAÇÃO DO EC VIA MOBILE	Criação de um aplicativo via <i>mobile phone</i> para acessar o e-commerce, através do qual o cliente possa efetuar os pedidos mais facilmente ao alcance das mãos.
PROGRAMA DE RECOMPENSAS	Diversar programa de recompensas com a compra via e-commerce, por exemplo, pontos e cupons
TREINAMENTO	Aplicar mais treinamentos na ferramenta para vendedores e clientes

Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor para categorização de respostas à Pergunta N° 13

A pergunta de N° 13 trouxe à tona algumas indicações de melhorias, tanto no que diz respeito à ferramenta, quanto às melhorias nas políticas de preços entre os canais presencial e não-presencial; aplicações para *mobile*; ações para divulgação da ferramenta, visando trazer maior aderência por parte dos clientes e programas de recompensas, tanto para os clientes usuários, quanto para os vendedores que fomentam a utilização da ferramenta pelos seus clientes. Por fim, porém como uma contribuição menor, o reforço de treinamentos.

4.5. Discussão

De modo geral, cabe uma análise e interpretação dos dados a partir das respostas obtidas das perguntas abertas e fechadas. A partir da confirmação de que grande maioria dos respondentes conhecem a ferramenta de *e-commerce* – uma vez que já tiveram contato a mesma, seja através da Mega Rio ou através de alguma outra empresa – considera-se que eles estejam aptos como respondentes e, portanto, poderiam contribuir com dados válidos para o presente estudo.

Quanto à utilidade da ferramenta, a maioria dos respondentes acredita que a ferramenta é útil tanto para desempenhar seu trabalho atual (65%), quanto para a empresa (79%), bem como para os seus clientes (67%), demonstrando que a grande maioria concorda que a ferramenta é útil. Entretanto, ainda assim, houve respostas desfavoráveis à adoção da ferramenta e que merecem uma análise mais aprofundada.

Apesar de 64% dos respondentes entenderem que houve aumento das vendas com a implementação da ferramenta, 35% dos respondentes consideram que o sistema não auxilia nas vendas. Em consonância, 33% dos vendedores acreditam que a ferramenta não é útil para os clientes.

Portanto, buscou-se verificar através das respostas obtidas nas perguntas abertas Nº 4, 8 e 13 (já que se tratam dos mesmos respondentes) e analisar possíveis justificativas para tais percepções negativas. Como resultado, a visão dos vendedores é a de que, apesar de trazer benefícios para seu trabalho (35% dos respondentes da pergunta Nº 4), a ferramenta ainda precisa de melhorias (22% dos respondentes da pergunta Nº 13), que, dentre outras situações, facilitem o acesso do cliente à plataforma e a efetivação da venda em si. A análise e interpretação das perguntas abertas foi aprofundada mais à frente no presente estudo.

Uma análise importante a ser realizada a partir da leitura dos gráficos relativos às perguntas fechadas Nº 9 e 10 é a percepção dos vendedores quanto à agilidade do processo logístico que envolve o faturamento e entrega dos pedidos realizados via *e-commerce*. A percepção é praticamente equivalente entre aqueles que observam melhora e os que não observam. Conforme demonstrado na Figura 6 *Road Map*, a etapa de entrega via *e-commerce* é a mesma que via presencial, não havendo diferença nos *leadtimes* de entrega. O mesmo para a etapa de faturamento em termos de *leadtime* sistêmicos. O diferencial para o *e-commerce* é a etapa de solicitação de pedido mais ágil, já que dispensa a intermediação do vendedor e pode ser realizada diretamente pelo cliente. Portanto, apenas contabilizando o *leadtime* como um todo, a melhora poderia ser perceptível, mas sem que o vendedor tenha visibilidade dessa informação. A resposta à Pergunta nº 8 do Item 4.5.1 que descreve a percepção dos donos da empresa corrobora que não há diferença na logística de entrega entre as vias *e-commerce* e presencial.

Com relação às perguntas abertas Nº 4, 8 e 13, de modo geral, algumas observações

importantes merecem um maior aprofundamento. No gráfico da pergunta N° 4, pode-se observar que o maior percentual de benefício observado pelo vendedor é a ferramenta de *e-commerce* em si (35%), o que numa primeira análise pode-se entender como contraditório, já que no gráfico da pergunta fechada N° 11 foi observado que 59% tem receio de perda de seus empregos com a adoção do *e-commerce* B2B por seus clientes.

Do ponto de vista do negócio, esse receio pode ser fundamentado a longo prazo se observarmos a tendência positiva evidenciada pelos indicadores de faturamento da tabela 4 trazidos pelo *e-commerce*, juntamente com o fato de que o custo a efetivação de um pedido via *e-commerce* é 10% do total em relação ao mesmo pedido realizado via vendedor, desprezados o custo de deslocamento do vendedor, horas homem trabalhada e ausência do cliente no momento da visita. No entanto, tais transações comerciais via *e-commerce*, ainda geram desconfiança por parte dos clientes, sendo um mercado em desenvolvimento e expansão conforme apontam achados da pesquisa teórica (GRAND REVIEW RESEARCH, 2023). Portanto, não seria totalmente adotado, com clientes preferindo a venda presencial. Entretanto, vale ressaltar que, ainda assim, 78% dos respondentes afirmam recomendar a utilização da ferramenta aos seus clientes (pergunta fechada N° 12).

Com relação à pergunta aberta N° 8, há alguns pontos de destaque, tais como a visão dos respondentes sobre a diversidade de categorias que apresentaram sobre a melhoria de resultados no “Atendimento”, “Volume”, “Positivização”, “Mix de produtos” e “Promoções”. Uma outra categoria que apareceu foi a “Velocidade de faturamento”, o que contradiz, de certa forma, o observado na pergunta fechada N°9, em que 46% dos respondentes entenderam que a ferramenta não acelerou o processo de faturamento.

Uma observação interessante a partir dos resultados das categorias “Outros”, “Nenhuma” e “Sem resposta” foi o somatório de tais percentuais para as diferentes perguntas. Foi possível observar um percentual significativo de escolha destas categorias nas perguntas N° 8 e 13, ou seja 30% e 39%, respectivamente, o que poderia representar um desconhecimento por parte dos vendedores, tanto sobre como ela teria melhorado os resultados, como potenciais recomendações de melhoria. Ainda nesse contexto, a categoria “Outros” também parece indicar desconhecimento, já que nessa categoria se enquadraram situações não aplicáveis à ferramenta e, em alguns casos, incoerentes com o processo implementado, como, por exemplo, a recomendação de que prazos de entrega via presencial e via *e-commerce* sejam os mesmos, sendo que já o são. A tabela abaixo resume esse achado:

Tabela 10 - Comparativo categorias perguntas abertas

Pergunta	Benefícios ao meu trabalho (Nº 4)	Melhorou resultados (Nº 8)	Recomendação de melhoria (Nº 13)
Outros	5%	7%	17%
Nenhuma	8%	13%	15%
Sem resposta	N/A	10%	7%
Somatório	13%	30%	39%

Fonte: quadro resumo feito pelo autor com dados analisados extraídos do questionário fechado

Outro achado é o fato de terem sido encontradas categorias semelhantes em diferentes perguntas abertas, demonstrando coerência na visão de alguns vendedores conhecedores do processo de comércio eletrônico. Por exemplo, as categorias “Promoção” e “Atendimento” aparecem como ponto comum nas perguntas Nº 4 e 8, reforçando que a venda online, aliada às promoções, pode resultar em benefícios e aumento nas vendas.

Quanto à pergunta Nº 13, alguns destaques merecem uma análise profunda. A categoria “Melhorar a ferramenta” (22%) representa a principal recomendação de melhoria feita pelos vendedores. Com base na análise do feedback dos respondentes, a ferramenta precisa de melhorias desde o ponto de vista de software, quanto melhorias na interface sistema versus usuário, para facilitar a positivação do pedido pelo cliente. Melhorias como facilitação do acesso e cadastro do cliente, visualização de produtos e informações, agilidade no carregamento da plataforma aparecem dentre os respondentes.

Adicionalmente, algumas categorias importantes que merecem destaque são “Ações de divulgação”, de modo a aumentar a visibilidade e atração de clientes para uma melhor adesão à ferramenta; “Ajuste do sistema de vendas”, de modo a garantir a correta alocação de pedidos por vendedor, pois o sistema pode induzir a erros prejudicando o comissionamento do vendedor que intermediou a venda e “Aplicação do *e-commerce* via *mobile*”, como uma sugestão de criação de um aplicativo para celular e de fácil acesso à realização de pedidos pelos clientes ao alcance das mãos.

Vale destacar uma contradição identificada na fase de aplicação dos questionários entre os donos da empresa, na qual não houve um consenso quanto ao entendimento de que o *e-commerce* seria uma estratégia viável para todos os segmentos de atuação da empresa. Considera-se que essa divergência decorre de diferentes pontos de vista dos donos, nos quais um entende que a ferramenta pode ser aplicada a todos os segmentos desde que definida como meta a ser atingida dentro do posicionamento estratégico da empresa, ainda que a empresa esteja numa fase de adaptação à transformação digital e, o outro leva em consideração o desnível de maturidade entre os segmentos alimentar e pet shop. Independentemente do ponto de vista, o alinhamento entre os donos quanto à estratégia a ser seguida no futuro é fundamental para

obtenção de um resultado bem-sucedido.

Um achado que merece uma análise mais aprofundada é a estagnação do número de clientes observada no indicador de quantidade de Clientes Atendidos (Tabela 5), comparando 2021 *versus* 2022, em contrapartida ao aumento do número de clientes via *e-commerce* no mesmo período. Uma análise superficial indica um aumento do número de clientes atendidos pelo *e-commerce*, entretanto, entende-se que houve, na verdade, uma criação de demanda pela ferramenta com a substituição do atendimento presencial pelo *e-commerce*.

As organizações precisam mensurar e determinar o impacto de sistemas nos processos de venda eletrônica B2B, bem como seu valor para a organização, com o entendimento desse valor como o primeiro fator motivador para a sua adoção. Entendemos que os resultados do presente estudo não somente corroboram o entendimento dos autores, como funcionam como uma mensuração importante do impacto da mudança realizada pela empresa.

5. CONCLUSÕES

Essa sessão apresenta as conclusões desse trabalho. Inicialmente, verifica-se o atendimento aos objetivos geral e específicos. Em seguida apresentam-se os resultados práticos obtidos e finalmente encontram-se as considerações finais.

5.1. Atendimento aos Objetivos

Considera-se que a coerência inicial a ser buscada quando da conclusão de um trabalho é o confronto entre os objetivos, as proposições e as questões da pesquisa inicialmente definidos no trabalho apresentado.

Quanto ao propósito de estudar como o processo de venda eletrônica (*e-commerce*) B2B contribuiu para o aumento na produtividade e eficiência de vendas, acredita-se que o mesmo foi demonstrado com o estudo de caso, sendo possível compreender o processo decisório e o impacto da estratégia de venda eletrônica B2B na produtividade e eficiência de vendas em uma empresa do segmento de distribuição de alimentos.

Quanto ao objetivo geral do presente trabalho, considera-se que através da análise e interpretação dos dados obtidos no estudo de caso, foi possível demonstrar a construção do processo decisório para implementação do processo de venda eletrônica *e-commerce* B2B e o impacto positivo da ferramenta na produtividade e eficiência de vendas da empresa do segmento de distribuição de alimentos.

5.2. Resultados obtidos

Consideram-se como resultados relevantes para o presente estudo a implementação bem-sucedida da ferramenta de *e-commerce*, evidenciando uma decisão acertada por parte dos donos da empresa e o impacto positivo da ferramenta sobre a produtividade e eficiência de vendas. A seguir uma breve fundamentação, apoiada pela discussão dos dados dos estudos de caso, esclarece quais pontos-chave foram fundamentais para chegarmos à essas conclusões:

Quanto ao impacto da ferramenta na produtividade de vendas, identificado pelo indicador de performance denominado “quantidade de pedidos efetivados”, considera-se que houve uma evolução de 9,15% (aproximadamente 20.000 pedidos) na comparação do ano de 2022 *versus* 2021, sendo a participação do *e-commerce* sobre o total de pedidos de 9,85%, ou 20.314 pedidos, conforme observado na Tabela 5.

Com respeito ao impacto da ferramenta sobre a eficiência de vendas da empresa, foram observados os dados obtidos a partir do indicador de performance denominado “quantidade de cliente atendidos com pedidos efetivados”. Observou-se que apesar da estagnação deste indicador no recorte da empresa (sendo de 14.646 clientes atendidos em 2021 *versus* 15.060 clientes em 2022), o *e-commerce* apresentou uma evolução (sendo 1.109 no ano de 2021 e 5.056

no ano de 2022). Portanto, evoluindo de 7,57% de participação em 2021 para 33,57% de participação do total de clientes atendidos na empresa.

Com relação aos indicadores de faturamento, margem de contribuição e ticket médio, observou-se que o faturamento da empresa Mega Rio cresceu 19% no período de 2022 versus 2021, descontada a inflação do período (Tabela 4). Ao compararmos aos mercados de varejo alimentar e Pet, que cresceram 17% (Figura 5) e 16,4% (Item 4.2), respectivamente, constatamos que a empresa cresceu acima das taxas de mercado. Já o indicador de margem cresceu 12% e o de ticket médio, 4,73%, no período de 2022 versus 2021, descontada a inflação do período (Tabela 4).

Avaliando mais detalhadamente os dados específicos do *e-commerce*, foi possível observar um impacto positivo na performance dos indicadores de faturamento (1.709%), margem de contribuição (1.571%) e ticket médio (83%) no período de 2022 versus 2021, descontada a inflação do período (Tabela 4). Adicionalmente, quando comparamos a performance da participação do *e-commerce* no indicador de Faturamento da Mega Rio frente ao desempenho dos mercados varejo alimentar e Pet, constatamos que a taxa da Mega Rio (7,91%) é superior ao observado nos mercados de varejo alimentar (2%, Figura 5) e Pet (6%, Item 4.2).

Concluimos, a partir do indicador de quantidade de Clientes Atendidos (Tabela 5), que não houve um aumento significativo do número total de clientes atendidos comparando 2021 *versus* 2022, em contrapartida houve aumento do número de clientes via *e-commerce* no mesmo período. Entendemos, portanto, que houve uma substituição do canal de vendas presencial pelo não presencial (*e-commerce*).

Entende-se que a implementação da ferramenta de *e-commerce* foi bem sucedida a partir do cruzamento das constatações: as taxas de crescimento dos indicadores de faturamento, margem, ticket médio, atendimento ao clientes e quantidade de pedidos demonstraram performance superior quando comparadas ao mercado do varejo alimentar brasileiro; a percepção positiva sobre a ferramenta sob o ponto de vista dos donos e vendedores a partir dos questionários; a adequação e implementação satisfatória dos processos organizacionais totalmente já integrados à nova realidade.

Portanto, conclui-se que a solução tecnológica B2B alavancou o posicionamento estratégico diferenciado obtendo vantagem competitiva face ao mercado, evidenciada pelos resultados obtidos através dos indicadores citados.

Em contrapartida, ainda que a implementação tenha sido considerada bem-sucedida, observou-se que existem ainda desafios à manutenção da estratégia de venda eletrônica B2B na Mega Rio. Por exemplo, o receio por parte de alguns vendedores quanto à ameaça ao seu emprego; a potencial falta de conhecimento dos mesmos sobre a ferramenta e benefícios à sua

rotina de trabalho, ao negócio e aos clientes; a melhoria da ferramenta em termos de parametrização do sistema de apuração de vendas e simplificação da interface entre o sistema e o cliente, de modo a facilitar a visualização do portfólio de produtos na tela de pedidos e facilitar a adesão pelos clientes.

Portanto, entende-se que para definição de uma estratégia bem-sucedida em uma empresa, que garanta o diferencial competitivo frente ao mercado, a mesma deve garantir que os recursos, os processos organizacionais, as pessoas e as diversas áreas da empresa estejam alinhadas à execução desta estratégia.

Um dos riscos identificados na pesquisa foi o receio pelos vendedores da perda de seus empregos, em função da adoção do *e-commerce* B2B por seus clientes. A usabilidade do *e-commerce* B2B por parte dos clientes depende da contribuição da equipe de vendas. Esta, portanto, deve estar treinada e orientada para sua difusão. Faz-se necessário, ainda, uma comunicação efetiva entre os diversos níveis hierárquicos organizacionais para garantir comprometimento dos funcionários à nova realidade, minimizando impactos por não aderência.

Adicionalmente, ressalta-se a relevância na adoção de indicadores-chave para a medição da performance da nova estratégia. Uma vez definidos e monitorados, os indicadores facilitam a leitura e interpretação dos dados de forma sistemática, o que permite padronizar e mensurar a evolução da empresa desde a implementação do *e-commerce* B2B com base em dados reais gerados no âmbito operacional.

Por fim, entende-se que o *e-commerce* B2B é uma estratégia capaz de melhorar a competitividade para o canal de distribuição, que sua adoção pode trazer ganhos para operação de vendas evidenciados através do aumento do faturamento, margem de contribuição, ticket médio, cobertura de clientes e quantidade de pedidos, e através da aproximação da empresa aos seus clientes, fortalecendo as relações comerciais. Entretanto, os limites para estes ganhos ainda precisam ser melhor estudados.

O quadro-resumo a seguir elenca os principais benefícios, dificuldades e sugestões de melhoria para o processo de implantação do *e-commerce* nas fases pré, durante e pós-implantação:

Tabela 11- Quadro resumo Recomendações

Fase	Atividade	Benefícios	Dificuldades	Sugestões de melhoria
Pré- implementação	Consultoria realizada por empresa especializada em planejamento estratégico, estrutura organizacional e processo de sucessão	Dentre outros, a indicação para adoção de estratégia de venda eletrônica	Priorização de outras atividades no momento	Implementação do e-commerce como canal alternativo de vendas
	Mapeamento e revisão dos processos operacionais	Identificação de oportunidades e alinhamento da estratégia operacional para introdução do e-commerce	Funcionário interno como Project Owner com conhecimento prévio processual e tecnológico limitados da ferramenta eletrônica	Utilizar profissional com expertise no tema e-commerce e experiência de mercado

Tabela 12 - Quadro resumo Recomendações

Fase	Atividade	Benefícios	Dificuldades	Sugestões de melhoria
Durante	Implementação do e-commerce como canal alternativo de vendas	A ferramenta de venda eletrônica representa um canal adicional de atendimento aos clientes e efetivação de pedidos.	Interface dos sistemas (ERP x Plataforma e-commerce), universo de clientes teste (quantidade e tipo),	Testar a ferramenta num universo maior e mais diversificado de clientes, treinar e desenvolver equipe interna de especialistas em canal de vendas eletrônica, comunicar melhor com os <i>stakeholders</i>
	Testes internos e com clientes da plataforma	Mapear possíveis limitações da ferramenta, obter feedbacks dos usuários e identificar oportunidades de melhoria	parametrização do sistema, definição de KPIs para gestão dos resultados, equipe especializada para gerir o novo canal, alinhamento entre	

Tabela 13 - Quadro resumo Recomendações

Fase	Atividade	Benefícios	Dificuldades	Sugestões de melhoria
Pós- implementação	Ferramenta funcionando plenamente na rotina de vendas da empresa	Agilidade e comodidade na realização do pedido pelo cliente diretamente via plataforma de vendas eletrônicas, eliminando a etapa de intermediação via vendedor, comunicação direta da empresa com seu cliente, redução dos custos na operação de vendas	Falta de aderência à ferramenta pelos funcionários devido ao receio à perda do emprego e pela desconfiança dos clientes	Realizar treinamentos e ações de marketing para divulgar amplamente os benefícios da ferramenta
			Dificuldade de acesso e manuseio pelos clientes, além do layout da ferramenta	Garantir comunicação efetiva entre os diversos níveis hierárquicos organizacionais, minimizando impactos por não aderência
				Melhorias tecnológicas da ferramenta que envolvem: software, interface sistema versus usuário para facilitar a efetivação da venda em si pelo cliente, facilitar o acesso e cadastro do cliente, a visualização de produtos/informações, e agilidade no carregamento da plataforma

5.3. Limitações

Importante ressaltar que houve limitações no presente estudo no que tange à realização do questionário com os donos da empresa Mega Rio, uma vez que as perguntas Nº 4, 5, 6, 7, 8 e 9 estabelecidas no Anexo 1 não foram respondidas pelo Entrevistado #1, e, portanto, não foi possível analisar e interpretar dados sobre os temas nelas veiculados sob sua ótica. Entretanto, não se invalida o referido questionário, já que os dados obtidos a partir das demais perguntas foram válidos e contribuíram para a construção dos resultados.

Adicionalmente, a escolha dos respondentes foi intencional e por conveniência e o autor faz parte do quadro de gestores da empresa.

Entende-se como uma limitação ao presente método a generalização para outras indústrias ou empresas do mesmo segmento de atuação da Mega Rio, especialmente diante do fato da ferramenta de *e-commerce* ter sido implementada recentemente na empresa com um período de avaliação de dois anos apenas, sendo tal período ainda considerado pequeno para multiplicação do modelo.

Um ponto a ser considerado é que esta estratégia de venda eletrônica ainda carece de amadurecimento, portanto novas pesquisas serão necessárias para avaliar seus resultados no médio e longo prazo. Além disso, a medida que essa estratégia se consolidar, pesquisas adicionais poderão fornecer novos achados e contribuições.

Por fim, como recomendação para estudos futuros sobre o tema de *e-commerce* B2B em empresas de distribuição, podemos citar um aprofundamento deste estudo a ser realizado sob a ótica do cliente, ou ainda, aplicar um estudo de caso múltiplo para abordar dados de outras empresas do segmento para comparar os dados obtidos neste estudo.

Anexo 1- Questionário aplicado aos donos da empresa

Nome do Entrevistado: _____			
Cargo na empresa: _____			
No	Perguntas	Categorias	Objetivo Específico
1	Os canais de distribuição possuem duas funções básicas que são: criar demanda e suprir demanda. Qual delas seria a função da sua empresa?	Setor de atuação	Descrever o cenário do setor em que a empresa atua
2	Como você descreveria a situação do setor de atuação de sua empresa? (a) no período pré-implantação da venda eletrônica? (b) no período atual?		
3	O que motivou a direção da empresa a adotar um sistema eletrônico B2B?	Aspectos pré-implantação	1.2.2.1. Identificar os fatores que levaram a decisão de implantação do processo
4	Você acredita que, na época da decisão pela adoção do sistema, a empresa tinha as competências necessárias para tanto? Explique.		
5	Durante o processo de implantação, quais foram as competências que mais precisaram da atenção e do esforço da alta administração para que a implantação fosse bem sucedida? Explique		
6	Quais os principais obstáculos enfrentados pela empresa durante a implementação do sistema? O que não deu certo e que vocês fariam diferente?	Aspectos durante a implantação	1.2.2.2. Identificar os fatores que facilitaram ou dificultaram a implementação da venda eletrônica, que possam contribuir para ações futuras e/ou outras empresas
7	Quais foram os elementos que facilitaram a implantação da venda eletrônica?		
8	Como o processo de venda eletrônica B2B se relaciona com os processos de faturamento, expedição e transporte da sua empresa?		
9	Como vocês medem a performance da venda eletrônica B2B nos aspectos de faturamento, clientes, margem e transporte?		
10	A implantação trouxe algumas situações que geraram problemas ou disfunções para a empresa?	Características do processo de venda eletrônica B2B	Identificar os pontos negativos da implementação do processo de venda eletrônica
11	Você acredita que a implantação do canal de vendas eletrônica B2B foi bem sucedida? Quais foram as melhorias concretas observadas nos KPIs de margem de contribuição, faturamento, mix de produtos e cobertura de clientes com a implantação do B2B?		Identificar os pontos positivos da implementação do processo de venda eletrônica
12	O e-commerce é uma estratégia viável para todos os segmentos de atuação da empresa? Quais segmentos são mais aderentes ao canal de vendas eletrônicas? E os menos aderentes?		Identificar a viabilidade da implementação
13	Considerando o processo de venda eletrônica implementado e o aprendizado obtido ao longo do processo, quais as recomendações você daria para outras empresas que quisessem implementar a venda eletrônica?	Aspectos pós-implantação	

Anexo 2- Questionário aplicado aos vendedores da empresa

No	Perguntas	Categorias
idade	20 a 30 anos	Perfil do respondente
	30 a 40 anos	
	40 a 50 anos	
	>50 anos	
1	Você conhece a ferramenta e-commerce da empresa em que trabalha?	1.2.2.6. Caracterizar a percepção dos funcionários sobre os indicadores de satisfação e produtividade advindos da implementação da venda eletrônica
2	Você conhece outras ferramentas de e-commerce?	
3	Você considera que a ferramenta é útil para o desempenho do seu trabalho atual?	
4	Quais os benefícios concretos para o seu trabalho trazido pela ferramenta?	
5	Você considera que a ferramenta é útil para a empresa?	
6	Você considera que a ferramenta é útil para seus clientes?	
7	Você considera que a ferramenta ajuda a aumentar as suas vendas?	
8	Como ela ajudou a melhorar os resultados?	
9	Você considera que a ferramenta acelera o processo de faturamento dos seus pedidos?	
10	Você considera que a ferramenta acelera o processo de entrega dos seus pedidos?	
11	Você considera que a ferramenta é uma ameaça ao seu emprego?	
12	Você recomendaria a utilização do e-commerce para seus clientes?	
13	Qual sua recomendação de melhoria para o canal de vendas eletrônica B2B?	

6. REFERÊNCIAS

ABOELMAGED, M.G. (2010), “Predicting e-procurement adoption in a developing country: an empirical integration of technology acceptance model and theory of planned behaviour”, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 110 No. 3, pp. 392-414, doi: 10.1108/02635571011030042

AFUAH, A. e TUCCI, C. L. *Internet Business Models and Strategies: Texts and Cases*. New York: McGraw-Hill, 2001.

ALBERTIN, ALBERTO LUIZ. *Comércio eletrônico - modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. São Paulo: Atlas, 2000.

ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação*. São Paulo: Atlas, 4a edição, 2002b.

ALBERTIN, A. L. e MOURA, R. M. *Amplie seus Horizontes*. *Informationweek*, 6 de novembro de 2002.

ALBERTIN, A. L. *A realidade dos Negócios na Era Digital no Mercado Brasileiro*. Projeto de pesquisa desenvolvido com o apoio do apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicação (NPP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getulio Vargas (FGV). São Paulo: FGV-ESP, 2002c.

AL-BAKRI ET. AL. (2010), *The Influence of B2B e-Commerce on SME's Performance and Efficiency: A Literature Review*. *International Journal of Liability and Scientific Enquiry*, 3 (3). pp. 213-224. ISSN 1741-6426. Doi: 10.1504/IJLSE.2010.033356

AKOH, B. (2001). *Business in developing world, Africa and Ethiopia: Ethiopia in the knowledge age*. Paper presented at the conference of ICT Africa Plc, Ethiopia.

BALARINE, Oscar Fernando Osorio. *Tecnologia da informação como vantagem competitiva*. *RAE eletrônica*, v. 1, p. 1-11, 2002.

BERMAN, B. (1996). *Marketing channels*. John Willey & Sons. 663 p.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.; MEAD, M. *The case research strategy in studies of information systems*. *MIS Quarterly*, v. 11, n. 3, p.369-387, 1987.

BOWERSOX, D. et al. *Management in Marketing Channels*. Singapore: McGraw Hill, 1987.

BOWERSOX, D.J., & CLOSS, D.J. (2001). Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Editora Atlas.

BROHAN, M. (2019), Global B2B e-marketplace sales could hit \$3.6 trillion in five years, Digital Commerce 360. Disponível em: <
<https://www.digitalcommerce360.com/2019/10/31/global-b2b-e-marketplace-sales-could-hit-3-6-trillion-in-five-years//>>. Acesso em fev.2023.

CAMPBELL, A.; ALEXANDER, M. What's wrong with strategy. Harvard Business Review, p. 42-50, Nov. /Dec. 1997.

CHRISTENSEN, C. M. Making strategy: learning by doing. Harvard Business Review, p. 141-156, Nov. /Dec. 1997.

COUGHLAN, A., ANDERSON, E., STERN, L., & EL-ANSARY, A. (2001). Marketing channels. New Jersey: Prentice Hall.

DAI, Q., & KAUFFMAN, RJ (2002). E-commerce B2B revisitado: Perspectivas líderes sobre os principais problemas e direções de pesquisa. Mercados Eletrônicos, 12 (2), 67-83.

ECOMMERCEBRASIL. E-commerce focado em pet mais do que dobra na pandemia, revela Instituto Pet Brasil. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-pet-dobra-coronavirus> . Acesso em Jul 2023.

INFRACOMMERCE. Mercado de e-commerce. 2023. Disponível em: <https://ri.infracommerce.com.br/sobre-a-infracommerce/mercado-de-e-commerce/>. Acesso em Jul 2023.

DANIEL J. PARÉ (2003) Este Site Entrega? Serviços de comércio eletrônico B2B para países em desenvolvimento, The Information Society, 19:2, 123-134, DOI: 10.1080/01972240309457.

DINIZ, E. H., (1999), Comércio Eletrônico: Fazendo Negócios por meio da Internet. RAC, v.3, n. 1, Jan/Abr. 1999: 71-86

Ezequiel, K. B. O, Yamaguchi, C. K, Watanabe, M. Redes Interorganizacionais e a Criação de Conhecimento: Busca Sistemática. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 9(1), 122-137.

FINGAR, P. e ARONICA, R. The Death of e and the Birth of the Real New Economy. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2001.

GRAND REVIEW RESEARCH. Business-to-Business E-commerce Market Size, Share & Trends Analysis Report, Market Analysis Report. Report ID: 978-1-68038-090-3, Historical Range: 2018 – 2021. Disponível em: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/business-to-business-b2b-e-commerce-market>. Acesso em Jul 2023.

GREWAL, R., G. L., BHARADWAJ, S., JINDAL, P., KAYANDE, U., LUSCH, R. F., MANTRALA, M., PALMATIER, R. W., RINDFLEISCH, A., SCHEER, L. K., SPEKMAN, R., & SRIDHAR, S. Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities. *Customer Needs and Solutions*, v.2, n.3, p.193–208, 2015.

GRIFFIN, MICHAEL & WHITE, D. & SHEA, TIMOTHY. (2008). Applied e-commerce metrics for small- to medium-sized enterprises. *IJBIS*. 3. 374-390.10.1504/IJBIS.2008.018039.

GRIEGER, M. (2003), “Electronic marketplaces: a literature review and a call for supply chain management research”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 144, pp. 280-294, doi: 10.1016/S0377-2217 (02)00394-6.

HOFFMAN, D. L. & NOVAK, T. P. The Challenges of Electronic Commerce. Disponível em: <<http://www2000.ogsm.vanderbilt.edu/intelligent.agent>>. Acesso em: 03 mar. 2001

HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P. & VENKATESH, A. Has the Internet Become Indispensable? *Communications of the ACM*, Vol. 47, n. 7, p. 37-42, 2004.

R. Y. KIM, "The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales," in *IEEE Engineering Management Review*, vol. 48, no. 3, pp. 212-218, 1 third quarter, Sept. 2020, doi: 10.1109/EMR.2020.2990115.

KOTLER, P. . A Generic Concept of Marketing – *Journal of Marketing* V. 36 (April), 1972, p. 46-54.

KRELL, T., GALE, J. E-business migration: a process model. <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0230180202.html>.

LIU, H., KE, W., WEI, K.K., GU, J. AND CHEN, H. (2010), “The role of institutional pressures and organizational culture in the firm’s intention to adopt internet-enabled supply chain management systems”, *Journal of Operations Management*, Elsevier BV, Vol. 28 No. 5, pp. 372-384, doi: 10.1016/j.jom.2009.11.010.

LOUKIS, E., SPINELLIS, D. AND KATSIKIANNIS, A. (2011), "Barriers to the adoption of B2B e-marketplaces by large enterprises: lessons learned from the hellenic aerospace industry", *Information Systems Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 130-146, doi: 10.1080/10580530.2011.562129.

MAIA, T.; ALVES, P.R. O Comércio Eletrônico e sua Importância Frente aos Novos Conceitos de Inovação Tecnológica nas Organizações. *Revista Diálogos Interdisciplinares*, v. 2, n.2, p. 218-233, 2013.

MALLEN, B. *The Marketing Channel: A conceptual view*. New York: John Wiley & Sons, 1967

MATT, C., HESS, T., BENLIAN, A. (2015). "Digital Transformation Strategies". *Business and Information Systems Engineering* 57(5), pp. 339-343

MARIOTTI, S & SGOBBI, F. Alternative Paths for The Growth of e-Commerce. *Futures*, n. 33, p. 109–125, 2001. Alternative paths for the growth of e-commerce – ScienceDirect

NGAI, ERIC & LEUNG, CHI HONG & WONG, Y. (2005). Application of the workflow management system in electronic commerce: A case study. *IJBIS*. 1. 182- 198. 10.1504/IJBIS.2005.007406.

NOHARA, J. J. ET.AL., Inovação Tecnológica e Competitividade: Os Desafios das Pequenas e Médias Empresas em Participar do Comércio Eletrônico. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 132-149, 2008.

PAGANI, M.; PARDO, C. The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, v. 67, p. 185-192, 2017.

PELTON, L. et al. *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*. New York: McGraw-Hill. 2nd ed., 2002.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, p. 137-145, Nov. /Dec. 1979.

PORTER, M. What is strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PORTER, M.; MILLER, V. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, p. 149-160, July/Aug. 1985.

PORTER, M. "Estratégia e Internet." *Harvard Business Review* 79, n. 3 (março de 2001): 62–

78.

QIZHI DAI AND ROBERT J. KAUFFMA. B2B E-Commerce Revisited: Leading Perspectives on the Key Issues and Research Directions Volume 12 (2): 67–83. www.electronicmarkets.org

RANKING ABAD/NIQ 2023. Distribuição: A revista de negócios dos atacadistas distribuidores. Edição 339: p. 78 – 81, abril/maio 2023. www.revistadistribuicao.com.br

REEDY, J.; SCHULLO, S. & ZIMERMANN, K. Marketing Eletrônico: Integração de Recursos Eletrônicos ao Processo de Marketing. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROGUS, S.; GUTHRIE, J.; MANCINO, L. Online grocery shopping behaviours, knowledge, and attitudes of SNAP participants. *Current Developments in Nutrition*, 3(Supplement_1), 2019.

ROSENBLOOM, B. (2004). *Marketing channels: a management view (7th ed.)*. International Thomson Press.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda., 2006.

SARRAF, Thiago. Maneiras de aumentar a confiança do consumidor de e-commerce. Disponível em: Acesso em: 21 de nov.de 2020.

SCHMIDT, F. A. (2017). *Digital Labour Markets in the Platform Economy: mapping the political challenges of Crowd Work and Gig Work*. Friedrich-Ebert- Stiftung, .

SILA, I. Factors affecting the adoption of B2B e-commerce Technologies. *Electronic Commerce Research*, v. 13, n. 2, p. 199-236, 2013.

SOOSAY, C.A.; HYLAND, P. A decade of supply chain collaboration and directions for future research. *Supply Chain Management*, v. 20, n. 6, p. 613-630, 2015.

STERN, L.W., EL-ANSARY, A.1. *Marketing Channels*. 4. ed., Englewood Cliffs: Prentice - Hall, 1992.

STERN, L., EL-ANSARY, A. I. & COUGHLAN, A. *Marketing Channels (5th ed.)*. Prentice-Hall, 1996.

SUBRAMANIAM, CHANDRASEKAR. (2002). A Study of the Value and Impact of B2B E-Commerce: The Case of Web-Based Procurement. *International Journal of Electronic commerce*. 6. 19-40. 10.1080/10864415.2002.11044245.

THOMPSON Jr, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. *Administração estratégica*. 15a ed. McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2008.

TIESSSEN, J. H.; WRIGHT, R.W. & TURNER, I. A Model of e-Commerce Use by Internationalizing SMEs. *Journal of International Management*, n. 7, p. 211–233, 2001.

TURBAN, EFRAIM; RAINER JR., R. KELLY; POTTER, RICHARD. E. *Administração de tecnologia de informação - Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TURBAN, E., KING, D., VIEHLAND, D., AND LEE, J. (2004). *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, 4th edition, Pearson, Prentice Hall.

VADWALA, MS.AYUSHI. (2017). E-Commerce: Merits and Demerits A Review Paper. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, Volume 1(4), ISSN: 2456-6470

YIN, R. K. *Case study research, design and methods*. London: Sage Publications, 1984.

Yin, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos [recurso eletrônico]*/ Robert K. Yin; [tradução: Cristhian Matheus Herrera]. – 5.ed – Porto Alegre: Bookman, 2015.

WANG, R.; MALTHOUSE, E. C.; KRISHNAMURTHI, L. On the go: How mobile shopping affects customer purchase behavior. *Journal of Retailing*, v.91, n.2, p. 217–234, 2015.

WANG, S., ZHENG, S., XU, L., LI, D. AND MENG, H. (2008), “A literature review of electronic marketplace research: themes, theories and an integrative framework”, *Information Systems Frontiers*, Vol. 10 No. 5, pp. 555-571, doi: 10.1007/s10796-008-9115-2.

WEILL, P. e VITALE, M. R. *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2001.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. *Liderando na era digital*. 1. ed. São Paulo: M.Books, 2015.