

Inovação do E-commerce Brasileiro na Pandemia

Walter Rodrigo das Neves Santos*

Alfredo Dib†

Resumo

O artigo objetiva analisar o e-commerce nos primeiros cinco meses de 2020, relacionando a inovação empreendedora entre o antes e o durante a crise do COVID-19. Obrigados a suspenderem suas vendas via lojas físicas, varejistas aceleram ou revisam sua estratégia no comércio eletrônico. Já os consumidores, impedidos de sair, tendem a comprar pela internet ainda mediante indicadores desfavoráveis no mercado de trabalho. Será possível atingir maiores níveis de competitividade nesse cenário? Essa pesquisa é de natureza aplicada, de caráter exploratório e explicativo com levantamento de dados bibliográfico e telematizado. Conclui-se na demonstração das inovações estratégicas e desafios das empresas e consumidores numa nova adequação ao mercado.

Palavras-chave: Covid-19; Estrutura produtiva fluminense; Impactos econômicos; Insumo-Produto.

Abstract

The article aims to analyze e-commerce in the first five months of 2020, relating entrepreneurial innovation between before and during the COVID-19 crisis. Obligated to suspend their sales via physical stores, retailers accelerate or review their strategy in e-commerce. Consumers, on the other hand, unable to leave, tend to buy over the Internet still through unfavorable indicators in the labor market. Will it be possible to reach greater levels of competitiveness in this scenario? This research is empirical, instructive, explanatory, bibliographical and telematized. It concludes in the demonstration of strategic innovations and challenges of companies and consumers in a new adaptation to the market.

Keywords: Innovation; Entrepreneurship; Intra-entrepreneurship; Electronic commerce; Strategic Planning.

*Administrador formado pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC, E-mail: wrneves@outlook.com

†Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DCAC), Coordenador PROFINIT/UESC, E-mail: aadib@uesc.br

1 INTRODUÇÃO

As tecnologias disruptivas, de informação e comunicação provocam continuamente profundas mudanças no modo de vida, nos modelos de negócios, nas formas de gestão. O processo inovativo é ação essencial de competitividade e rentabilidade da empresa, e o empreendedorismo sua expressão na potencialidade de realizar e concretizar ideias e ideais.

Uma das expressões das novas tecnologias é o comércio online fruto de uma sistematização de tecnologias e subsistemas devidamente integrados e baseados em ordenação normativa, legislativa, princípios organizacionais e éticos.

A inquietação de pesquisa é o poder de adaptação de grandes empresas do varejo mediante a pandemia. Será que apesar de suas mega estruturas poderão se tornar competitivas em um curtíssimo espaço de tempo?

O e-commerce tornou-se uma realidade em praticamente todos os ramos de atuação varejista incluindo serviços, além da readequação do setor industrial. Para Albertin (2012) vendas on line se tornaram um diferencial competitivo e corpo integrante para estratégias de mercado. Cruz e Silva (2012) salientam que o e-commerce atende distintos interesses como, por exemplo, a otimização de tempo e a ausência do deslocamento por parte do comprador e vendedor. Com relação à aproximação entre compradores e vendedores salienta-se o e-commerce como estratégia empresarial de vender oferecendo ao seu consumidor a possibilidade de comprar sem sair de casa podendo adquirir tudo com apenas um clique, em qualquer lugar e hora.

De acordo Manuel Castells (1988), a revolução tecnológica tornou-se a base de uma nova sociedade, em rede, dando origem ao informacionalismo, na qual a tecnologia da informação é considerada uma ferramenta indispensável na manipulação da informação e construção do conhecimento pelos indivíduos, pois a produtividade e o poder tem como fonte a gestão do banco de dados: criação, processamento e transmissão. Desta forma salienta-se que a compra por internet, em uma sociedade da informação (CASTELLS, 1988), rompe as fronteiras físicas e culturais, e possibilita o planejamento de novos negócios e nichos de mercados. Em época de pandemia a superação exige inovação e ação empreendedora. Respostas rápidas para consumidores, clientes e perante a concorrência.

Desta forma a geração de riqueza e o valor agregado incorporam nos produtos tangíveis a intangibilidade como valor intrínseco. O valor da marca, os níveis de satisfação do consumidor, o potencial de inovação da empresa, a personalização do produto-serviço, a capacidade resolutive da estrutura organizacional. São os softwares o fator de diferencial competitivo na sua dimensionalidade das versões atualizadas, adaptados às diversas plataformas, escalonáveis mundialmente, múltiplas aplicações (social, ambiental, comercial, entretenimento, financeiro-bancário, logístico, mapeamento, logística) e de uso praticamente intuitivo.

A nova era valoriza os ativos intangíveis. O capital intelectual, a informação, a aprendizagem, a renovação passam a ser os ícones em um mercado que cada vez mais se transforma em rede

Pfeffer (1994) argumenta que o principal fator de competitividade da empresa está nas pessoas. São as pessoas o poder da mudança com sucesso. O capital perde sua relevância como fonte de vantagem competitiva porque o aumento de sua disponibilidade acaba por atingir a qualquer projeto inovador e desta forma a superação de uma ação criativa já não se garante exclusivamente com o recurso financeiro e sim com a inteligência e integração da força de trabalho.

Rifkin (2001) defende o encolhimento da economia fundamentada no físico característico da Era Industrial, como propriedade e capital. Os produtos tangíveis estão se desmaterializando e sua continuidade depende da sua correlação com o intangível, como, por exemplo, carros, computadores, dinheiro (que se tornar cada vez mais eletrônico), a era do *just in time* dirigido pelo consumidor.

Nesse contexto as empresas já trilhavam o caminho para as atividades remoto, como por exemplo os serviços de atendimento por telefone ou chat já eram comuns. Diversas empresas tinham no seu orçamento destinado a melhorar ou implementar procedimentos à distância. Com a pandemia essa situação hiper acelerou. Acordamos 7 anos depois ou mais. E o processo de adaptação teve que se submeter a urgência do momento. Atividades *home office*, consultas *on line*, serviços bancários, financeiros, vários serviços públicos, os três poderes da nação apresentaram soluções adaptando-se, enquanto que outros setores como turismo, serviços, trabalhadores informais, entretenimento, cultura sofrem a simples ausência de possibilidade de formar o seu antigo mercado e ambiente de trabalho.

Para o comércio as vendas online se apresentam como alternativa e desafio para o sistema produtivo, distributivo, comercial e de serviços correlacionados. É constante e crescente, como se pode avaliar com a média de crescimento do faturamento do setor, entre 2011 e 2019 superior a 17% ao ano, todavia destaca-se que a variação é desigual com uma tendência de alta a partir de 2016, de acordo com os relatórios WebShoppers (Ebit/Nielsen).

Ainda segundo o E-bit, o aumento exponencial de transações nesse período é devido principalmente a dois fatores: i) o incremento na segurança das relações virtuais, o que proporcionou maior confiabilidade por parte dos usuários, e, ii) a otimização na praticidade e na agilidade na escolha dos produtos, que permitem que as pessoas, mesmo com rotinas mais atribuladas pelo excesso de atividades, possam ter tempo para realizar suas transações comerciais, tanto por computadores, notebooks, tablets e smartphones. A esses fatores somam-se: iii) o crescimento real da renda dos consumidores; iv) o número de lojas *on-line*; v) o investimento do capital de risco no setor; vi) a adesão de novos consumidores *on-line*; vii) a relação entre o número de pedidos de compra planejados, compras realizadas e ticket médio por compra; viii) a relação de faturamento total do varejo e as vendas no comércio eletrônico e ix) os indicadores de confiança dos consumidores e o reflexo nas vendas *on line*.

A seguir esse estudo busca apresentar impactos da pandemia na economia e os reflexos das estratégias de inovação por *e-commerce* de grandes empresas do varejo brasileiro.

Tabela 1 – O avanço das vendas via internet no Brasil. Não considera vendas de automóveis, passagens aéreas e leilões online.

ANO	FATURAMENTO (R\$)	VARIAÇÃO (%)
2019	61,9 Bilhões	16
2018	53,2 Bilhões	12
2017	47,7 Bilhões	8
2016	44,4 Bilhões	7
2015	41,3 Bilhões	15
2014	35,8 Bilhões	24
2013	28,8 Bilhões	28
2012	22,5 Bilhões	20
2011	18,7 Bilhões	26

Fonte: E-BIT, 2020.

2 COVID-19

Desde o surgimento do novo Coronavírus (COVID-19) no final de dezembro de 2019, o mundo inteiro vem sofrendo restrições econômicas. Segundo relatório do Fundo Monetário Internacional – FMI, de 189 países, 170 terão queda no PIB per capita esse ano, o que por si só demonstra grande desastre sobre a demanda agregada. A segunda dimensão da crise está no rápido crescimento do desemprego no mundo, a Organização Mundial do Trabalho – OIT estima que 1,25 bilhão se encontrem em setores de alto risco para demissão, reduções salariais e de horas trabalhadas, situação que se agrava tendo que, na economia global cerca de 2 bilhões de trabalhadores informais, e em sua grande maioria estão em países emergentes. Ainda de acordo com a OIT, com o aumento do desemprego, aprofunda-se “a pobreza no mundo, com uma perda de renda para os trabalhadores de US\$ 3,4 trilhões em 2020”, isto sem considerar o subemprego decorrente da redução de salários e de horas trabalhadas. Para exemplificar, nos Estados Unidos – EUA mais de 22 milhões de pessoas solicitaram o auxílio desemprego entre março e abril de 2020 e vem crescendo nas últimas semanas, o país já vive sua maior crise de empregos mais alta dos últimos 50 anos.

Segundo o economista sênior do Banco MUFG Brasil, o país só retomará o rumo de crescimento no começo de 2022, limitada à expectativa de maior endividamento de empresas

e famílias e de aumento do desemprego. Pelas projeções da MUFG, a estimativa é de que o PIB retraía 3,1% neste ano, e que a economia só alcançará o pico alcançado no primeiro trimestre de 2014 – apenas no segundo trimestre de 2023, ou seja, quase uma década depois. Ainda nas contas do economista, a dívida bruta do Brasil subiria para 86,1% do PIB neste ano, de 75,8% do fim de 2019, levando em conta não apenas a piora fiscal e a recessão, mas também uma suspensão pelo BNDES de devolução de recursos ao Tesouro Nacional em 2020 e em 2021.

Para amenizar os impactos do COVID-19 na economia, o Governo brasileiro deliberou ações como baixar taxas de juros lançou o Auxílio Emergencial para microempreendedores individuais (MEIs), contribuintes individuais (CIs), trabalhadores informais, inscritos no Cadastro Único e beneficiados pelo Programa Bolsa Família, inscritos no CadÚnico e não beneficiados pelo programa de transferência de renda, pagamento de parte do salário de trabalhadores formais e apresenta programas de financiamento à empresas. Segundo informações da Dataprev, órgão público que tem a responsabilidade de analisar os cadastros do auxílio emergencial de R\$600, dos 96,9 milhões de CPFs enviados à Caixa Econômica Federal para recebimento do benefício entre os dias 07 e 22 de abril, 50,52 milhões atenderam aos critérios da lei e foram liberados para receber o benefício, o que equivale a cerca de 52,1% do total. Em novos dados divulgados pela Dataprev em 08 de julho, o número aumentou e contabiliza 65,4 milhões de cidadãos considerados elegíveis e os integrantes de suas famílias aptos a receber. No total, aproximadamente 124,2 milhões de pessoas foram diretamente ou indiretamente beneficiadas pelo Auxílio Emergencial do Governo Federal, de acordo com registros atualizados pela Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência (BRASIL, 2020). O IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Pnad Contínua, indica que a taxa de desemprego no Brasil subiu para 12,2% no 1º trimestre, atingindo 12,9 milhões de pessoas. O resultado representa uma alta de 1,3% na comparação com o último trimestre de 2019 (11%). Dessa forma, o número de pessoas na fila por um emprego aumentou em 1,2 milhão em 3 meses, em meio aos primeiros impactos da pandemia de coronavírus na atividade econômica e no mercado de trabalho.

A população ocupada recuou para 92,2 milhões, o que representa uma queda de 2,5% em relação ao trimestre anterior (2,3 milhões de pessoas a menos). Segundo o IBGE, foi o maior recuo de toda a série histórica. Até então, a queda mais intensa registrada havia sido no primeiro trimestre de 2016, quando foi de 1,7% (1,6 milhão de pessoas a menos). O emprego com carteira assinada e o trabalho por conta própria com CNPJ caíram no 1º trimestre, mas a pesquisa mostrou que o trabalho informal foi o mais afetado. O número de empregados sem carteira assinada teve queda recorde de 7% na comparação com o 4º trimestre de 2019. O recuo de 6,1% no número de trabalhadores domésticos também foi o maior já registrado na série histórica da pesquisa.

Houve redução da população ocupada em praticamente todas as atividades, com destaque para comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas (-3,5% ou menos 628 mil pessoas), construção (-6,5% ou menos 440 mil pessoas), serviços domésticos (5,9%

ou menos 376 mil pessoas), indústria (-2,6% ou menos 322 mil pessoas), alojamento e alimentação (-5,4% ou menos 308 mil pessoas) e outros serviços (-4,1% ou menos 211 mil pessoas). Segundo o IBGE, a queda no comércio foi a maior da série histórica da pesquisa.

Já a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), que no período entre março a julho deixou de faturar R\$ 286,4 bilhões em decorrência da crise provocada pela pandemia de coronavírus. A estimativa considera o volume que deixou de ser vendido pelo varejo ampliado – que inclui as atividades de veículos e material de construção – no período que se estende da segunda quinzena de março, quando a disseminação da covid-19 se agravou no País, até o fim de julho.. Com o forte tombo das vendas e do nível de atividade do setor, a CNC avalia que a crise tem potencial para eliminar 28% dos postos de trabalho formais em até 3 meses, o que pode resultar em um corte de até 2,2 milhões de vagas de emprego.

De acordo com o levantamento, as maiores perdas no varejo se concentraram nos segmentos de itens não essenciais (R\$ 78,27 bilhões). Já as perdas nos segmentos de alimentos e medicamentos, que respondem por 37% do varejo brasileiro, totalizaram R\$ 8,13 bilhões no período entre os dias 15 de março e 18 de abril.

O Relatório Focus do Banco Central brasileiro demonstra claramente o deslocamento a menor do IPCA, Taxa Selic e PIB e o aumento do câmbio quando comparado janeiro e fevereiro de 2020 com junho, julho e agosto (BCB, 2020). Os três primeiros indicadores não são menores em função da melhoria da economia, maior confiança e aumento de investimento. Esses indicadores refletem a queda dos preços em um tempo de ausência de consumidores e grande incerteza enquanto o PIB repercute na baixa da produção interna do país e a taxa Selic tenta diminuir o custo do dinheiro como forma de impulsionar o mercado. O câmbio crescente em patamares jamais vistos fere o sistema de precificação a curto e médio prazo especialmente na compra de matérias primas, equipamentos e tecnologia. O agronegócio e indústria voltada para exportação se fortalecem. O setor produtivo também é afetado na sua mão de obra eventualmente afastada pela pandemia. Com alto nível de especialização a reposição de funções na área industrial e no varejo específico exige treinamento e experiência. A ausência de trabalhadores de forma não escalonada atinge a produtividade e os patamares de produção que por sua vez repercutem na lucratividade da empresa.

3 E-COMMERCE NO BRASIL EM 20 ANOS

A era do acesso de Rifkin (2001) questiona a elevada concentração que a tecnologia favorece aos grupos econômicos. É o acesso e não a mercadoria o valor agregado nessa nova era defendida pelo autor. Trata-se de determinar tipos e níveis de participação afastando-se de se ter ou não acesso para se aproximar de quais serão os engajamentos que se valerá a pena estar atrelado em uma sociedade em rede.

O intraempreendedorismo idealizado conceitualmente por Pinchot III (1989) reluz a transposição de uma grande empresa de uma estratégia pouco competitiva para ações mais

competitivas e rentáveis. A figura do intraempreendedor em estruturas maiores é essencial na competitividade organizacional. Se a figura do empreendedor que é justamente um dos agentes que se caracterizam por promover a destruição criativa na visão de Shumpeter (1911, 1942), não pode se limitar a se fazer presente exclusivamente nas micro e pequenas empresas.

O intraempreendedor é inerente às estruturas organizacionais, mas não surge automaticamente. A empresa tem distintas facetas que a caracterizam, particularmente os estilos de liderança, porém a mesma empresa apresenta distinta e conflitivas formas de si mesma (MORGAN, 2006). A cultura organizacional deve incentivar e valorizar ações de vanguarda tanto nas empresas de capital de investimento (DRUCKER, 1991), como nas públicas (OSBORNE; GAEBLER, 1995). Se não ocorrerem mudanças nas estratégias organizacionais a tendência é a morte da empresa (KATZ; KAHN, 1977). E para superar esse desafio a figura do intraempreendedor é uma das alternativas.

A busca por um killer app é evidentemente desejada e para isso, segundo Davenport (2018) é preciso se concentrar em produtos e serviços com elevada vantagem competitiva. Transformam a tecnologia em apoio e agregam valor ao conceito. Esse desafio tem se mostrado pertinente. Christensen e Overdorf (2018) argumentam que as empresas costumam obter sucesso com mudanças evolucionárias, mas têm problemas com as revolucionárias. As tecnologias disruptivas rompem quando transformam um mercado promissor que até então era considerado pouco atrativo. Para isso é preciso que as pessoas envolvidas consigam envolver outras o que resulta que o ambiente organizacional deve ser recriado.

Nesse interim, o canal de venda online como fator de inovação se apresenta um desafio para empreendedores e intempreendedores. A inovação se apresenta em distintos níveis a depender do plano de ação associado ao seu capital intelectual e cultura inovativa nas respostas às novas demandas.

Desde os primeiros registros de e-commerce em 1995 com a chegada da internet comercial que o comércio eletrônico não para de crescer. Segundo Ana Helena Szasz Barone (2019), Leader da empresa de mensuração e análise de dados do comércio eletrônico, nos anos 2000 as pessoas passavam em média 7 horas mensais se dedicando as compras, que em quase sua totalidade se resumia a CDs, DVDs, VHSs, Revistas e Livros. Dados divulgados pelo E-bit, apontam que o faturamento na época foi de 550 milhões, já em 2010 passa para 14,80 bilhões e 2019 com quase 62 bilhões, um salto de mais de 12000% no faturamento.

Ainda segundo dados do E-bit, no começo dos anos 2000 compras no comércio eletrônico se limitava a pouco mais de 1 milhão de pessoas comprando na rede, e de acordo a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa – RNP (dados não precisos), apenas 5,7% da população brasileira tinha acesso à internet, estimados em 9,8 milhões de internautas, dos quais 4,8 milhões eram usuários ativos, em 2010 esse número passa a ser 23 milhões de e-consumidores, com mais de 40 milhões de pedidos ao longo deste ano com gasto médio de R\$ 373,00. Com os avanços tecnológicos, principalmente com a tecnologia móvel, a disseminação dos smartphones leva a internet para a maioria da população brasileira, o IBGE (2018) aponta que 79,9% tem acesso à internet, seja fixa ou móvel, isto quer dizer que 166

milhões de brasileiros já têm algum acesso à rede. Mesmo na população vivendo abaixo da linha de pobreza, 65,9% têm internet em casa, seja móvel ou fixa.

Já no ano de 2019, segundo a E-bit | Nielsen, os números de pedidos ultrapassaram 148 milhões e o gasto médio por pedido foi de R\$ 417,00. Um dos fatores que explicam essa ascensão é a consolidação de lojas, principalmente a abertura das grandes empresas lojistas a adesão do *marketplace*, ou seja, liberaram seus websites para que pequenos lojistas exponham seus produtos pagando uma participação, isso faz uma inclusão maior abrindo espaço para todos os tipos de segmentos, aumentando o portfólio de produtos e também empresas entrantes no comércio eletrônico.

4 E-COMMERCE EM TEMPOS DE CRISE (COVID-19)

Segundo a E-bit | Nielsen após divulgar os dados de 2019, projetou o faturamento para 2020 de R\$ 74 bilhões, a alta contínua será impulsionada pela entrada de novos players, principalmente do setor de alimentos e bebidas. “Hoje quase metade dos internautas já realizaram uma compra online, então podemos considerar que o e-commerce já é uma realidade para o brasileiro, mas ainda tem muito a ser desenvolvido”, comenta Roberto Butragueño, diretor de atendimento ao varejo e e-commerce da Nielsen Brasil. Ainda conforme o diretor, a facilidade de comprar por meio de dispositivos móveis deve continuar crescente, aumentando o volume de compras via internet. “Outro ponto a ser destacado é o aumento de aplicativos de lojas de e-commerce do varejo, que apostam em campanha para atingir o consumidor praticamente de maneira mais rápida do que era praticado antes”, complementa.

Até o início de maio de 2020, o e-commerce brasileiro ganhou 4 milhões de novos clientes, esses são os números da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (Abcomm), que observou salto na venda virtual de brinquedos (400%), artigos esportivos (200%) e cosméticos (80%). Parte importante do impulso vem de pequenos lojistas que nunca pensaram em vender na rede. Como criar uma plataforma em tão pouco tempo era inviável, a solução de muitos foi usar as já estabelecidas. São os *marketplaces* de companhias como B2W (Submarino, Americanas e Shoptime), Amazon, Magazine Luiza e Netshoes que permitem que terceiros vendam em seus sites em troca de comissão.

De acordo Tiago Dalvi, diretor-presidente da Olist, plataforma que de apoio a empresas que planejam melhorar suas vendas e já atende 12 mil, o número de empresas off-line que migraram para os shoppings virtuais já aumentou quatro vezes. “É um ambiente desafiador, com grande concorrência e que exige lidar com catálogo, prazos de entrega, estoques e publicidade. É difícil aprender do dia para noite.”

Antevendo o início da crise, logo no começo da pandemia o Magazine Luiza criou o programa Parceiro Magalu para atrair pequenos varejistas com lojas fechadas pelas medidas de contenção do coronavírus, dando desconto na comissão. Já ganhou 16 mil novas empresas para seu *marketplace*, mais que os 14 mil ao final do ano de 2019. “O que planejávamos fazer em 50 semanas, fizemos em cinco dias” — conta Leandro Soares, responsável pelo

marketplace do Magalu.

O ICOMM Group, dono dos sites Shop2gether e OQVestir, viu o número de clientes subir de 30 mil para 43 mil pessoas. Segundo Eduardo Kyrillos, presidente da companhia, lembra que o confinamento aumentou as vendas de pijamas e roupas para dormir.

São vários os exemplos de pequenas empresas que estão sobrevivendo graças ao impulso on-line. A fabricante de produtos de beleza Be Factory, por exemplo, estreou na rede durante a pandemia, vendendo 27 mil unidades de álcool em gel e produtos antissépticos em apenas 14 dias em diferentes *marketplaces*, conta a diretora comercial Fabiana Seixas.

Na plataforma da Netshoes, a YoungFit quintuplicou suas vendas de itens como elásticos e anilhas para exercícios. O faturamento dos *marketplaces* de Netshoes (artigos esportivos) e Zattini (moda) mais que dobrou na pandemia em relação ao ano passado, diz Mauro Lopez, diretor das plataformas, que foram compradas pela Magazine Luiza em 2019.

De acordo com análise realizada pela Cielo, o setor de Super e Hipermercados cresceu 13,6% entre 1º de março e 9 de maio. O Grupo Carrefour Brasil, por sua vez, obteve um crescimento de 12,5% no primeiro trimestre do ano, em comparação com o mesmo período de 2019. As vendas em postos de gasolina não foram consideradas nesse número. Mantendo um sólido desempenho, a empresa totalizou R\$15,9 bilhões em vendas brutas. “O Carrefour está totalmente mobilizado para atender às necessidades dos consumidores brasileiros e proteger o seu poder de compra em meio a um cenário muito volátil”, confirma o CEO.

Nesse processo, foram contratados 5 mil novos colaboradores que, como mostrou a NOVAREJO, incluíam especialistas em digital, o que representa uma resposta para as demandas dos clientes. Afinal, as vendas do e-commerce alimentar triplicaram no primeiro trimestre de 2020. O número de pedidos no e-commerce alimentar também triplicou, atingindo recorde de 4269 pedidos em um único dia. Nos primeiros 14 dias de março, a média de pedidos diária foi de 1.674.

5 PRIMEIROS 4 MESES DO E-COMMERCE EM 2020

Segundo a Mastercard, por levantamento do indicador SpendingPulse, em janeiro o comércio eletrônico teve um aumento de 15,1% comparado ao mesmo período do ano anterior, enquanto o índice MCC-ENET, desenvolvido pelo Comitê de Métricas da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (camara-e.net) em parceria com o Movimento Compre & Confie, revela que em fevereiro houve uma retração em relação a janeiro de -16,03%, isso se dá porque o mês de janeiro é muito forte nas vendas, devido as ofertas de grandes varejistas com o intuito de diminuir seus estoques de final de ano, já em fevereiro é natural ter uma retração na vendas, a qual é potencializada pelo período carnavalesco, mas se comparado ao mesmo mês ano anterior (2019), o índice foi positivo de 27,47%.

Os dados do Compre e Confie, empresa de inteligência de mercado focada em e-commerce juntamente com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), constata que

a alta das vendas totais foi de 40% nos primeiros 15 dias de março. Onde mostra que houve um aumento significativo no consumo das categorias de "saúde"(111%), "supermercados"(80%) e "beleza e perfumaria"(83%) no primeiro bimestre de 2020, se comparado ao mesmo período do ano anterior. Em contrapartida, segmentos como "câmeras e filmadoras" e "games" tiveram quedas drásticas, de -62% e -37%, respectivamente.

Por conta das políticas restrições de locomoção nas cidades, trouxe impactos significativos para o varejo e, para minimizar prejuízos, companhias aceleraram a transformação digital para passarem a vender pela internet. De acordo com o Compre & Confie, o e-commerce brasileiro faturou R\$ 9,4 bilhões em abril, aumento de 81% em relação ao mesmo período do ano passado. Ainda de acordo com a companhia, a alta reflete principalmente o aumento no número de pedidos realizados durante o mês. Ao todo, foram 24,5 milhões de compras online, aumento de 98% em relação a abril de 2019.

Continuando, entre o dia 1^a de janeiro e 30 de abril de 2020, o e-commerce brasileiro atingiu a marca de 22,9 bilhões em faturamento, significa 32% do resultado de todo o ano anterior, segundo dados da 41^a edição do Webshoppers, o mais amplo relatório sobre e-commerce do país elaborado semestralmente pela Ebit|Nielsen — em parceria com a Elo. Em relação ao mesmo período do ano anterior (da segunda quinzena de março até o fim de abril), houve crescimento de 48,3%. Comparado ao período pré-covid (do início de fevereiro à primeira quinzena de março), o crescimento foi de 14,4

Nos meses adjacentes ao período da pandemia, a tendência será de alta nas vendas, uma vez que os consumidores estão migrando para compras online após as divulgações dos casos de coronavírus no Brasil.”, afirma André Dias, coordenador do Comitê de Métricas da camara-e.net e diretor executivo do Compre & Confie.

6 MUDANÇAS DE HÁBITO (VAREJO X CONSUMIDOR)

Qualquer consultoria de negócios que se propõe a orientar empresas em busca do sucesso inclui a transformação digital como um dos processos de sucesso. Com o advento da pandemia que afastou consumidores das lojas físicas, a mudança chegou de forma impositiva e drástica, principalmente no varejo físico que teve de reinventar em muito pouco tempo, sem qualquer tempo para planejamentos e orçamentos exorbitantes. O diferencial competitivo (PORTER, 1986) tornou-se comum na busca pela sobrevivência empresarial. E como criar diferenciação organizacional e de marca no ambiente virtual com o mesmo enfoque (THOMPSON; STRICKLAND III, 2004)? Será que os consumidores irão identificar as distintas estratégias e valorizar a marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017)? A busca por diferenciação, enfoque e valorização da marca no ambiente virtual serão as mesmas das unidades físicas?

Investimento em e-commerce, mudança de plataformas, criações de sites, empreendedores e empresários fazem campanhas massivas pelas redes sociais, Instagram, Facebook, colocando funcionários para vender pelo WhatsApp, Telegram, Messenger e, no caso de

grandes varejistas, acelerando processos estratégicos e logísticos que demorariam meses para sair do papel.

Diante o aumento expressivo no comércio eletrônico relatado ao longo desse artigo, é explicado pela entrada de consumidores que nunca haviam adquirido nenhum produto pela internet. Segundo os números da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (Abcomm), estima-se que o comércio eletrônico ganhou ao menos 4 milhões de novos clientes, e que estes devem manter o hábito depois, se levarmos em conta que esse número por vezes corresponde a um indivíduo comprando para familiares, amigos etc, é possível que seja bem maior.

— Vamos sair da crise com mais pessoas comprando pela internet. Muitas passaram a fazer isso pela primeira vez devido ao isolamento. Perderam o medo — diz Mauricio Salvador, presidente da Abcomm.

Já para o diretor de vendas da plataforma de Cloud Commerce Vtex Luiz Paulo Ribeiro, especializada em comércio e-commerce, explica que o número grande de pessoas em quarentena por causa do vírus tem um lado bom e um lado ruim para o segmento. Segundo ele, o lado bom é que as pessoas ficam impossibilitadas de sair e buscam alternativas online para comprar. E o lado ruim é que com a queda da economia e a veiculação de bolsas em baixa faz o consumidor ficar mais cauteloso em consumir, em suas palavras: “Nós temos dois cenários. O primeiro é que o surto da doença atingiu a economia em cheio, fazendo grandes empresas perderem dinheiro, e isso faz o consumidor ficar mais cauteloso. Nesse caso, só se compra o que realmente se necessita. O outro lado é que a quarentena faz o consumidor ficar mais tempo no universo online e sendo bombardeado pelas promoções e marketing digital que as empresas oferecem”.

7 DESAFIOS DO E-COMMERCE DURANTE A CRISE

Empresas de distintos portes tinham distintos canais de distribuição representando faixas diferentes no total do faturamento. Estratégias apontavam tanto para um crescimento nas lojas físicas, considerado como lojas convencionais, como na competitividade nos demais canais de distribuição, comércio eletrônico, televendas, lojas virtuais, vendas porta-a-porta com a presença dos chamados consultores (muito utilizado no setor de cosméticos) e e-commerce social.

Solomon (2011) explica que a expansão das redes sociais também influenciou a decisão de investimento sendo decisivo no replanejamento estratégico de marketing tradicional e digital.

Devido a pandemia, houve um crescimento muito abrupto no comércio eletrônico e nas redes sociais, só para exemplificar a corrida das lojas para o e-commerce, de acordo com o Ebit | Nielsen, a venda de chocolates na páscoa que foi irrisória ano passado, subiu este ano 1090% em faturamento.

Como abarcar tantos comerciantes do mundo físico para o virtual em tão pouco tempo?

Uma das estratégias e a mais utilizada dos pequenos comerciantes foi usar sites de grandes empresas para vender seus produtos pagando uma porcentagem por cada venda, a Magazine Luiza que possui 1100 lojas físicas e que até o retorno das atividades depende 100% do online acelerou o processo de abertura de plataforma para que pequenos lojistas, muitos deles analógicos, pudessem vender os produtos da empresa mediante uma comissão e sem gastar com frete e infraestrutura.

O conglomerado que hoje é Magazine Luiza, Netshoes, Época Cosméticos e outros, desde que anunciou o programa de marketplace, em 31 de março, 16 mil novas empresas aderiram a modalidade. A B2W, que controla Americanas, Shoptime, Submarino e Sou Barato, fez o mesmo, seguindo o objetivo de receber comissão pelas vendas realizadas por seus parceiros que utilizam sua plataforma (site) para ganhar mais capilaridade no longo prazo.

Já a ViaVarejo, que é composta por Casas Bahia, Extra.com e Ponto Frio e que tinham uma demanda muito maior em suas lojas físicas, colocou cerca de 20 mil vendedores que estão impedidos de ir às lojas, a vender no WhatsApp, com o slogan: “Me chama no Zap! ;)” “A abordagem é realizada por telefone ou por intermédio da rede social, dado que todas as lojas já possuem suas páginas no Facebook, utilizando o formato ClickToWhatsApp”, diz a empresa. A operação é concluída no site da Casas Bahia.

O modelo de negócio de agregar um infinito de produtos, que se contrapõe ao conceito de loja especializada, é a mesma estratégia que os antigos Magazines como Mappin e Mesbla. Conhecidos por sua variedade de produtos, por suas grandes estruturas físicas e dos seus ascensoristas de elevadores que a cada andar anunciavam um departamento, essas empresas não obtiveram, por várias razões, vantagem competitiva, ainda que na Europa se mantêm lojas similares. Os supermercados se transformaram em hipermercados não somente por sua expansão de tamanho por loja, mas também por adicionarem na oferta de produtos um leque cada vez maior de variedade além de serviços especializados. E o que se verificou nessa pandemia no mercado brasileiro é o processo de aceleração dos grandes players varejistas de adotarem cada vez mais o plano de oferecerem uma quantidade ilimitada de produtos e serviços disponíveis sempre no mesmo canal de venda. As lojas Americanas, por exemplo, mudaram seu slogan de “grandes marcas, os menores preços”, para “todo mundo vai” e em 2018 alteraram para “Tem de tudo, tem do lado” enfatizando seus 60.000 itens distintos. O Magazine Luiza atingiu a marca de 1000 lojas físicas em agosto de 2019. E começou a vender produtos tipicamente de supermercados.

Desta forma enquanto empresas anunciavam otimistamente investimentos em aberturas de lojas físicas no segundo semestre de 2019 se aproximava um período absolutamente inesperado em que vendedores e consumidores teriam que se adequar. A inovação não era em si disruptiva já que empresas públicas e privadas de fato já investiam em canais alternativos, mas a necessidade de caráter urgente-urgentíssimo, e que praticamente poderia representar a sobrevivência da empresa no mercado durante a pandemia que se aproximava, é que, possivelmente, mais caracteriza esse período como de elevado desafio aos empreendedores, executivos, investidores, colaboradores repensando e reavaliando todo sistema de criativi-

dade e inovação no ambiente da cultura organizacional corporativa de suas empresas, de seus setores e de seu público.

8 IMPACTOS DURANTE A PANDEMIA NO E-COMMERCE

Para Ansoff e McDonnell (1993) a administração estratégica está diretamente relacionada à gestão da mudança o que significa posicionamento da empresa, respostas em tempo real, e superar a resistência às mudanças. O impacto do Covid-19 foi avassalador tanto estrategicamente como emocionalmente. Os números e as previsões sobre vítimas e mortes não são animadores e a ausência de uma solução de curtíssimo prazo instigam o dia a dia no trabalho e em casa.

A falta de planejamento e sem uma preparação prévia para suportar a demanda no comércio eletrônico, as reclamações subiram também na mesma proporção, segundo o Procon-SP, no primeiro trimestre de 2019 foram 17.108 casos, já no mesmo período de 2020, 35.789, que soma quase a metade de reclamações de todo o ano de 2019 (78 mil casos). As questões mais reclamadas são a demora ou não entrega dos produtos, seguido por problemas com cobranças e produtos com defeito.

O segundo impacto negativo é o logístico, como a demanda de produtos aumentou de forma vertiginosa e com as restrições impostas, muitas entregas acabaram por ter longos prazos não atendendo o compromisso de entrega junto aos clientes, além de que diversas unidades dos Correios estarem fechadas pelo país, dificultando a compra e entrega dos produtos, principalmente em cidades do interior.

Apesar de ter gerado maior faturamento entre janeiro e março, a Amazon enfrenta custos crescentes para lidar com o aumento de pedidos, forçando-a a contratar 175 mil trabalhadores a mais. A empresa diz que terá que gastar US\$ 4 bilhões para lidar com a disseminação da covid-19, que inclui fornecer a seus trabalhadores equipamento de proteção individual e realizar operações de desinfecção em seus gigantescos armazéns. Esse valor excede os ganhos da Amazon durante o primeiro trimestre de 2019 (US\$ 2,5 bilhões). A Amazon tem resistido há muito tempo aos sindicatos, argumentando que prefere falar diretamente com seus funcionários sobre quaisquer preocupações que eles tenham. Por conta do Coronavírus, mesmo aumentando suas vendas em 26% no primeiro trimestre de 2020, chegando a 75 bilhões de dólares, o lucro, entretanto caiu 29% na comparação trimestral em 2019, atingindo 2,5 bilhões de dólares.

Ressalta-se também que a pandemia mudou os processos de entrega das empresas, que precisaram, por exemplo, trabalhar com prazos mais estendidos, contratar e formar pessoal, rever processos para agilizar o aumento da demanda e ramificação dos locais de entrega afetando empresas de todos os tamanhos e ramos. Trabalhadores e empresários têm se reinventado ou procurando se reinventar. Entre os meses de março e abril, foram registradas no site do Reclame AQUI mais de 192 mil reclamações sobre atraso na entrega de produtos. De um mês para o outro, um crescimento de 61% nas queixas. O Reclame AQUI fez um

levantamento e aponta que em março, quando começou a pandemia de Covid-19 no Brasil, esse motivo de reclamação tinha um volume de 73.571, pulando para 118.430, em abril. Nos primeiros 4 dias de maio já eram 13.539, um aumento de 26,6% em relação ao mesmo período do mês de março.

De acordo com Eneas Zamboni (2020), fundador do UX Group, empresa de tecnologia para operação de e-commerce e especialista em processos de logística, o maior gargalo do e-commerce brasileiro está justamente na reta final da entrega: a chegada na casa do consumidor. Para ele, os efeitos desse cenário de pandemia se aproximam ao quadro que o setor tem na Black Friday.

“O Calcanhar de Aquiles do e-commerce realmente é a última milha (reta final da entrega ao consumidor). E o setor de logística, com toda a tecnologia que a gente tem disponível, infelizmente ainda não tem nenhuma que substitua a pessoa que vai fazer a entrega na casa do cliente. Então, basicamente hoje, talvez, a pandemia seja um alerta para realmente a gente trabalhar essa última etapa do processo. E acredito que a tecnologia é quem vai nos ajudar a agilizar e otimizar essa etapa”, analisa.

Essas empresas têm que estar prontas para o segundo semestre - com as mudanças geradas pela crise do novo coronavírus, elas precisaram se adaptar, pois o volume de compras online cresceu bastante, tendo em vista que a quarentena “tirou” o consumidor das ruas. Sendo assim, tem sido preciso renegociar prazos de entrega e muitas empresas, além dos Correios, estão trabalhando com transportadoras e outras formas de entregas para atender os clientes.

O Relatório “1t20” do Magazine Luiza informa um prejuízo ajustado de 8 milhões de reais no primeiro trimestre, ante lucro de 125,6 milhões de reais em igual etapa de 2019, refletindo sobretudo o fechamento total de suas lojas físicas, que deixaram de vender o equivalente a 500 milhões de reais na segunda metade de março, estimou a empresa. Em contrapartida, a sua receita líquida total evoluiu 20,9% no primeiro trimestre, no comparativo anual, para 5,2 bilhões de reais. Mesmo com suas lojas físicas fechadas, a companhia se prontificou a rapidamente se ajustar a demanda e passar a focar nas vendas online, que subiram em abril 7% no comparativo anual, mas que até 20 de maio acelerou para 46%, muito dessa perspectiva é pelo aumento de vendas pelo site.

9 FUTURO DO (NO) E-COMMERCE

Nos últimos 9 anos o e-commerce vem crescendo a uma média superior a 17% ao ano (vide tabela 1), mas a pandemia e a quarentena levaram a um fenômeno diferente: a busca por novos produtos. O isolamento forçou o Brasil, onde só cerca de 6% da receita do varejo está online (a média no mundo é de 15%), a adiantar a evolução que os especialistas chamam de segunda, terceira ou até quarta “onda” do comércio eletrônico. É a penetração online de itens menores, mais baratos e que o consumidor compra várias vezes ao ano — como comida, ração para pets e papel higiênico. “São segmentos em que o varejo físico ia bem.

Então, muitas empresas especializadas nunca tinham dado tanta atenção ao e-commerce”, diz André Dias, diretor da Compre & Confie.

Até o começo de 2020, 90% dos pequenos negócios não tinham presença digital, conforme indica dados do IMEI (Inteligência de Mercado). A Abiesv — Associação Brasileira da Indústria de Equipamentos e Serviços para o Varejo —, por exemplo, lançou a iniciativa apoiepequeno.com.br, uma loja virtual gratuita para que os pequenos negócios possam comercializar seus produtos.

Também segundo a Compre & Confie, os serviços de entrega tiveram um grande aumento na demanda nas últimas semanas, iFood dobrou o número de candidatos para trabalhar na plataforma em março, o número de inscrições chegou a 175 mil em março frente a 85 mil em fevereiro, no Uber Eats o crescimento foi de 10 vezes mais na base de restaurantes desde o início da pandemia, na Rappi houve um aumento de 3 vezes nas demandas pelo aplicativo em comparação entre março e janeiro, na James aumentou 35% de entregadores inscritos e um aumento de 50% nas últimas semanas de março.

Após quatro meses desde o início do isolamento social no Brasil, de acordo com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), mais de 135 mil lojas migraram para o comércio eletrônico após o início da "quarentena". Os números superam dez vezes mais quando comparados conta que a média mensal antes da pandemia que era de 10 mil lojas por mês. Dessa forma, é perceptível a mudança nas relações tradicionais de compra e venda que agora encontram no meio digital a única forma possível de sobreviver. Ainda mais que, a crise provocou o fechamento de 135 mil estabelecimentos comerciais no País no segundo trimestre de 2020. A perda equivale a 10% do número de estabelecimentos comerciais no Brasil com vínculos empregatícios existentes antes da crise sanitária. Ainda segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), a migração gradual de parte das vendas presenciais para o comércio online deve fazer o varejo encerrar o ano com 88 mil lojas a menos. É possível perceber que apesar de profunda de crise por conta do vírus, os agentes econômicos tentam se adaptar e ainda em ritmo acelerado.

10 METODOLOGIA

Essa pesquisa é de natureza aplicada, de caráter exploratório e explicativo, com levantamento de dados bibliográfico e telematizado.

Para Demo (1995), Zanella (2009) e Lakatos e Marconi (2010) a pesquisa aplicada se caracteriza por procurar solucionar problemas concretos, enquanto o caráter exploratório busca o aprofundamento do problema e o explicativo apresenta os porquês sobre o tema problema. Vergara (2007) defende os dados telematizados como opção de levantamento de informações somando-se aos bibliográficos.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio enfrentado por todas as empresas é inédito. A Covid-19 testou (e segue testando) a capacidade das organizações de inovarem para circunstâncias inéditas. Destarte, por meio da exposição deste artigo, cerra-se uma análise quadrimestral do comércio eletrônico, com ênfase no primeiro período pandêmico, onde as empresas de todo porte tiveram num período muito curto de se reinventar para atuar no mercado virtual, no contexto de um mundo cada vez mais digitalizado. O que no começo era um canal de venda com destaque a livros, CD's, DVD's, e passagens aéreas se estende a toda e qualquer atividade em que é possível comprar geladeiras, perfumes, alimentos, inclusive perecíveis. Para consolidar e usurpar de vez o consumidor, as empresas estão mudando toda sua estrutura para atender demandas existentes e planejar para as constantes alterações que o mercado assim exija.

É um ambiente desafiador, empresas declararam falência por não terem métodos e nem recursos para se manterem competitivas no mercado eletrônico, outras além de mudarem de forma rápida, estão tendo dificuldades devido ao aumento da demanda, reclamações por conta da logística demorada, empresas do ramo logístico também estão tendo dificuldades, muitas cidades ficaram isoladas sem apoio, necessitando um desdobramento maior para que os produtos cheguem em menor tempo possível.

Levantou-se que o faturamento do comércio eletrônico cresceu em níveis acelerados durante o isolamento social, pelo fato de as pessoas estarem evitando ao máximo saírem de casa para realizar compras. Salienta-se, todavia, que esse crescimento não é o suficiente para atingir os resultados históricos das vendas das lojas físicas. Um dos grandes responsáveis pelo aumento nas compras online até então eram os bens de consumo rápido, como compras de supermercados e pedidos em restaurantes, aliado também com produtos eletroeletrônicos, uma vez que muitos tiveram de adequar suas casas para passar mais tempo, e muitos trabalharem em home office desde o início da pandemia. Também, uma das formas de pequenos e médios comerciantes para driblarem as dificuldades é o sistema de delivery, um dos maiores motivos do aumento nesse segmento.

Pelo exposto, para uma grande parte das empresas, o comércio eletrônico é visto como uma esperança de salvação em meio à crise. E ele realmente atenuou os prejuízos: as empresas que se adequaram mais rapidamente aumentando sua presença nas vendas online sofreram uma menor diminuição nos lucros e aquelas que funcionavam exclusivamente pela internet, em alguns setores, apresentaram até aumentos significativos nos ganhos.

Por fim, vimos que a crise pelo novo coronavírus afetou profundamente todo um padrão de consumo e produção, foi possível observar que empresas tiveram de alterar toda sua cadeia de funcionamento para adentrar no comércio eletrônico rapidamente, muitas delas não conseguiram manter-se funcionando de forma plena e fecharam. Por parte dos consumidores, eles tiveram de mudar seu comportamento de compras, deixando as lojas físicas e passando a comprarem pela internet, o que elevou o número de compradores online. Com isso, os desafios logísticos são amplificados e o setor tende a ser um importante ator social no abastecimento da população não só durante a crise como também após, traduzindo-se

momentaneamente em um serviço essencial enquanto o quadro de incertezas permanecer.

Referências bibliográficas

ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. *E-commerce nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 1.* Disponível em: <<https://bit.ly/2AdvhLI>>. Acesso em: 07 de Mai. De 2020.

ALMEIDA, J.P. A Tarde. *Pandemia do coronavírus tem lados positivo e negativo para o e-commerce.* 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3e4bpsT>>. Acesso em: 19 maio 2020.

ALVARENGA, D. G1. *Comércio vê queda de 39% no faturamento e estima corte de até 2,2 milhões de vagas.* 2020. Disponível em: <<https://glo.bo/3e2bNbG>>. Acesso em: 19 maio 2020.

ALVARENGA, D; SILVEIRA, D. G1. *Desemprego sobe para 12,2% no 1º trimestre e atinge 12,9 milhões.* 2020. Disponível em: <<https://glo.bo/2LEe80h>>. Acesso em: 19 maio 2020.

AMORIM, D.; NEDER, V. *IBGE: 35,7% dos brasileiros vivem sem esgoto, mas 79,9% da população já tem acesso à internet.* Estadão, 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/3dXV3C8>>. Acesso em: 05 maio 2020.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica.* [S.l.]: Atlas, 1993.

BRASIL. *Auxílio Emergencial alcança mais de 65 milhões de brasileiros.* Gov.br. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3aVlvMm>>. Acesso em: 25 ago. 2020.

BRASIL, B. B. C. D. *RELATÓRIO FOCUS Distribuições de Frequência das Expectativas de Mercado para IPCA Selic PIB Câmbio.* Disponível em: <<https://bit.ly/3aWtUPG>>. Acesso em: 26 ago. 2020.

CARDOSO, A. *Reclame Aqui, 2020. Reclamações de atraso na entrega de produtos crescem 61% entre março e abril.* Disponível em: <<https://bit.ly/2WHiVnR>>. Acesso em: 18 maio 2020.

CASTELLS, M.; ESPANHA, R. *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Madrid.* [S.l.]: Madrid: Alianza, 1988. v. 1.

CASTELLS, M.; ESPANHA, R. *A era da informação: economia, sociedade e cultura.* [S.l.]: Fundação Calouste Gulbenkian. Serviço de Educação e Bolsas, 1999. v. 1.

CASTRO, J. UOL. *Brasil voltará a patamar pré-crise da covid-19 apenas no 1º tri de 2022, prevê banco.* 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2Xckidr>>. Acesso em: 07 maio 2020.

CHRISTENSEN, C.; OVERDORF, M. O desafio da inovação disruptiva. In Christensen (et al) *Desafios da gestão*. Harvard Business Review Brasil. p. 7–27, 2018.

CRUZ, C.; SILVA, L. *A sociedade e a influência do ecommerce*. Disponível em: <<https://bit.ly/3gwJLqD>>. Acesso em: 05 maio 2020.

CRUZ, L. Administradores.com. *O Desenvolvimento do E-commerce no Brasil*. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3dW3VrT>>. Acesso em: 08 maio 2020.

DAVENPORT, T. Competindo em analítica. In Christensen (et al) *Desafios da gestão*. Rio de Janeiro: Sextante, p. 28–48, 2018.

DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. [S.l.: s.n.], 1995. 293 p.

Diário dos Campos. *E-commerce cresce 35% em período de pandemia*. *Diário dos Campos*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2z1L5B8>>. Acesso em: 07 maio 2020.

DRUCKER, P. *Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. 4. ed. [S.l.]: São Paulo: Pioneira, 1991.

E-BIT. *A Nielsen Company*. Disponível em: <<https://bit.ly/2TcvRA3>>. Acesso em: 05 maio 2020.

E-COMMERCE BRASIL. *Cobertura em tempo real sobre como o comércio eletrônico no Brasil se comporta com os impactos do Covid-19*. Disponível em: <<https://bit.ly/2LHHjze>>. Acesso em: 18 maio 2020.

E-COMMERCE BRASIL. *Muito mais que e-commerce*. Disponível em: <<https://bit.ly/2ygZ8Co>>. Acesso em: 06 maio 2020.

EUGÊNIO, M. D Loja Virtual. *E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor*. 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/2LDBY5Z>>. Acesso em: 07 maio 2020.

EVERLOG. *IMPACTOS do coronavírus no e-commerce*. *Everlog*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2LFbM0Z>>. Acesso em: 07 maio 2020.

EVERLOG. *MAGAZINE Luiza tem prejuízo de R\$ 8 mi no 1º tri, mas receita avança 20%*. *Exame*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3gEHdHf>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

FORTE, D. *A Cidade ON, 2020. E-commerce supera expectativas iniciais diante da crise*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2za5fsr>>. Acesso em: 09 maio 2020.

GAVIOLI, A. InfoMoney. *E-commerce brasileiro fatura R\$ 61,9 bilhões em 2019, crescimento de 16,3% ante 2018*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2AJcdFz>>. Acesso em: 11 maio 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *IBGE*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/36fnQQ6>>. Acesso em: 05 maio 2020.

- Jornal do Brasil. *Análise - Coronavírus acelera migração para ecommerce no Brasil, dificulta retomada para varejo físico*. *Jornal do Brasil*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2WM3ivD>>. Acesso em: 12 maio 2020.
- JUNIOR, A. A. T.; STRICKLAND, A. Planejamento estratégico, elaboração, implementação e execução. *São Paulo, ed. Pioneira*, 2004.
- KATZ, D.; KAHN, R. Psicologia social de las organizaciones. *Trillas, México*, 1977.
- KOTLER, P. Marketing 4.0 do tradicional ao digital. 2021.
- LULIO, S. NOVAREJO. *Os efeitos do isolamento social nos números do Carrefour*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2yh9Hp3>>. Acesso em: 19 maio 2020.
- MARCONI, M. d. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. [S.l.]: 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.
- Mercado & Consumo. *PMES brasileiras: vendas no comércio eletrônico aumentam 79,5%*. *Mercado & Consumo*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2EDRlkE>>. Acesso em: 25 ago. 2020.
- Mercado & Consumo. *PMES brasileiras: vendas no comércio eletrônico aumentam 79,5%*. *Mercado & Consumo*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2WMg3q1>>. Acesso em: 17 maio 2020.
- Money Times. *Economia do Brasil voltará a patamar pré-crise do Covid-19 apenas no 1º trimestre de 2022*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3bJc4i2>>. Acesso em: 06 maio 2020.
- MOREIRA, S. *Notícias Concursos, 2020. Auxílio emergencial: de 96,9 milhões de cadastros, 50,5 milhões foram aprovados*. Disponível em: <<https://bit.ly/36aAj7D>>. Acesso em: 10 maio 2020.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. 4. reimp. *São Paulo: Atlas*, 2006.
- OKUBO, B. *Agência Mestre, 2020. As consequências da Covid-19 para a economia mundial*. Disponível em: <<https://bit.ly/2yZK4JS>>. Acesso em: 13 maio 2020.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventando o governo*. 5. ed. [S.l.: s.n.], 1995.
- PFEFFER, J. *Vantagem competitiva através de pessoas*. *São Paulo: Makron*, p. 79–91, 1994.
- PINCHOT, G. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. [S.l.]: Harbra, 1989.
- POLARY, J. *O Imparcial. Pesquisador aponta impacto devastador da Covid-19 na economia*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2ZhmKSy>>. Acesso em: 14 maio 2020.

Portal R7. *Economia do Brasil encolherá 5,2% por causa de covid-19, diz comissão*. R7, 2020. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3bGkeb2>>. Acesso em: 15 maio 2020.

PORTER, M. E. *Estratégica competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. [S.l.: s.n.].

REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA. *A Internet do Brasil, 2001*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2LAH7BY>>. Acesso em: 10 maio 2020.

RIFKIN, J.; PEREIRA, M. S. *A era do acesso: a revolução da nova economia*. [S.l.]: São Paulo: Makron Books, 2001.

RIVEIRA, C.; BOMFIM, M.; LOUREIRO, R. *Revista Exame, 2020. iFood, Uber, Magalu, Meli, GPA: a covid-19 acelerou a guerra do e-commerce*. Disponível em: <<https://bit.ly/2WHR7Qg>>. Acesso em: 13 maio 2020.

ROSA, B.; SETTI, R. O GLOBO. *Com pandemia, comércio pela internet ganha 4 milhões de clientes*. 2020. Disponível em: <<https://glo.bo/2ZeFNwB>>. Acesso em: 07 maio 2020.

SANTAROSA, R. *A INATIVIDADE DAS LOJAS VIRTUAIS: Uma Análise do Comércio Eletrônico à Luz da Inovação, 2016*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3cJWowm>>. Acesso em: 05 maio 2020.

SCHNAIDER, A. *Meio & mensagem, 2020. E-commerce cresce além do esperado, aponta Ebit Nielsen*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3bJ3kIK>>. Acesso em: 05 maio 2020.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. [S.l.]: SciELO-Editora UNESP, 2017.

SCHUMPETER, J. A.; ARRASTRE, J. P. et al. *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico. Sección de Obras de Economía, 1944*.

SOLOMON, M. R. *O Comportamento do consumidor-: comprando, possuindo e sendo*. 9. ed. [S.l.]: Bookman Editora, 2011.

SOPRANA, P. *Folha de S.Paulo, 2020. Fomos os primeiros a fechar e não deveremos ser os primeiros a reabrir, diz presidente do Magazine Luiza*. Disponível em: <<https://bit.ly/2WKd8hw>>. Acesso em: 12 maio 2020.

SOPRANA, P. *Folha de S.Paulo, 2020. Pandemia força mudança no comércio online brasileiro*. Disponível em: <<https://bit.ly/3dR7YWu>>. Acesso em: 06 maio 2020.

SOPRANA, P. *Folha de S.Paulo, 2020. Vendas da Amazon sobem 26% com alta no ecommerce durante crise de Covid-19*. Disponível em: <<https://bit.ly/2zJisZj>>. Acesso em: 18 de maio de 2020.

SOPRANA, P. *Coronavírus: impacto no marketing digital e na economia mundial*. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2yenz3p>>. Acesso em: 13 maio 2020.

TERRA. *CRISE causada pela pandemia fechou 10% das lojas do Brasil*. Terra, *terra.com.br* 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2YBHinH>>. Acesso em: 26 ago. 2020.

TI INSIDE. *Com Covid-19, e-commerce já é 48% maior que no mesmo período de 2019*. TI INSIDE, 11 maio 2020. Disponível em: <<https://glo.bo/3cGQcVW>>. Acesso em: 15 maio 2020.

TI INSIDE. *RECLAMAÇÕES no comércio eletrônico aumentam mais de 100% e Procon-SP multará empresas*. TI INSIDE, 22 abr. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2Tli7mG>>. Acesso em: 11 maio 2020.

UOL. *PANDEMIA levou ao fechamento de 135 mil lojas no país, diz CNC*. UOL. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3b09kyc>>. Acesso em: 26 ago. 2020.

VEJA. *VENDAS na internet crescem 40% em 2010*. Veja, 22 mar. 2011. Disponível em: <<https://bit.ly/2LKdZYV>>. Acesso em: 05 maio 2020.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLA, L. C. H. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, Brasília, p. 129–149, 2009.

Recebido em 11 de agosto de 2020.

Aceito para publicação em 03 de janeiro de 2021.