

Adoção de *E-Business* e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços

E-Business adoption and business model changes: Organizational innovation in small businesses in the trade and service sectors



Jose Braz de Araujo¹
Silvia Novaes Zilber¹

Resumo: As pequenas empresas constituem um segmento relevante da economia brasileira, pois representam 98% das empresas e empregam 67% da mão de obra economicamente ativa, sendo responsáveis por somente 20% do PIB do País (SEBRAE, 2005). Isto mostra que a produtividade dessas empresas é relativamente pequena, podendo melhorar com a adoção de práticas organizacionais que aumentem o seu desempenho, entre elas, o *e-business*. Para que o *e-business* promova a melhoria de desempenho nessas empresas, é necessário que esteja inserido adequadamente em seu modelo de negócios, de forma a atender aos anseios mais amplos da empresa. O objetivo deste trabalho é descrever o modelo de negócios utilizado pelas pequenas empresas dos setores de comércio e serviços para a adoção de *e-business*, observando as principais dificuldades para essa adoção e os principais resultados obtidos por essas empresas. Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa descritiva, realizada em duas etapas: qualitativa, com um estudo exploratório em 13 empresas; e quantitativa, com uma coleta de dados em 156 empresas. Os principais aspectos identificados na pesquisa foram a centralização das decisões referentes à adoção de *e-business* e à sua operação pelos sócios-proprietários, o uso da Internet para divulgação da marca ou do produto das empresas como principal proposta de valor e a separação da operação da loja física e da loja virtual na maioria das empresas. Os principais resultados obtidos pelas empresas pesquisadas foram a ampliação no alcance geográfico das vendas, a melhoria na organização das tarefas de comercialização e a utilização de redes sociais para relacionamento com clientes.

Palavras-chave: *E-business*. Inovação. Pequenas empresas. Modelo de negócio.

Abstract: *Small businesses are an important segment of the Brazilian economy because they account for 98% of all enterprises and employ 67% of economically active manpower, but they represent only 20% of Brazil's GDP (SEBRAE, 2005). This shows that these companies can improve productivity by adopting practices that enhance organizational performance, such as e-business. In order for e-business to improve performance in these companies it is has to be properly included in its business model to meet their greater needs. The objective of this paper is to describe the business model used by small enterprises in the trade and service sector for e-business adoption focusing on the main problems in adopting it and the main results obtained by these companies. A descriptive research was conducted in two stages: qualitative, an exploratory study in 13 companies, and quantitative, data collection in 156 companies. The main findings were the centralization of e-business adoption decision-making and its operation by the partner/owners, the use of Internet for product branding as the primary value proposition, and the separation between physical and online operations in most companies. The main results obtained were expansion of geographical scope of product sales, improvement in marketing organization, and use of social networking sites for customer relationship.*

Keywords: *E-business*. Innovation. Small businesses. Business model.

1 Introdução

O ambiente empresarial vem passando por grandes e rápidas transformações. A globalização, a necessidade de gerenciar adequadamente o conhecimento para gerar inovação e competitividade, e a formação de redes empresariais são alguns aspectos que conduzem empresas de variados portes e segmentos a buscar novas alternativas de gestão.

Neste ambiente, as vantagens competitivas precisam ser reinventadas e os setores de baixa intensidade em tecnologia perdem participação econômica. O desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais.

¹ Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Av. Francisco Matarazzo, 612, CEP 05001-100, São Paulo, SP, Brasil, e-mail: jbraz@uninove.edu.br; siviazilber@uninove.br

Recebido em 22/6/2011 — Aceito em 10/9/2012

Supporte financeiro: FAPESP.

Devido ao pouco capital disponível e à quantidade de mão de obra envolvida em suas operações, estes desafios possuem um grau de dificuldade maior para as pequenas empresas.

É importante ressaltar que as pequenas empresas não são grandes empresas em tamanho menor, pois suas peculiaridades são bem diversas daquelas que caracterizam as de grande porte. Segundo Moraes e Escrivão Filho (2006), diversos autores delinearão algumas características das pequenas empresas: usam comumente o trabalho próprio ou de familiares; dificilmente contratam administração especializada, embora tenham nível de maturidade organizacional baixo; não apresentam produção em escala; representam um campo de treinamento de mão de obra especializada e da formação de empresários; possuem estreita relação pessoal do proprietário tanto com empregados quanto com clientes e fornecedores; os empresários procuram oportunidades em setores já conhecidos; a direção é pouco especializada e a administração é essencialmente pessoal; as pequenas empresas fazem investimentos em curto prazo, dependendo de rápidos retornos sobre seus investimentos.

Avaliando-se as características listadas em conjunto com as propriedades da Internet de acessibilidade, interconectividade e ampliação do alcance geográfico a um custo relativamente baixo, parece ser adequada a adoção de *e-business* (negócios eletrônicos usando a Internet como meio) pelas pequenas empresas. O fato de não haver necessidade de uma extensa quantidade de pessoas dedicadas às atividades no meio virtual e o baixo investimento inicial requerido para atuação na Internet parecem indicar uma oportunidade à atuação das empresas deste porte nesse novo meio.

A importância de se verificar o uso que as pequenas empresas fazem da Internet surge a partir do momento em que essa ferramenta pode ser considerada habilitadora de melhoria de desempenho estratégico (diminui custos de transação, possui baixo custo de entrada, proporciona maior alcance de clientes); sendo um segmento relevante da economia, em que as micro e pequenas empresas respondem por 98% do total de empresas, e possuindo um volume de mão de obra empregada de 67% das ocupações e representando 20% do PIB no Brasil (SEBRAE, 2005), os números apontam para uma baixíssima produtividade (número de empresas versus porcentagem do PIB que representam).

De acordo com Kalakota e Robinson (2002), o *e-business* é uma fusão complexa de processos comerciais, aplicações empresariais e estrutura organizacional necessária para criar um modelo de negócios de alto desempenho. Devido às alterações na forma como as empresas organizam suas atividades, a partir da adoção de *e-business*, e às alterações nas orientações estratégicas dessas empresas, a partir

da possibilidade da comercialização de produtos e de serviços com ampla abrangência geográfica e da melhoria no relacionamento com os clientes, a adoção de *e-business* pelas pequenas empresas pode ser entendida como uma inovação organizacional.

O Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO..., 2005, p. 61) define o termo inovação organizacional como as ações que promovem a introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas, a implantação de técnicas de gerenciamento avançado ou implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas:

Uma **inovação organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Desta forma, a presente definição cabe neste trabalho, que aspira descrever o modelo de negócio de pequenas empresas para a adoção de *e-business* (entendido aqui como um novo método organizacional). Para sua operação, há a necessidade de uma estrutura organizacional adequada, associada a uma nova atribuição de autoridade e responsabilidade, envolvendo uma nova organização do seu local de trabalho, dado que a empresa que já opera atividades no mundo físico terá que atender às solicitações advindas do mundo virtual.

A importância de verificar o uso que as pequenas empresas fazem da Internet surge a partir do fato de que a adoção de soluções de *e-business* permite às empresas novas oportunidades para a geração de renda por meio de iniciativas como a expansão para novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos e serviços (WADE; JOHNSTON; McCLEAN, 2004). Para Högg et al. (2006), os serviços disponibilizados de forma *on-line* têm exercido um impacto crescente sobre as empresas, pois propicia o surgimento de novos modelos de negócio além de influenciar os já existentes.

Estratégias, estruturas e sistemas devem estar alinhados, para o sucesso dos negócios virtuais (LAWLER, 1996). Frequentemente, as empresas possuem estratégias que não se alinham adequadamente às suas estruturas e sistemas, o que causa um baixo desempenho na fase de implantação dos negócios eletrônicos (EPSTEIN, 2000). Uma estratégia integrada deve direcionar os investimentos requeridos para desenvolver a infraestrutura necessária, não só em termos de sistemas de informação, mas, principalmente, de recursos humanos e processos adequados para fundamentar a operação virtual, incluindo a avaliação dos recursos existentes e os novos requisitos necessários. Nestas circunstâncias, o conceito de modelo de negócios como orientador da arquitetura da empresa para entrega de valor é relevante.

O conceito de modelo de negócios é mais amplo que o de modelo de *e-business*, pois, enquanto o primeiro busca criar valor para os clientes, induzir a venda de produtos e serviços e converter as vendas em lucros (TEECE, 2010), o segundo objetiva identificar as diversas formatações que os empreendimentos adquirem ao utilizar a Internet como canal primário ou secundário de comercialização de produtos (DEITEL, 2004), além do fato de que o conceito de modelo de negócios abrange a empresa como um todo, entendendo a arquitetura necessária para entrega de valor, e não só as suas atividades no meio digital.

Frente ao problema de baixa produtividade, apresentado pelo segmento de pequenas empresas, da possibilidade de uso da Internet como ferramenta estratégica de baixo custo para melhoria desse desempenho e, ainda, frente ao desafio de uso dessa ferramenta de forma alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, inserida de forma adequada ao modelo de negócios para a geração de melhores resultados, coloca-se o objetivo deste trabalho: descrever o modelo de negócios utilizado pelas pequenas empresas dos setores de comércio e serviços para a adoção de *e-business*, adoção esta entendida como uma inovação organizacional, observando as principais dificuldades para essa adoção e os principais resultados obtidos pelas empresas.

Como primeira contribuição teórica deste trabalho, pode-se ressaltar que muitas pesquisas têm sido desenvolvidas sobre a adoção de comércio eletrônico, porém a maioria trata da questão da aceitação do consumidor frente a essa nova ferramenta (*e-business*). Poucas pesquisas tratam do ponto de vista da adoção dessa inovação pela empresa e, mais particularmente, por empresas de pequeno porte, contribuindo assim com maior entendimento sobre o comportamento desse segmento quando da adoção dessa inovação (*e-business*). Outra contribuição dá-se pelo entendimento gerado acerca dos fatores organizacionais quando da adoção dessa inovação: o que acontece **dentro** da empresa; como sua estrutura e seus processos são afetados; e como essas ações se refletem no modelo de negócio utilizado para a adoção de *e-business* pelas empresas estudadas.

As próximas seções deste trabalho apresentam uma revisão da literatura, apresentando os referenciais teóricos aqui trabalhados, a descrição da metodologia utilizada e os resultados obtidos nesta pesquisa. Para finalizar, apresentam-se as considerações finais desta pesquisa.

2 Antecedentes teóricos

Nesta seção, serão tratados os principais conceitos envolvidos neste trabalho, quais sejam: inovação organizacional, *e-business* e modelo de negócio, além de uma breve caracterização de pequenas empresas.

Por meio da inovação, as empresas buscam atender às exigências de eficiência e tempo de resposta dos consumidores, aumentar sua produtividade, melhorar a qualidade do produto e diminuir o ciclo de projetos, no intuito de se manterem à frente da concorrência. Segundo Sundbo e Gallouj (1998), as forças que dirigem o processo de inovação podem ser externas ou internas. As forças externas estão relacionadas com as trajetórias institucionais, tecnológicas, gerenciais, sociais e profissionais que influenciam determinada atividade. Já as forças internas, são estabelecidas pela existência ou não de estruturas formais dedicadas à inovação, entre outras. As diferentes formas como essas forças podem se combinar em cada situação específica determinará o padrão de inovação.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005), afirmam que ser capaz de fazer o que nenhuma outra empresa fez, ou concretizá-lo de forma mais eficiente, leva a empresa a contar com uma fonte de vantagem competitiva. Dessa forma, os executivos das empresas devem desenvolver as diversas competências e capacidades organizacionais para definir inovações e introduzir produtos substitutos antes dos concorrentes. Nadler e Tushman (1999) acrescentam que esses executivos precisam atender à demanda dupla de diferenciação – unidades da empresa que operam em diferentes ambientes competitivos devem assumir diferentes características – e de integração – a capacidade de vincular unidades diferentes dentro da mesma organização com foco estratégico definido.

De acordo com Tigre (2006), ao se adotarem novas tecnologias, estas precisam ser adaptadas às características sociotécnicas de cada organização, o que promove mudanças na organização dos processos empresariais e o surgimento de inovações organizacionais.

Turban, McLean e Wetherbe (2004) afirmam que poucas inovações na história humana englobam tantas vantagens quanto a adoção de *e-business*. A natureza global da tecnologia, seu baixo custo, a oportunidade de alcançar milhões de pessoas, seu caráter interativo, a infinidade de aplicações potenciais, a multiplicidade de recursos e o rápido crescimento da Internet resultam em inúmeras vantagens para as empresas, os indivíduos e a sociedade. Laudon e Traver (2010) acrescentam outras vantagens advindas da adoção de *e-business* pelas empresas, tais como: diminuição dos custos da cadeia de suprimentos; diminuição do custo de distribuição; habilidade em alcançar e servir um grupo de consumidores em maior abrangência geográfica; habilidade em reagir rapidamente aos gostos e demandas dos consumidores; entre outros.

Por um lado, apesar de existirem muitos estudos internacionais sobre a adoção de *e-business*, existe um menor número de estudos sobre a adoção dessa ferramenta em pequenas empresas de países

em desenvolvimento ou emergentes (KARTIWI; MacGREGOR, 2007; KAPURUBANDARA, 2009; MacGREGOR; VRASALIC, 2005). Além disso, *Kartiwi* e MacGregor (2007) afirmam que “[...] pequenas empresas não estão adotando *e-business* com a mesma velocidade que as de grande porte [...]”; e, ainda, a maioria dos estudos existentes dedica-se ao estudo desse fenômeno em países desenvolvidos. De acordo com Kapurubandara (2009, p. 1),

[...] os poucos estudos disponíveis relacionados a pequenas empresas em países em desenvolvimento revelam uma demora ou falha por parte das pequenas empresas em adotar tecnologias de *e-business*.

Por outro lado, segundo Mishra (2010, p. 252), “[...] a crescente difusão da Internet tornou o *e-business* um enorme potencial em países em desenvolvimento”.

Para que as pequenas empresas possam usufruir das potenciais vantagens proporcionadas pela adoção do *e-business*, Hartman e Sifonis (2000) apontam os seguintes aspectos como indutores de sucesso: desenvolver um portfólio de soluções de *e-business* que comuniquem uma visão articulada entre diversas ferramentas tecnológicas; ter foco na rapidez no atendimento ao cliente e no alcance dos objetivos; desenvolver continuamente e promover modificações constantes em seus ambientes de *e-business*; e ter a capacidade de identificar rapidamente as oportunidades que surgem e executá-las prontamente.

Neste sentido, para as empresas se estruturarem adequadamente para a adoção de *e-business*, é importante que elaborem um modelo de negócios com vistas a atingir os resultados almejados.

De acordo com Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), um modelo de negócios envolve o relacionamento entre a estratégia de negócios, a estrutura organizacional da empresa e os recursos tecnológicos disponíveis, sendo influenciado pelas mudanças tecnológicas, pelas demandas dos clientes, pelas forças competitivas do mercado, pelo ambiente social e pela legislação do local onde a empresa está instalada. Para outros autores, o modelo de negócio é uma descrição da lógica da criação de valor de uma empresa.

[Ele] descreve como uma empresa ganha dinheiro, especificando onde ele está posicionado na cadeia de valor [...] (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, p. 533)

e

[...] mostra o desenho da operação, seu conteúdo, estrutura e governança de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio [...] (AMIT; ZOTT, 2001, p. 494).

O trabalho de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) e a sua evolução, proposta por Teece (2010), propõem uma representação para modelo de negócios com base nas diversas conceituações estabelecidas sobre este termo. O Quadro 1 apresenta a síntese do modelo de negócios idealizado por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p. 18).

A elaboração de um modelo de negócios é aplicável a empresas de qualquer segmento e tamanho, sendo, portanto, também adequado às pequenas empresas que buscam melhorar seus resultados com a adoção de *e-business*.

É interessante observar que Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) são os únicos que propuseram uma

Quadro 1. Nove blocos de construção de modelos de negócio. Fonte: Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p. 18).

Pilar	Blocos de construção do modelo de negócios	Descrição
Produto	Proposta de valor	Fornecer uma visão geral do conjunto de produtos e serviços de uma empresa
Interface com o cliente	Cliente-alvo	Descreve o segmento de clientes para o qual uma empresa quer oferecer valor
	Canal de distribuição	Descreve os vários meios que a empresa utiliza para entrar em contato com o cliente
	Relacionamento	Explica o tipo de relações que uma empresa estabelece com diferentes segmentos de clientes
Gestão da infraestrutura	Configuração de valor	Descreve o arranjo das atividades e recursos
	Competência essencial	Descreve as competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa
	Cadeia de parceiros	Retrata a rede de acordos de cooperação com outras empresas, necessária para oferecer e comercializar com eficiência
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	Resume as consequências monetárias dos meios empregados no modelo de negócio
	Modelo de receita	Descreve a maneira de a empresa ganhar dinheiro por meio de uma variedade de fluxos de receitas

estrutura operacional para avaliar o modelo de negócios da empresa, mesmo que de forma qualitativa, por meio de uma série de indicadores, enquanto que os outros autores se atêm à definição mais conceitual. Por esta razão, este trabalho utiliza o modelo proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), para a análise dos dados quando da apresentação dos resultados.

O termo “pequena empresa”, comum na literatura administrativa, apresenta muitas possíveis definições, entretanto, devido à heterogeneidade deste tipo de organização não há um consenso na comunidade acadêmica sobre sua definição (TORRÈS; JULIEN, 2005). Critérios qualitativos e quantitativos são utilizados para tentar identificar as características e especificidades deste tipo de organização. Leone (1999) identificou as seguintes características das pequenas empresas: a) especificidades estruturais, reconhecidas pela pobreza de recursos, gestão centralizadora, fraca maturidade organizacional; b) especificidades decisórias, destacadas pela tomada de decisões intuitivas, horizonte temporal de curto prazo, alto grau de autonomia decisória, racionalidade econômica, política e familiar; e c) especificidades individuais, identificadas pela onipotência do proprietário-dirigente, identidade entre pessoa física e jurídica, dependência perante certos funcionários, simbiose entre patrimônio social e pessoal, propensão a riscos calculados. Segundo Torrès (2004), as características das pequenas empresas podem ser analisadas a partir de sua proximidade com os agentes e elementos que a compõem, entre estes, destacamos a proximidade hierárquica do proprietário-diretor com seus funcionários e clientes.

3 Metodologia

Apesar da existência de diversos estudos sobre adoção de *e-business*, a escassa literatura no Brasil sobre como as pequenas empresas se organizam internamente e estruturam seu modelo de negócios para adotar o *e-business*, entendido como inovação organizacional, levou à realização de um estudo qualitativo e quantitativo descritivos, conforme preconizado por Golden (1976). Este autor recomenda que a pesquisa social esteja num continuum qualitativo-quantitativo, pois essa forma garante mais precisão e refinamento das medidas e permite entender melhor um fenômeno.

A abordagem da presente pesquisa foi a realização de estudos de caso, num primeiro momento, seguindo os preceitos estabelecidos por Eisenhardt (1989), para entender o fenômeno de como as Pequenas Empresas se organizam para atuar no meio virtual, fornecendo subsídios para a elaboração de um questionário a ser aplicado em pesquisa quantitativa posterior, por meio de um *survey*.

O segmento escolhido para estudo foi o de pequenas empresas de comércio e serviços, por este constituir

a maior quantidade de empresas de pequeno porte estabelecidas no Brasil. Foram analisadas aquelas que possuem algum *site* de vendas na Internet ou outras atividades que usem a Internet como meio para a realização de negócios, como leilões virtuais, portais de relacionamento com clientes, desenvolvimento de projetos usando a Internet, relação com fornecedores, pesquisas realizadas usando a Internet, entre outras.

Na etapa qualitativa, foram estudadas 13 pequenas empresas. Essas empresas foram indicadas pela Associação Comercial de São Paulo (ACSP), com a qual foi feita uma parceria para a consecução deste projeto. A ACSP indicou cerca de 30 empresas que tinham o perfil desejado (empresas formalizadas, constituídas como pessoa jurídica, de pequeno porte e com alguma atividade na Internet), entretanto, após o contato com as empresas indicadas, apenas 13 se dispuseram a ser entrevistadas.

Para essa primeira fase da pesquisa, foi elaborado um questionário com 20 perguntas abertas, que tratou dos seguintes assuntos: como surgiu a ideia de realização de negócios virtuais; dificuldades para a utilização da Internet para a realização de negócios; mudanças nos processos de negócios a partir da utilização da Internet; e estrutura organizacional utilizada para atuação na Internet.

Para a análise dos casos estudados na etapa qualitativa da pesquisa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2008) nas respostas apresentadas pelos entrevistados. Esta análise de conteúdo subsidiou a elaboração de questionário quantitativo que procurou determinar as características da adoção de *e-business* pelas pequenas empresas e sua valorização está baseada na premissa de que práticas podem ser melhoradas por meio de descrição e análise de observações objetivas e diretas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

Na segunda parte da pesquisa, de caráter quantitativo, foi aplicado um questionário em uma amostra não probabilística de 1258 pequenas empresas dos segmentos de comércio e serviços, localizadas nos municípios da Grande São Paulo. Este questionário continha questões para definir o perfil da empresa (porte, ramo de atividade etc.), os hábitos, as decisões e as ações de planejamento, a estrutura organizacional utilizada, os objetivos que esperava atingir relacionados ao uso da Internet na empresa, além das dificuldades e resultados obtidos com seu uso nos negócios (utilizando escala de Likert para avaliação), o uso de redes sociais pela empresa e o perfil do respondente.

Este instrumento foi encaminhado às empresas por correio eletrônico, e os empresários que não o responderam, após duas semanas a partir do envio, foram contatados por telefone para a coleta dos dados pesquisados. Do universo de empresas contatadas, obtiveram-se 167 questionários respondidos e, após

a eliminação de casos omissos, restou um total de 156 questionários analisados, correspondendo a uma parcela superior a 12% do universo pesquisado, sendo, portanto, uma amostra significativa em virtude do método de coleta de dados utilizado (correio eletrônico e telefone). Das 156 empresas pesquisadas, 73% são do setor comercial atacadista e varejista, 40% possuem lojas físicas e virtuais, 86% possuem mais de 10 anos de existência e 67% dos respondentes atuam na direção ou gerência da empresa (Tabela 1).

Depois da coleta de dados quantitativos e purificação dos questionários, procedeu-se à etapa de validação. Embora a validade do conteúdo das questões inseridas no questionário tenha sido realizada em um pequeno grupo de empresas – o que ajudou na interpretação dos escores das escalas – dada a sua natureza, não se caracterizou como uma medida suficiente para validar as diferentes escalas propostas, dessa forma, foi realizado o teste de confiabilidade de consistência interna das escalas utilizadas. Para tanto, foi utilizado o *Alfa de Cronbach*, que mede a correlação entre respostas em um questionário por meio da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010), sendo apurados os seguintes valores para os grupos de questões aplicadas: 0,93 para planejamento; 0,75 para objetivos; 0,91 para dificuldades; e 0,78 para resultados. De acordo com Hair et al. (2005), valores superiores a 0,7 são classificados como tendo fiabilidade apropriada, razão pela qual as escalas utilizadas foram consideradas adequadas para as análises a que o estudo se propõe.

Para a análise dos dados quantitativos, foi utilizado o método estatístico-descritivo por meio da análise de frequência das respostas obtidas, sendo empregado como ferramenta o *software* SPSS versão 15.

Para acesso às empresas pesquisadas, procedeu-se a uma parceria com a Associação Comercial de São Paulo (ACSP), que selecionou 1258 empresas de seu quadro de associados, de um universo superior a três mil pequenas empresas. Foram escolhidas as que possuíam acesso à Internet, utilizavam este meio para a realização de negócios e eram classificadas como pequenas empresas, de acordo com a classificação do SEBRAE, utilizada para dimensionar o porte da empresa: a que possui de 10 a 49 funcionários é considerada pequena empresa comercial ou de serviços.

A escolha de empresas que fossem associadas à Associação Comercial de São Paulo deveu-se ao fato de que muitas pequenas empresas vivem na informalidade, principalmente as que nascem com o intuito de atuar somente por meio da Internet; portanto a escolha de empresas associadas à ACSP garante que essas empresas são formalmente constituídas e possuem obrigações legais, societárias, fiscais e comerciais no mercado em que atuam.

4 Apresentação dos resultados

4.1 Etapa qualitativa

Entre as 13 empresas pesquisadas na etapa qualitativa, 6 utilizavam a Internet para a realização de negócios desde o início das atividades da empresa, sendo esta uma característica das empresas mais jovens, em operação há menos de 10 anos, considerar a

Tabela 1. Caracterização da amostra.

	Característica	N	%
Setor	Comércio	98	73
	Serviços	58	37
Canal de distribuição	Somente loja física	64	41
	Somente loja virtual	8	5
	Loja física e loja virtual	62	40
	Outro	22	14
Idade da empresa	Até 10 anos	21	14
	Entre 11 e 20 anos	55	35
	Entre 21 e 30 anos	33	21
	Mais de 30 anos	47	30
Cargo do respondente	Proprietário, Sócio, Presidente	30	19
	Diretor, Superintendente, Gerente	57	37
	Supervisor, Chefe, Coordenador	20	13
	Analista, Técnico, Especialista	49	31

Fonte: Dados da pesquisa.

Internet como ambiente para a realização de negócios, além das tradicionais lojas físicas.

As empresas pesquisadas adotam o *e-business* com o objetivo de melhorar seus processos de negócios relativos à venda, promoção e divulgação de seus produtos. Essas melhorias podem ser consideradas uma inovação organizacional, uma vez que promovem mudanças na organização dos processos de trabalho desenvolvidos pela empresa (TIGRE, 2006).

Durante as entrevistas, verificou-se que, apesar de possuírem uma estrutura organizacional própria para a atuação no mercado virtual, as empresas dependem dos proprietários para a tomada de decisões sobre assuntos relacionados à operação na Internet e para a proposição da adoção de novas tecnologias e ferramentas que possam trazer melhorias e inovações nos processos de negócio; caracterizando a centralização nas decisões das pequenas empresas, o que corrobora o estudo feito por Leone (1999).

A falta de planejamento adequado para o início do uso da Internet para a realização de negócios constitui um dos fatores críticos para o sucesso destas empresas no mundo virtual, corroborando o estudo realizado por Leone (1999), principalmente no que tange às especificidades organizacionais e decisórias das pequenas empresas.

Identificou-se uma forte influência de fatores externos às empresas, conforme apresentado por Sundbo e Gallouj (1998), como primordial para o processo de inovação, como a concorrência de mercado, a disponibilidade de tecnologia e a comodidade dos clientes em utilizar a Internet para realizar transações comerciais e se comunicar com seus fornecedores. As empresas pesquisadas buscam se diferenciar de seus concorrentes e integram suas atividades de negociação física com as de negociação virtual em uma única organização com foco estratégico definido: aumentar a lucratividade de suas operações, o que reforça as argumentações de Nadler e Tushman (1999).

Os indutores de sucesso para as empresas atuarem em *e-business* são plenamente visíveis, com destaque para a capacidade de identificar rapidamente as oportunidades, o foco na rapidez no atendimento ao cliente e a articulação entre diversas ferramentas tecnológicas (HARTMAN; SIFONIS, 2000). A mensuração de resultados, apesar de realizada por algumas empresas utilizando ferramentas de mercado, necessita de análises estatísticas mais aprofundadas para que as conclusões tenham a exatidão essencial ao sucesso do empreendimento.

As estruturas organizacionais das empresas pesquisadas são bastante semelhantes, podendo ser identificada uma “estrutura típica” para estas empresas, conforme demonstrado na Figura 1, que apresenta uma estrutura bastante centralizada para a tomada de decisões, além de relativamente simples,

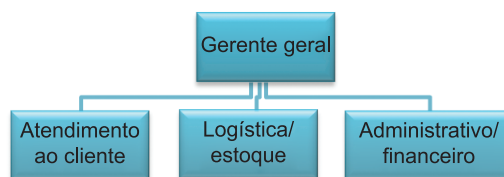


Figura 1. Estrutura organizacional típica das empresas pesquisadas. Fonte: Dados da pesquisa.

com pouca especialização de atividades, indicando que as atividades de *e-business* adequaram-se a essa estrutura. As empresas mais próximas da mudança para o *status* de empresa média já se preparam para realizar mudanças organizacionais, buscando a descentralização parcial das atividades de *e-business*.

A evolução na descentralização da estrutura relacionada ao *e-business* nas empresas deve-se à maturidade da organização em relação a seus processos e controles. Sob este aspecto, as empresas que possuem mais experiência em atuação no mercado virtual tendem a caminhar mais rapidamente para a operação descentralizada.

De acordo com os entrevistados, as principais vantagens da realização de negócios pela Internet são:

[...] *uma maior exposição da empresa, maior visibilidade entre os concorrentes e diminuição no gasto com comissão para os vendedores, sendo assim, a empresa pode trabalhar com valores mais baixos em seus produtos e aumentar a concorrência dos preços; maior alcance geográfico; rapidez no atendimento a pedidos; melhoria na forma de pagamento e aumento nas vendas.*

Todos estes fatores confirmam os estudos de Turban, McLean e Wetherbe (2004) e de Laudon e Traver (2010).

A pesquisa também demonstra que várias empresas não planejaram a adoção de negócios eletrônicos, confirmando a adoção de estratégia intuitiva e a propensão a riscos, identificados por Leone (1999), como características das pequenas empresas. Entre as empresas que realizaram algum planejamento para esta adoção e que já desempenhavam suas atividades de forma tradicional, percebe-se a preocupação com a logística, atividade esta crucial para o sucesso do processo de *e-business*. Destaca-se, entretanto, o fato de que: empresas com idade inferior a dez anos, e que nasceram para atuar na Internet, realizaram um planejamento mais minucioso para o início de suas atividades.

Como principais dificuldades apresentadas pelas pequenas empresas para a realização de negócios pela Internet destacam-se: os altos custos da infraestrutura tecnológica necessária para o desempenho adequado

da loja virtual; a escolha da tecnologia a ser utilizada para a realização de negócios pela Internet; a disponibilidade de profissionais da área de tecnologia da informação com experiência na criação e na implantação de lojas virtuais com características adequadas às pequenas empresas; a adequação da logística para entrega dos produtos comercializados por meio da Internet; a escassez de recursos financeiros disponíveis para a adoção desta inovação; a falta de pessoas qualificadas, dentro e fora da empresa, para a operação de lojas virtuais; falta de conhecimento da demanda por produtos e dos recursos necessários para o gerenciamento de uma loja virtual; a necessidade de constante atualização das informações sobre produtos disponíveis na loja virtual; e transferir para o mundo virtual as sensações que os clientes possuem em relação aos produtos disponíveis nas lojas físicas.

O principal resultado identificado pelas empresas estudadas foi o aumento nas vendas, entretanto, algumas outras melhorias na estrutura e na organização da empresa foram encontradas, tais como: a diminuição de custos com vendas; o aumento da lucratividade; a melhor interação com o cliente, com consequente melhoria em seu atendimento; e a reorganização das

atividades da loja física de forma a melhorar seus procedimentos de atendimento e de venda.

O Quadro 2 sintetiza os principais resultados encontrados na etapa qualitativa:

A partir dos resultados encontrados na etapa qualitativa, as categorias descritas foram identificadas e confrontadas ao referencial teórico utilizado de forma a fornecer subsídios para a posterior elaboração do questionário quantitativo.

4.2 Etapa quantitativa

Os resultados deste estudo indicam que as empresas passam a realizar negócios pela Internet com o objetivo de melhorar seus processos de negócios relativos à venda, promoção e divulgação de seus produtos.

A gestão centralizadora foi verificada de maneira incisiva nas empresas, dado que elas são configuradas de forma a centralizar a tomada de decisão sobre *e-business* nas mãos dos sócios-proprietários, ou seja, a tomada de decisões sobre assuntos relacionados à operação na Internet e para a proposição da adoção de novas tecnologias e ferramentas, que podem trazer melhorias e inovações nos processos

Quadro 2. Síntese dos resultados da etapa qualitativa da pesquisa.

Objetivos pretendidos	Existência de planejamento	Principais dificuldades	Infraestrutura existente	Tomada de decisão para adoção e implantação	Principais resultados obtidos
<ul style="list-style-type: none"> Melhoria de processos Diferenciação frente aos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> Não houve planejamento para a maioria das empresas entrevistadas 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de pessoas, na empresa, capacitadas a realizar negócios utilizando a Internet 	<ul style="list-style-type: none"> Utilização da estrutura já existente 	<ul style="list-style-type: none"> Centralização no proprietário 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento das vendas Aumento no alcance geográfico Melhoria no relacionamento com clientes Melhoria nos processos

Fonte: Dados da pesquisa.

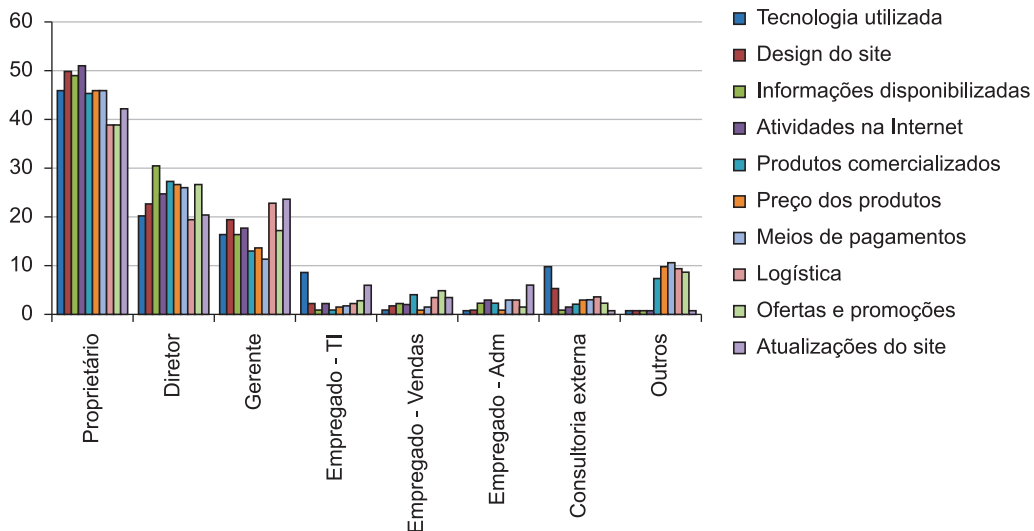


Figura 2. Nível hierárquico do responsável pelas decisões relacionadas a *e-business*. Fonte: Dados da pesquisa.

de negócio, depende fortemente do proprietário, conforme apresentado na Figura 2, o que corrobora as especificidades organizacionais, decisórias e individuais apresentadas por Leone (1999).

Observa-se, também, uma menor predisposição do proprietário para a tomada de decisões que requerem conhecimento técnico sobre um determinado assunto, como a logística para entrega dos produtos comercializados e a oferta e promoção de produtos realizada por meio da Internet.

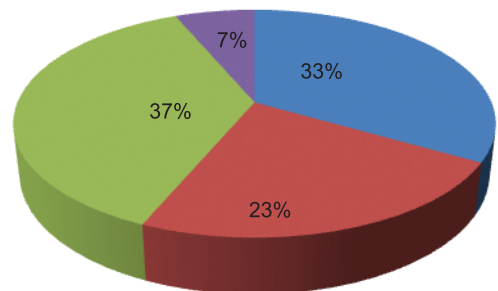
A centralização na tomada de decisões reflete a centralização das atividades relacionadas ao uso da Internet nos negócios, uma vez que, em mais de 50% das empresas pesquisadas, a responsabilidade pela atualização do sítio da empresa na Internet é de um único funcionário da empresa.

O compartilhamento de atividades relacionadas à loja física e à loja virtual é predominante nestas empresas, entretanto observa-se que um terço das empresas pesquisadas já possuem operações separadas para a loja física e para a loja virtual (Figura 3). Este rearranjo altera significativamente a estrutura organizacional das pequenas empresas, pois caracteriza uma descentralização em suas operações – apesar de se manter a centralização na tomada de decisões –, representando uma inovação organizacional, conforme Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO..., 2005).

Observamos, como principais objetivos das pequenas empresas ao atuar na Internet, a melhoria da exposição de sua marca ou produto, identificado por 96,8% das empresas, e a melhoria no relacionamento com os clientes, presente em 94,2% das respostas, conforme apresentado na Figura 4. Estes dados demonstram a busca pelas empresas das vantagens da adoção de *e-business*, identificada por Laudon e Traver (2010). Configuram, também, novas orientações estratégicas para a empresa, pois as características do mundo virtual favorecem a exposição da marca muito além das possibilidades das pequenas empresas no mercado físico tradicional, proporcionam a atuação em nichos de mercado praticamente impossíveis de se explorar fora do mundo virtual e aproximam o cliente da empresa, por meio de um melhor posicionamento sobre as informações de produtos e serviços disponibilizados na Internet. Estas alterações estratégicas configuram-se inovações organizacionais, de acordo com o estabelecido no Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO..., 2005).

Apesar de os principais objetivos em atuar na Internet, perseguidos pela grande maioria das empresas, serem a melhoria na exposição da marca ou do produto, a melhoria no relacionamento com os clientes e a diferenciação de seus produtos ou serviços, somente o primeiro destes objetivos pode-se considerar atendido pelas empresas, uma vez que estas utilizam seus sítios na Internet, predominantemente, para apresentação institucional e para apresentação de seus

produtos (92,9% dos respondentes). A comunicação está em seguida, com o consumidor (73,1% das empresas) como uma atividade que busca se alinhar com os objetivos do uso da Internet nos negócios, mas que ainda precisa da atenção de muitas empresas que não possuem este recurso disponível por meio da Internet. Mesmo assim, a inovação promovida pelo *e-business* neste estágio das empresas já pode propiciar a obtenção de vantagem competitiva frente às demais pequenas empresas que não possuem essa operação, conforme o preconizado por Tidd, Bessant e Pavitt (2005), lembrando que, das três mil pequenas



- A loja física e da loja virtual possuem operações totalmente separadas (33%)
- A loja física e da loja virtual possuem operações separadas, porém compartilham atividades (23%)
- Não há distinção entre a loja física e a loja virtual. Tudo é compartilhado (37%)
- A empresa atua somente com loja virtual (7%)

Figura 3. Organização das empresas que possuem loja virtual. Fonte: Dados da pesquisa.

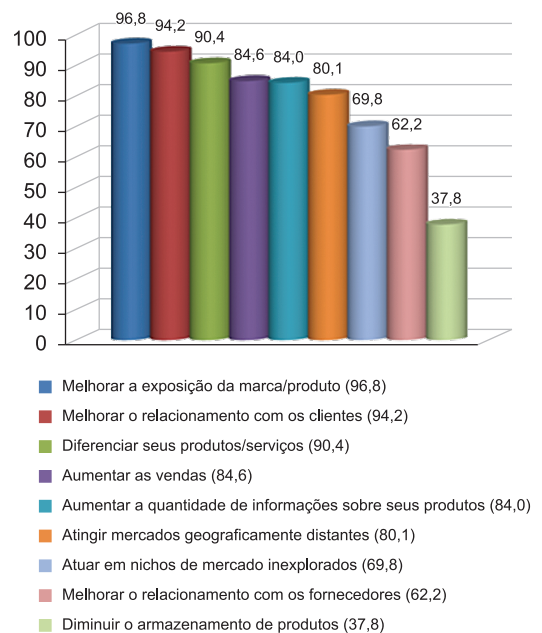


Figura 4. Principais objetivos em atuar na Internet. Fonte: Dados da pesquisa.

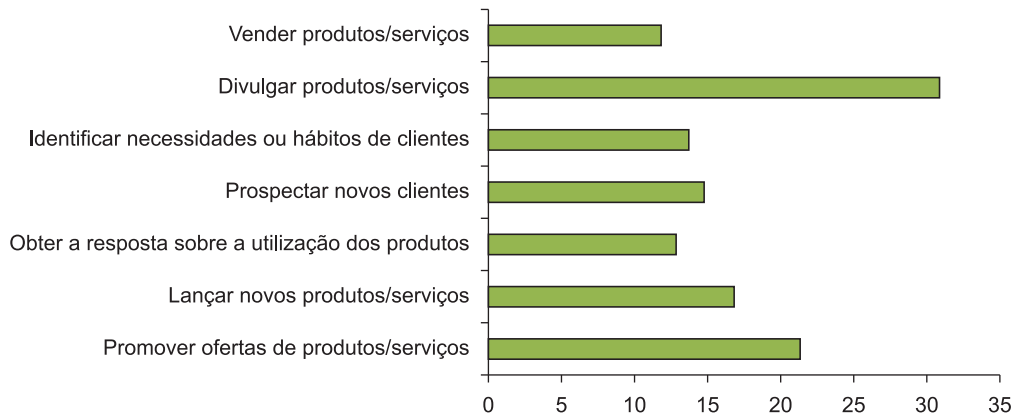


Figura 5. Uso das redes sociais pelas empresas. Fonte: Dados da pesquisa.

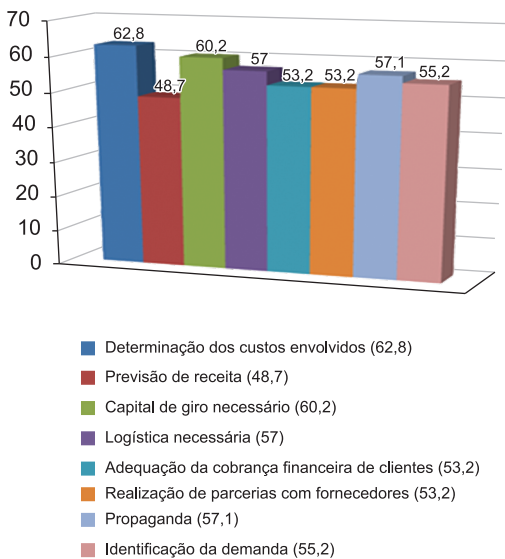


Figura 6. Aspectos de planejamento considerados para a atuação na Internet. Fonte: Dados da pesquisa.

empresas associadas à ACSP, apenas 1258 possuem operações na Internet.

Além do *site*, metade das empresas pesquisadas utiliza as redes sociais na Internet como um canal de relacionamento com os clientes. A preocupação com a divulgação de seus produtos e serviços é o principal fator para a adoção deste canal (Figura 5).

Não foi identificada uma ferramenta de rede social dominante, mesmo porque uma empresa pode utilizar diversas ferramentas para divulgar seus produtos ou serviços; entretanto, as ferramentas mais utilizadas são: *Twitter* (25%); *Orkut* (19,2%); *Facebook* (16%); e *Youtube* (14,7%).

Segundo as empresas, 55% delas atualizam seus sites na Internet conforme a necessidade dos negócios, e o restante realiza atualizações em períodos inferiores

a um mês, o que demonstra a preocupação com a disponibilização de informações efetivas ao mercado, um dos indutores de sucesso apresentados por Hartman e Sifonis (2000).

Em se tratando de planejamento, verifica-se uma forte preocupação com os recursos financeiros necessários para as empresas adotarem o *e-business* (Figura 6), em detrimento de outros aspectos estratégicos que suportem os objetivos propostos, característica esta inerente aos aspectos organizacionais das pequenas empresas (LEONE, 1999).

De acordo com as empresas pesquisadas, as principais dificuldades para a implantação de *e-business* são relacionadas à definição, uso e suporte profissional relacionados aos aspectos tecnológicos envolvidos nesta implantação. Entretanto, 32% dos entrevistados apontam uma grande dificuldade na definição das atividades a serem realizadas pela Internet, que podem levar a atingir os objetivos estratégicos da empresa, conforme demonstrado na Figura 7.

A dificuldade em definir as atividades na Internet, que podem levá-la a atingir os objetivos estratégicos da empresa, reflete a falta de alinhamento das atividades desempenhadas na Internet com os objetivos propostos pelos sócios-proprietários das pequenas empresas para a adoção do *e-business*, o que leva a um planejamento incompleto, com grande foco em custos e em riscos calculados (LEONE, 1999).

Como principal resultado identificado pelas empresas encontra-se a melhora na exposição da empresa e de sua marca (94,2% das respostas), entretanto, a melhoria no relacionamento com os clientes, a ampliação do alcance geográfico das vendas e o atendimento a nichos de mercado inexplorado (LAUDON; TRAVER, 2010) possuem impacto positivo para uma parcela maior que 60% das empresas, conforme demonstrado na Figura 8. Neste aspecto, observamos uma ligação muito forte entre os objetivos para a implantação de *e-business*, identificados pelas empresas, e os resultados qualitativos, efetivamente

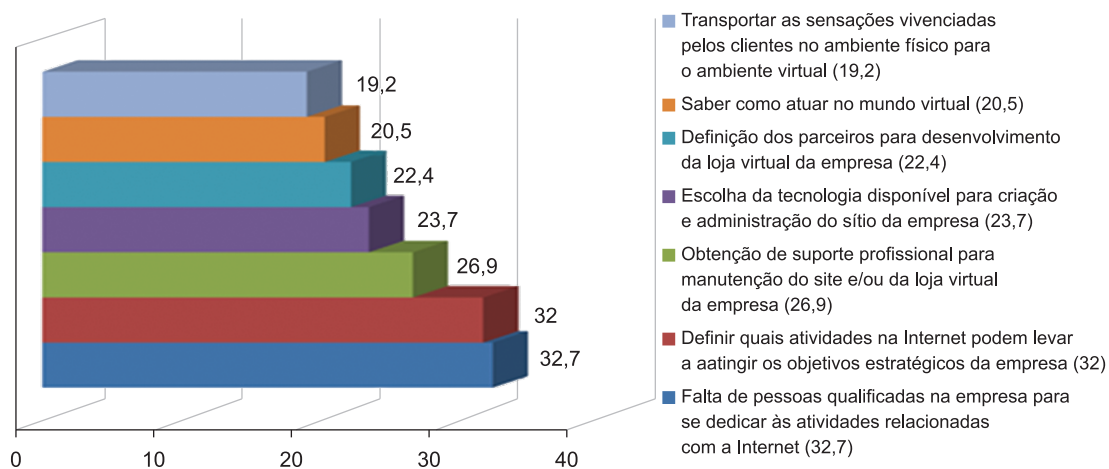


Figura 7. Principais dificuldades para atuação na Internet. Fonte: Dados da pesquisa.

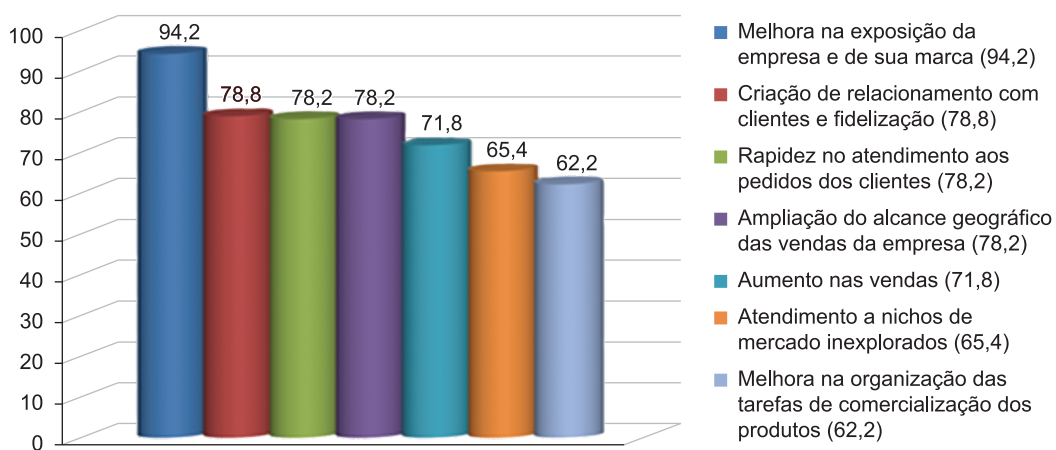


Figura 8. Principais resultados obtidos. Fonte: Dados da pesquisa.

obtidos pelos adotantes desta tecnologia, atendendo ao objetivo da implementação de uma inovação organizacional preconizado pelo Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO..., 2005) quanto à entrega de valor e obtenção de vantagem competitiva.

O aumento nas vendas, identificado por 71,8% dos participantes da pesquisa como resultado obtido pela realização de transações comerciais pela Internet, não foi percebido por 18,5% das empresas que adotaram o *e-business* em seus processos de negócios, conforme apresentado na Figura 9.

Identificamos que uma parcela significativa das empresas (32%) não soube informar quanto aumentou seu faturamento após a adoção de *e-business*, entretanto, quase metade dos respondentes acusou aumento no faturamento, com a maior parcela na categoria de até 20% de acréscimo (30,1% dos respondentes). Destaca-se o fato de que: 5,8% das

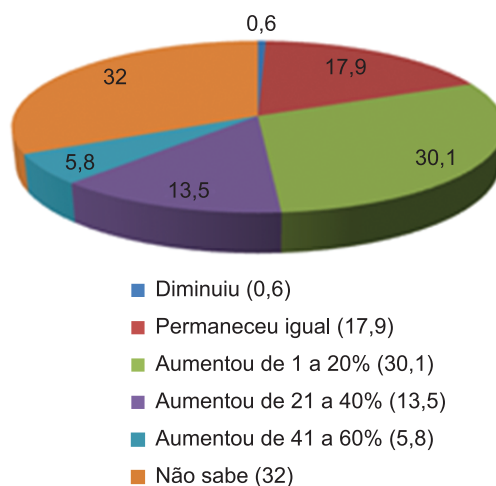


Figura 9. Variação no faturamento das empresas após a adoção de *e-business*. Fonte: Dados da pesquisa.

empresas acusou aumento no faturamento entre 41% e 60%, um incremento considerável para empresas de qualquer porte ou setor.

4.3 Síntese dos resultados

Em vista dos dados coletados nesta pesquisa, identificamos no Quadro 3 os elementos observados pelas pequenas empresas na construção de um modelo de negócios para a realização de transações por meio

da Internet, conforme preconizado por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

O modelo apresentado utiliza para a análise os pilares do modelo de negócios idealizado por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005). Neste modelo, podemos perceber que as pequenas empresas ainda precisam aprimorar suas atividades de *e-business* para que possam efetivamente entregar valor e gerar vantagem competitiva, nos aspectos de identificação de quais atividades de *e-business* desenvolver

Quadro 3. Modelo de negócios adotado pelas pequenas empresas para adoção de *e-business*. Fonte: Os autores, baseado no modelo de negócios proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Pilar	Blocos de construção do modelo de negócios	Descrição
Gestão da infraestrutura	Configuração de valor	Empresa utiliza uma estrutura centralizada, com a maioria das decisões relacionadas a <i>e-business</i> realizadas pelo proprietário ou sócio-diretor. Porém, foi observado como grande dificuldade a capacidade de identificar quais atividades de <i>e-business</i> podem levar ao melhor atingimento dos objetivos da empresa, sendo essa uma variável crítica para o sucesso de um modelo de negócios que integre as atividades de <i>e-business</i> aos objetivos estratégicos da empresa. Normalmente, as empresas utilizam a mesma estrutura que já tinham para a loja física, com a alocação de pessoas para as atividades e <i>e-business</i> , sendo que cerca de 30% dos entrevistados compartilham todas as atividades (física e virtual) e cerca de 30% alocaram pessoas especialmente para as atividades relacionadas a <i>e-business</i> . Em termos de planejamento, chama atenção o fato dos empresários focarem a questão de aspectos de recursos financeiros, em detrimento de outros aspectos mais estratégicos do planejamento.
	Competências	Foi identificada, como uma das principais dificuldades, a capacitação de pessoas dentro da empresa para lidar com as atividades de <i>e-business</i> . Portanto, esse componente do modelo de negócios é um dos fatores críticos ao sucesso de tais atividades.
	Parcerias	Foi reconhecida, como grande dificuldade, a identificação de parceiros para desenvolvimento da loja virtual, podendo comprometer o sucesso das atividades de <i>e-business</i> para o melhor atendimento aos objetivos da empresa.
Produto	Proposição de valor	Maior e melhor exposição da marca e dos produtos, fidelização de clientes, diferenciação de seus produtos, aumento nas vendas, aumento na quantidade de informações sobre produtos, atuação em mercados geograficamente distantes, atuação em nichos de mercado inexplorados, diminuir o armazenamento de produtos.
Interface com cliente	Público-alvo	Ampliação dos clientes existentes no mundo real, atingindo clientes num maior espectro geográfico.
	Canais	Site da empresa, <i>e-mail</i> , redes sociais.
	Relacionamento	Melhoria no relacionamento com clientes e fornecedores, usando redes sociais e outras ferramentas da Internet.
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	Os custos contabilizados são aqueles referentes aos custos diretos (contratação de pessoas, compra de sistemas). Não existe uma estrutura de custos de forma a identificar as consequências monetárias dos novos meios de comercialização utilizados (<i>e-business</i>).
	Fluxo de receita	As receitas provêm basicamente de aumento nas vendas com o uso de <i>e-business</i> .

para melhor atingir a seus objetivos estratégicos. Essa dificuldade pode estar ligada ao fato de ser o proprietário quem toma todas as decisões sobre as atividades de *e-business* na empresa, o que poderia levar a um alinhamento estratégico dos objetivos de *e-business* e empresariais. Porém, como a formação deste profissional, poucas vezes, vem da área de tecnologia, falta-lhe conhecimento para entender em que pontos a ferramenta de *e-business* pode ser um bom parceiro para seus negócios principais. Alguns obstáculos a serem superados tratam ainda da dificuldade na capacitação de pessoas da empresa para lidar com essa nova ferramenta, bem como de parceiros para desenvolverem sistemas para *e-business*. Na fase qualitativa desta pesquisa, muitos empresários afirmaram a dificuldade em se obter informações sobre sistemas mais adequados, existindo aí uma oportunidade para instituições que trabalham com pequenas empresas, como o SEBRAE, de fornecimento de informações técnicas adequadas para esse tipo de investimento. Neste sentido, essa é uma das dificuldades à obtenção de sucesso, conforme Hartman e Sifonis (2000), que preconizam o desenvolvimento de um portfólio de soluções de *e-business*, que comuniquem uma visão articulada entre diversas ferramentas tecnológicas como fator de sucesso. A proposição de valor alcançada com o uso de *e-business* por pequenas empresas mostrou-se interessante, pois, com seu uso, essas empresas puderam obter vantagens como: maior e melhor exposição da marca e dos produtos; fidelização de clientes; diferenciação de seus produtos; aumento nas vendas; aumento na quantidade de informações sobre produtos; atuação em mercados geograficamente distantes; atuação em nichos de mercado inexplorados; diminuição do armazenamento de produtos.

5 Considerações finais

O uso de comércio eletrônico e de *e-business* tem sido bastante explorado no meio acadêmico, porém as abordagens teóricas, quanto a esse tópico, focam mais amplamente aspectos ligados à Tecnologia de Informação ou a modelos de *e-business*, havendo uma lacuna quanto aos arranjos internos empreendidos por empresas, principalmente as de pequeno porte, para que tal ferramenta possa operar. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo descrever o modelo de negócios utilizado pelas pequenas empresas para a adoção de *e-business*, entendida como uma inovação para as empresas deste porte, identificando principais dificuldades encontradas e resultados obtidos.

Os resultados da pesquisa apontam, num primeiro momento, para a confirmação de que a adoção de *e-business* por pequenas empresas dos segmentos de comércio e serviços se constituiu numa inovação organizacional, dada a identificação de rearranjos

organizacionais de forma a acomodar a nova atividade na estrutura existente da empresa.

A figura 5 identifica a atuação com *e-business* de forma compartilhada com as atividades do mundo real na maioria das empresas, tendo como objetivo claro, por parte dos empresários que adotaram o *e-business*, uma melhoria dos resultados da empresa, seja em termos de prover maior visibilidade de produtos e marcas, seja em atender ao objetivo de ampliação de mercado (como mostram as figuras 6 e 10 deste trabalho), numa clara aderência ao conceito de inovação organizacional, como proposto pelo Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO..., 2005).

Nele elas podem visar à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação.

Corroborando o disposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2005), que afirmam que ser capaz de fazer o que nenhuma outra empresa fez, ou concretizá-lo de forma mais eficiente, leva a empresa a contar com uma fonte de vantagem competitiva, o que cabe para as empresas estudadas, dado que, num universo de cerca de três mil empresas filiadas à ACSP, apenas 1258 realizam negócios por meio da Internet, podendo assim, obter vantagem competitiva frente àquelas que não adotam o *e-business*.

Ainda, segundo o Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO..., 2005), as inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho, que foi o encontrado nesta pesquisa, em que os empresários precisaram capacitar seus funcionários para atuar em *e-business* e precisaram se inteirar de novas práticas organizacionais para levar a cabo tais atividades, promovendo modificações em seus processos e em sua estrutura organizacional.

A estrutura de modelo de negócios que serviu como base para análise foi a proposta por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005). A análise do modelo de negócios praticado pelos empresários para a adoção de *e-business* mostrou que, em termos de proposição de valor, o fator que se destaca é a divulgação da marca ou do produto das empresas. Este fator permeia mais de 90% dos objetivos, ações e resultados obtidos pelas empresas pesquisadas. Apesar da preocupação com o estreitamento do relacionamento com os clientes, com a diferenciação e venda de produtos, a Internet é, ainda, mais utilizada pelas pequenas empresas como um instrumento de divulgação, em detrimento da efetiva realização de transações comerciais. Entretanto os indutores de sucesso para as empresas atuarem em *e-business*, apresentados por Hartman e Sifonis (2000), são plenamente visíveis, com destaque para a obtenção de rapidez no atendimento ao cliente, identificada por 78,2% das empresas, e a constante modificação em seus ambientes de *e-business*, uma

vez que 45% das empresas pesquisadas atualizam seu *site* em períodos inferiores a um mês. Destacam-se também, em termos de gestão de infraestrutura, as decisões relativas à adoção e operação de *e-business* estarem centralizadas na figura do principal gestor e a grande dificuldade em identificar quais atividades de *e-business* podem levar ao melhor alcance dos objetivos da empresa. Isso mostra um ponto crítico a ser estudado em próximos estudos, dado que vários autores (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; TEECE, 2010; AMIT; ZOTT, 2001) afirmam que o modelo de negócio é uma descrição da lógica da criação de valor de uma empresa. Sendo assim, se a forma pela qual a obtenção de valor não está clara, o modelo de negócio desenvolvido ainda necessita ajustes. Ainda no quesito gestão de infraestrutura, chama atenção uma forte preocupação com os recursos financeiros necessários para as empresas adotarem o *e-business* em detrimento de outros aspectos estratégicos que suportem os objetivos propostos, característica esta inerente aos aspectos organizacionais das pequenas empresas (LEONE, 1999). Em termos de aspectos financeiros, observou-se que não existe uma estrutura de custos de forma a identificar as consequências monetárias dos novos meios de comercialização utilizados (*e-business*).

Alguns resultados obtidos pelas empresas, como a ampliação no alcance geográfico das vendas, o atendimento a nichos de mercado inexplorados, a melhoria na organização das tarefas de comercialização dos produtos e a utilização de recursos inovadores, como as redes sociais, constituem vantagem para as que adotam o *e-business* em contraposição às não adotantes. Como já foi dito, as maiores dificuldades encontradas pelas pequenas empresas para o uso de *e-business* estão relacionadas à definição, uso e suporte profissional dos aspectos tecnológicos envolvidos nesta implantação, sendo que 32% dos entrevistados apontaram uma grande dificuldade na definição das atividades a serem realizadas pela Internet que podem levar a atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Várias são as contribuições teóricas do trabalho: destaca-se a comparação com a literatura internacional acerca das barreiras e facilitadores à adoção de uma inovação (o *e-business*) por pequenas empresas brasileiras, em que se observou uma aderência dos resultados desta pesquisa à teoria elaborada com base em dados de grandes empresas localizadas em países desenvolvidos. Também pode ser considerada uma contribuição a aplicação do conceito de modelo de negócio à realidade de pequenas empresas. Essa contribuição, inédita no Brasil, permitiu identificar a estrutura interna das pequenas empresas ao adotar uma inovação, considerando variáveis como planejamento, estrutura de tomada de decisão, entre outras, identificando alguns padrões comportamentais relativos a essas variáveis (centralização na tomada

de decisões, falta de planejamento, geração de valor para a empresa pelo uso estratégico da Internet).

A presente pesquisa, apesar do rigor utilizado nos procedimentos empregados, apresenta as seguintes limitações: os resultados aqui encontrados se limitam aos dados coletados, ou seja, às pequenas empresas dos setores de comércio e serviços, não sendo possível, num primeiro momento, generalizar os resultados para outros setores econômicos. Apesar do índice de respostas obtidas ter sido satisfatório para o método de coleta de dados utilizado, um número maior de empresas respondentes poderia permitir a aplicação de mais variáveis de controle, como, por exemplo, a diferenciação dos setores de comércio e de serviços. Não obstante a identificação do modelo de negócios utilizado pelas empresas pesquisadas, não se pode julgá-lo como sendo melhor ou pior que outros modelos similares, ou que este modelo seja aplicável a toda a população. Outra limitação do estudo refere-se à subjetividade dos dados coletados somente com um respondente em cada empresa, haja vista a dificuldade em conseguir um número de respostas adequado, em pequenas empresas, quando se questiona acerca de dados reais. O caráter descritivo desta pesquisa impede a realização de correlações entre os pilares do modelo de negócios proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Como sugestão para estudos futuros tem-se: realizar este estudo em outras localidades ou com uma abrangência geográfica maior para que se possa generalizar o resultado da pesquisa para o segmento proposto; investigar a adoção de *e-business* por pequenas empresas, numa abordagem setorial com a escolha de outros segmentos a serem investigados; identificar a forma como as empresas utilizam *e-business* com o objetivo de obter melhores resultados e vantagens sobre seus concorrentes; verificar se o modelo de negócios escolhido por empresas de outros portes para a adoção de *e-business* possui outras especificidades; buscar relações causais entre o modelo de negócios adotado e os resultados obtidos pelas empresas adotantes.

Agradecimentos

Os autores agradecem o apoio da FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), que financiou esta realização, e à Associação Comercial de São Paulo a parceria, que possibilitou a aquisição dos dados qualitativos utilizados nesta pesquisa.

Referências

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.187>

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições70, 2008.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- DEITEL, H. M. **E-business e e-commerce para Administradores**. São Paulo: Personal Education, 2004.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EPSTEIN, M. J. Organizing your business for the internet evolution. **Strategic Finance Magazine**, v. 82, n. 1, p. 56-60, 2000.
- GOLDEN, M. P. Choices and Constraints in social research. In: GOLDEN, M. P. (Ed.). **The Research Experience**. Itasca: Peacock, 1976. p. 3-31.
- HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARTMAN, A.; SIFONIS, J. **Pronto para a web!** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HÖGG, R. et al. Overview of business models for Web 2.0 communities. In: GENEME, 2006, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2006. p. 23-37. Disponível em: <alexandria.unisg.ch>. Acesso em: mar. 2011.
- HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.
- KAPURUBANDARA, M. A Framework to e-Transform SMEs in Developing Countries. **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, v. 39, n. 3, p. 1-24, 2009.
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KARTIWI, M.; MacGREGOR, R. C. Electronic commerce Adoption barriers in small to Medium-sized Enterprises (sMEs) in Developed and Developing countries: A cross-country comparison. **Journal of Electronic Commerce in Organizations**, v. 5, n. 3, p. 35-50, 2007. <http://dx.doi.org/10.4018/jeco.2007070103>
- LAWLER, E. I. **From the Ground up: Six Pnndples for Building the New Logic Corporation**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1996.
- LEONE, N. M. C. P. G. As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas. **Revista de Administração**, v. 34, p. 91-94, abr./jun. 1999.
- LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. **E-commerce business technology society**. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- MacGREGOR, R. C.; VRAZALIC, L. A basic model of electronic commerce adoption barriers: a study of regional small businesses in Sweden and Australia. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 4, p. 510-527, 2005. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000510628199>
- MISHRA, S. Web aggregation in India: E-business models in new economy. **International Journal of Business and Emerging Markets**, v. 2, n. 3, p. 252-266, 2010. <http://dx.doi.org/10.1504/IJBEM.2010.033378>
- MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez. 2006. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652006000300012>
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. The organization of the future: strategic imperatives and core competencies for the 21st century. **IEEE Engineering Management Review**, p. 96-121, 1999.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Tradução para o português da Finep. OCDE, 2005.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 15, 2005.
- SEBRAE. **A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Sebrae, 2005. Disponível em: <<http://antigo.sp.sebrae.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/>>. Acesso em: abr. 2011.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in service**. STEP Group, 1998. SI4S Synthesis Paper S2.
- TEECE, D. J. Business model, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, Apr./June 2010. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.
- TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- TORRÈS, O. The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. **Piccola Impresa/ Small Business**, n. 2, 2004.
- TORRÈS, O.; JULIEN, P.A. Specificity and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 355-377, 2005. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242605054049>
- TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004. PMID:15193147 PMCid:1133819.
- WADE, M.; JOHNSTON, D.; McCLEAN, R. Exploring the net impact of internet business solution adoption on SME performance. **International Journal of Electronic Business**, v. 2, n. 4, p. 336-350, 2004. <http://dx.doi.org/10.1504/IJEB.2004.005637>