

# O Impacto das Pressões Institucionais na Adoção e Manutenção do *E-Commerce* em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) Brasileiras

Henrique Adriano de Sousa<sup>1</sup> 

Luciana Klein<sup>1</sup> 

Simone Bernardes Voese<sup>1</sup> 

## Resumo

**Objetivo** – O estudo tem como objetivo verificar o impacto das pressões institucionais na percepção de obstáculos e benefícios nas micro e pequenas empresas brasileiras quando da adoção e manutenção do *e-commerce*.

**Referencial teórico** – O estudo foi realizado com base nos preceitos da teoria institucional, com foco na abordagem das pressões institucionais. Por fim, verificou a orientação e a adaptação das ações das MPEs para o uso do *e-commerce* como prática organizacional.

**Metodologia** – O estudo foi realizado a partir de uma pesquisa envolvendo 120 gestores de empresas que utilizam o *e-commerce*. A pesquisa era composta por 28 questões referentes a pressões, benefícios e obstáculos institucionais percebidos pelos gestores, além de aspectos relacionados à adoção e manutenção do *e-commerce*. A modelagem de equações estruturais foi utilizada para a análise dos dados.

**Implicações práticas e sociais da pesquisa** – O resultado deste estudo mostrou que as pressões institucionais miméticas e normativas propiciam a percepção de benefícios e auxiliam na superação de obstáculos relativos ao *e-commerce*, obrigando as empresas a adotarem e aprimorarem essa modalidade de negócio. Por outro lado, as pressões coercitivas não estavam associadas à percepção de benefícios, mas atenuaram a percepção de obstáculos, o que sugere que as pressões coercitivas são motivadas de acordo com o contexto local do qual fazem parte.

**Contribuições** – Há um aumento no debate em torno da teoria institucional, e é possível verificar que as pressões institucionais influenciam as MPEs a adotarem e manterem novas formas de negócios online. Assim, os resultados orientam o

1. Universidade Federal do Paraná, Departamento de Ciências Contábeis, Curitiba, Brasil

## Como citar:

Sousa, H. A., Klein, L., & Voese, S. B. (2022). O impacto das pressões institucionais na adoção e manutenção do *e-commerce* em micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(2), p.366-382. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4174>

## Recebimento:

01/05/2021

## Aprovação:

26/03/2022

## Editor responsável:

Prof. Dr. João Mauricio Gama  
Boaventura

## Processo de avaliação:

Double Blind Review

## Revisores:

Ana Carolina Ferreira de Siqueira;  
Cristina Dai Prá Martens

## Esse artigo possui dados abertos



Revista Brasileira de Gestão de  
Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4174>

desenvolvimento de estratégias por parte da gestão utilizando as tecnologias digitais como ferramentas que permitem a competição.

**Palavras-chave:** *E-commerce*, MPEs, adoção e manutenção, pressões institucionais, obstáculos e benefícios.

## I Introdução

O uso do comércio eletrônico (*e-commerce*) está alterando a forma como os modelos de negócios são executados nas empresas, principalmente naquelas consideradas tradicionais (Choshin & Ghaffari, 2017). O crescimento desse modelo de comércio tem redirecionado as estratégias de negócios para atender às expectativas dos clientes (Jai et al., 2013) e melhorar as relações com os fornecedores. De acordo com a literatura, alguns benefícios decorrentes do uso do *e-commerce* são: aumento do potencial de expansão do mercado, adaptação ao ambiente externo, aumento da confiabilidade, minimização de incertezas, redução de custos, aumento de visibilidade e redução da necessidade de espaço físico (Cheng & Yu, 2008; Felipa, 2017; Nohara et al., 2008; Yu et al., 2018). No entanto, as empresas enfrentam obstáculos quanto à adaptação tecnológica às inovações, à ampla utilização de ativos em sistemas de informação, à falta de funcionários qualificados, à ausência de segurança de dados, a modificações de processos e a ativos financeiros limitados (Yu et al., 2018).

De acordo com dados da pesquisa da Ebit Nielsen (2019), no Brasil, o *e-commerce* cresceu 12% no primeiro semestre de 2019. No segundo, esse crescimento representou R\$ 26,4 bilhões de receita. O primeiro semestre de 2019 teve um crescimento de 20% no volume de pedidos no *e-commerce*, representando R\$ 65,2 milhões. As vendas por meio do comércio via dispositivos móveis (*mobile-commerce* ou *m-commerce*) tiveram maior destaque em bens não duráveis, com destaque para produtos de consumo imediato, como alimentos e bebidas (Nielsen, 2019). Ao ampliar seu alcance e conseqüentemente suas vendas, o *e-commerce* pode ser uma opção estratégica para as micro e pequenas empresas (MPEs) que buscam a sobrevivência no mercado. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), existem 6,4 milhões de estabelecimentos comerciais no país, dos quais 99% são micro e pequenas empresas que respondem por 52% dos empregos formais no setor privado (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020).

Além disso, a participação das MPEs representa 27% do produto interno bruto (PIB).

No entanto, o uso do *e-commerce* nem sempre está relacionado a uma questão estratégica. As empresas buscam atender às pressões dos diversos perfis de clientes e analisar o comportamento de outros agentes do campo organizacional. Para atender às pressões do ambiente de negócios e às demandas de seus clientes, as empresas têm demonstrado crescente preocupação ao adotar práticas pré-estabelecidas que as tornarão mais apreciadas e reconhecidas no mercado em que atuam. Isso leva empresas de um mesmo ambiente a se tornarem semelhantes entre si, construindo um cenário conhecido como isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Além disso, as instituições externas tornam-se líderes por meio de pressões miméticas, coercitivas e normativas (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008).

O isomorfismo mimético ocorre devido à percepção de ações bem-sucedidas realizadas por outras empresas do mesmo campo institucional. Ele pode ser alcançado pela incorporação de elementos tecnológicos, inovações ou reações a situações de crise, como a pandemia de Covid-19, que impacta diretamente as estratégias comerciais dos pequenos empreendedores (Cheng & Yu, 2008; Lin et al., 2019). O isomorfismo coercitivo ocorre por meio da relação de dependência de uma empresa em relação a outras, enquanto o isomorfismo normativo ocorre devido à profissionalização (Cheng & Yu, 2008; DiMaggio & Powell, 1983; Lin et al., 2019).

MPEs e grandes empresas apresentam aspectos diferentes na percepção de benefícios e obstáculos relacionados às inovações tecnológicas, e a pressão diferenciada que sofrem do meio ambiente, uma vez que há um intervalo de tempo entre a adoção de tecnologias devido a condições sociais, econômicas, tecnológicas e políticas. No entanto, com a introdução da internet e a rápida mudança nos requisitos dos clientes, as pressões institucionais se intensificaram (Rahayu & Day, 2015). Para as MPEs, acompanhar as novas tecnologias, as demandas do mercado e as mudanças no comportamento dos clientes é essencial para sua sobrevivência devido aos seus recursos

financeiros e tecnológicos limitados, bem como à capacidade física (Baggio et al., 2019). O conhecimento e o uso do *e-commerce* auxiliam essas empresas a acessar diferentes *marketplaces*, aplicando economias de escala e alcançando efeitos de rede, o que facilita seu desenvolvimento e as torna competitivas e sustentáveis (Kabanda & Brown, 2017; Lestari, 2019).

Considerando as perspectivas das empresas e o crescimento do *e-commerce*, o objetivo deste estudo é verificar o impacto das pressões institucionais na percepção de obstáculos e benefícios no uso e manutenção do *e-commerce* pelas MPEs brasileiras. Após consultar os gestores das MPEs e coletar dados por meio de uma pesquisa, utilizou-se a modelagem de equações estruturais para analisar e destacar a conexão entre as pressões institucionais e a percepção dos obstáculos e benefícios pelas MPEs que levaram à adoção e manutenção do *e-commerce*.

A abordagem institucional nas MPEs tem sido explorada a partir de diferentes perspectivas nas pesquisas em ciências sociais. Kurnia et al. (2015) examinaram a influência da prontidão organizacional, da indústria e nacional e da pressão ambiental na adoção de tecnologias distintas de *e-commerce* por MPEs no setor de varejo em países em desenvolvimento, com base no setor de supermercados da Malásia. Williams e Spielmann (2019) analisaram de que forma as pressões institucionais externas influenciam a orientação para o mercado internacional em MPEs. Ramaswamy et al. (2017) examinaram grupos empresariais indianos e suas estratégias de diversificação no momento das reformas institucionais pró-mercado, destacando as opções de diversificação no nível do grupo e as consequências de seu desempenho nessas escolhas durante um período de mudança institucional. No Brasil, estudos institucionais sobre MPEs foram realizados com ênfase na internacionalização e na adoção de padrões contábeis. Garcia et al. (2019) analisaram os mecanismos de institucionalização do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) para pequenas e médias empresas (PMEs) e sua resistência à legitimidade das MPEs. Silva et al. (2014) estudaram os fatores institucionais e os mecanismos isomórficos apresentados no processo de internacionalização, bem como os mecanismos miméticos na abordagem de gestores de diferentes organizações. Nesse sentido, tornam-se mais relevantes os estudos que buscam verificar como as MPEs se adaptam às dinâmicas institucionais e às mudanças decorrentes da implantação do *e-commerce* em seu campo organizacional, além de analisar aspectos ainda não abordados nos estudos brasileiros.

Os efeitos da pandemia de Covid-19 no *e-commerce* são notáveis e é possível que o impacto das pressões coercitivas tenha se intensificado em termos de compradores, vendedores e regulações (Agus et al., 2021; Machová et al., 2021). Devido à expansão do campo, as pressões miméticas relacionadas a novos negócios também foram intensificadas (Wang, 2021).

## 2 Pressões institucionais e a percepção de obstáculos e benefícios na adoção do *e-commerce*

As instituições são sistemas que podem estruturar interações sociais por meio de regras e convenções sociais de longa data que já estão estabelecidas e incorporadas. Linguagem, dinheiro, lei, sistemas de pesos e medidas, modos à mesa, negócios, entre outros, são exemplos de instituições (Scott, 2008). As instituições são fundamentais para as interações sociais, pois podem moldar e mudar as vontades e aspirações individuais, bem como exercer pressões sobre o comportamento das organizações. Essas pressões são decorrentes do ambiente, como forças reguladoras e forças sociais, que transacionam com as organizações, e relações de controle direto (DiMaggio & Powell, 1983; Guarido & Costa, 2012; Scott, 1994, 2008).

Do ponto de vista institucional, a interação entre organizações e instituições externas orienta e molda as ações que devem ser tomadas em relação às novas práticas organizacionais (DiMaggio & Powell, 1983; Guarido & Costa, 2012; Williams & Spielmann, 2019). As mudanças no comportamento organizacional e a adesão às novas tecnologias ocorrem no âmbito institucional, mediadas por pressões formais e informais (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991).

De acordo com Fonseca (2003), a teoria institucional se baseia em três pilares – cognitivo, regulatório e normativo – que podem formar o pano de fundo da relação entre instituições e organizações. As pressões miméticas estão relacionadas ao pilar cognitivo, as pressões coercitivas ao pilar regulatório e as pressões normativas ao pilar normativo. O isomorfismo ocorre por meio de pressões institucionais e, embora esteja relacionado ao contexto empírico, apresenta-se de três formas distintas: mimético, coercitivo e normativo (DiMaggio & Powell, 1983; Lai et al., 2006), como pode ser visto no Quadro 1.

As pressões miméticas são reforçadas em ambientes com alto nível de incertezas e quando seus integrantes não possuem objetivos claros, além de surgirem das

Quadro 1  
Pressões institucionais

Isomorfismo institucional		Autores
<b>Isomorfismo mimético</b>	Provém da percepção de uma empresa sobre as ações e modelos de sucesso utilizados por outra empresa localizada no mesmo campo institucional. As mudanças na forma de trabalhar, no mercado, nos recursos tecnológicos, entre outros, trazem instabilidade e criam incertezas no sistema organizacional. Em resposta a essas incertezas, as empresas optam por replicar modelos de outras empresas similares que consideram legítimas e ocupam um bom lugar no mercado.	Alsaad e Taamneh (2019), DiMaggio e Powell (1983), Alsaad e Taamneh (2019)
<b>Isomorfismo coercitivo</b>	O isomorfismo coercitivo é estabelecido por pressões formais e informais exercidas por outras organizações (como políticas ou sociais) que também interagem no mesmo ambiente, afetando a orientação das organizações e sua forma de gestão. Por exemplo: clientes, legislação, associações, entre outros.	DiMaggio e Powell (1983), Lai et al. (2006)
<b>Isomorfismo normativo</b>	O isomorfismo normativo é derivado principalmente da profissionalização, com base na busca por membros de uma determinada classe que possam validar seus ideais. No entanto, essa classe deve ser capaz de associar outras categorias de influenciadores às suas aspirações, como clientes e profissionais de diferentes áreas. A profissionalização introduz dois elementos importantes para o isomorfismo: a educação formal e o surgimento de redes profissionais entre organizações, validando modelos de trabalho. Por exemplo: rotatividade de pessoal, transferência de funcionários, mudanças de consultorias, de associações de classe e qualquer distribuição de pessoas trabalhando em diferentes organizações de forma equilibrada.	Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983), Peci (2006), Lai et al. (2006), Guarido e Costa (2012), Lin et al. (2019)

Fonte: Autores.

desvantagens percebidas em relação aos seus concorrentes (Alsaad & Taamneh, 2019; DiMaggio & Powell, 1983; Oyadomari et al., 2008). Assim, as empresas buscam replicar ações válidas e bem-sucedidas de outras organizações. Segundo DiMaggio e Powell (1983), não é incomum que as organizações enfrentem demandas e dificuldades desconhecidas, facilitando essa prática para essas empresas.

Segundo Haveman (1993), no campo tecnológico, o mimetismo torna-se eficiente quando as empresas diversificam para um novo segmento de mercado e passam a utilizar novas ferramentas tecnológicas. À medida que essas inovações são incluídas como parte da empresa, outros atores sociais as reconhecem e as copiam, minimizando a incerteza, diminuindo custos e aumentando os benefícios (Cheng & Yu, 2008; Haveman, 1993). Nesse sentido, é possível que as MPEs reconheçam benefícios ao copiarem outras empresas que adotaram tais práticas antes.

No *e-commerce*, reduzir incertezas por meio do estudo da forma de trabalho e da operacionalização de empresas similares pode fazer com que elas superem obstáculos. Isso permite uma melhor coleção de tecnologia e um maior foco em outros desafios, como a necessidade de se destacar no mercado (Cheng & Yu, 2008; Piri et al., 2004). Dessa forma, formulou-se a primeira hipótese da pesquisa:

H1a: As pressões miméticas estão positivamente associadas aos benefícios do *e-commerce* percebidos pelas MPEs.

H1b: As pressões miméticas estão negativamente associadas aos obstáculos do *e-commerce* percebidos pelas MPEs.

As pressões coercitivas são expressas pela dependência dentro do campo empresarial, no qual as ações das empresas estão de acordo com as organizações dominantes (Hwang & Choi, 2017). As empresas dependem de outras organizações detentoras de recursos e regulamentações, e clientes que são os “líderes do jogo”, pois se tornaram mais exigentes com a abertura dos mercados online, dada a sua grande oferta. Como resultado, a competição se acirrou e as empresas começaram a implementar medidas para garantir a sua participação no mercado (Hwang & Choi, 2017; Lin et al., 2019). As MPEs também podem discernir pressões coercitivas de empresas intermediárias em suas vendas, como *marketplaces*, que funcionam como shoppings virtuais, oferecendo plataformas online, segurança, diversos serviços, meios de pagamento, entre outras conveniências, além de aumentar o alcance das empresas (Serrentino, 2015). Além disso, as agências reguladoras exercem notável pressão coercitiva sobre a regulação do *e-commerce* das MPEs.

Considerando o isomorfismo coercitivo percebido no campo organizacional, algumas organizações passam a agir de forma semelhante, adotando determinadas práticas devido à coerção exercida pelas agências reguladoras. As empresas buscam cumprir o que lhes é imposto para aproveitar os benefícios ou evitar as penalidades do mercado. Ao atender a pressões coercitivas, as MPEs minimizam sua percepção de obstáculos no *e-commerce*. Assim, quanto mais recompensas as organizações coercitivas atribuem, maior a força de transformação exercida sobre as empresas, atribuindo uma percepção positiva dos benefícios do uso do *e-commerce* (Lin et al., 2019). Assim, apresenta-se a segunda hipótese da pesquisa:

H2a: As pressões coercitivas estão positivamente associadas aos benefícios do *e-commerce* percebidos pelas MPEs.

H2b: As pressões coercitivas estão negativamente associadas aos obstáculos do *e-commerce* percebidos pelas MPEs.

Diversas organizações e redes de funcionários moldam as formas de atuação de uma empresa, devido a profissionais que já trabalharam em outros lugares e ainda utilizam as mesmas técnicas de outras empresas, tornando-as parecidas entre si (Tsamenyi et al., 2006). A utilização do *e-commerce* por fornecedores (Quaddus & Hofmeyer, 2007), clientes (Perini et al., 2020) e órgãos reguladores levanta a necessidade de as empresas adotarem também esse tipo de comércio. Os envolvidos no campo organizacional disseminam essas normas por meio de canais de interação e compartilham as competências profissionais adquiridas entre as organizações (Lin et al., 2019; Zaguir, 2017).

O cumprimento das normas por meio de pressões normativas confere identidade cultural às empresas, contribuindo para sua credibilidade e influência nas questões de profissionalização (Lin et al., 2019). Conforme revelado por Lin et al. (2019), as MPEs de um local em que a maioria das organizações utilizam o *e-commerce* estão mais propensas a considerá-lo uma prática válida, quando as pressões normativas ganham força e efeito na adoção de tal prática. Para Quaddus e Hofmeyer (2007) e Zaguir (2017), essas práticas validadas ajudam as organizações a melhorarem a sua posição no mercado, bem como a maximizarem as suas transações. Esses fatores contribuem para reduzir a percepção de obstáculos para a adoção e a

manutenção do *e-commerce* pelas MPEs. A terceira hipótese de pesquisa foi formulada considerando estes aspectos:

H3a: As pressões normativas estão positivamente associadas aos benefícios do *e-commerce* percebidos pelas MPEs.

H3b: As pressões normativas estão negativamente associadas aos obstáculos do *e-commerce* percebidos pelas MPEs.

As pressões institucionais têm o poder de mudar todo o campo organizacional. Assim, ao perceber que as pressões proporcionam maiores benefícios do que obstáculos, as empresas tendem a se transformar e se moldar de acordo com os outros devido ao isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983). Os negócios eletrônicos permitem que as MPEs participem de um vasto mercado e concorram com empresas maiores, pois utilizam as mesmas ferramentas tecnológicas, alcançando a mesma eficiência (Nohara et al., 2008).

A adesão a um *marketplace* digital traz inúmeros benefícios em termos de custo e desempenho, como um maior número de transações virtuais, aceleração de negócios, redução de tarefas administrativas em função de uma equipe menor, aumento da visibilidade da empresa devido ao maior volume de vendas, aumento da abrangência de clientes e fornecedores por meio da quebra de limitações geográficas. Outros benefícios que podem ser percebidos pelas MPEs são: atuação em mercados internacionais, parcerias especializadas, redução de espaço físico, otimização de infraestrutura, redução de custos com equipamentos, flexibilidade de horário de trabalho e acesso constante por parte dos clientes (Felipa, 2017; Nohara et al., 2008; Piris et al., 2004).

Apesar dos inúmeros benefícios desse modelo de negócios, alguns obstáculos podem dificultar a adoção do *e-commerce* pelas MPEs, tais como: dificuldades para vincular investimentos com retornos, entender o ambiente eletrônico dos negócios, operar em escala global, trabalhar com parceiros e intermediários, restrições financeiras, entre outros (Felipa, 2017; Nohara et al., 2008).

Bouwman et al. (2007) e Rana et al. (2019) apontam o custo como um dos principais entraves à adoção do *e-commerce*, devido à preocupação do empreendedor com o custo final de implantação da nova tecnologia, e o prazo de retorno esperado do investimento realizado. Para Rana et al. (2019), as ameaças à rede também podem criar mais obstáculos, como riscos financeiros e de privacidade

de dados. Outros obstáculos destacados incluem falta de conhecimento tecnológico, mudanças nas estratégias e processos da empresa, falta de conhecimento do cliente sobre *e-commerce* e desconhecimento dos benefícios futuros de tais implementações. Dessa forma formulou-se a quarta hipótese de pesquisa:

H4a: Os benefícios percebidos estão positivamente associados à adoção e manutenção do *e-commerce* pelas MPEs.

H4b: Os obstáculos percebidos estão negativamente associados à adoção e manutenção do *e-commerce* pelas MPEs.

Com base nas hipóteses, a Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto nesta pesquisa.

A literatura sugere que pressões miméticas, coercitivas e normativas influenciam a percepção das MPEs brasileiras sobre benefícios e obstáculos para a adoção e manutenção do *e-commerce* (Figura 1).

### 3 Procedimentos metodológicos

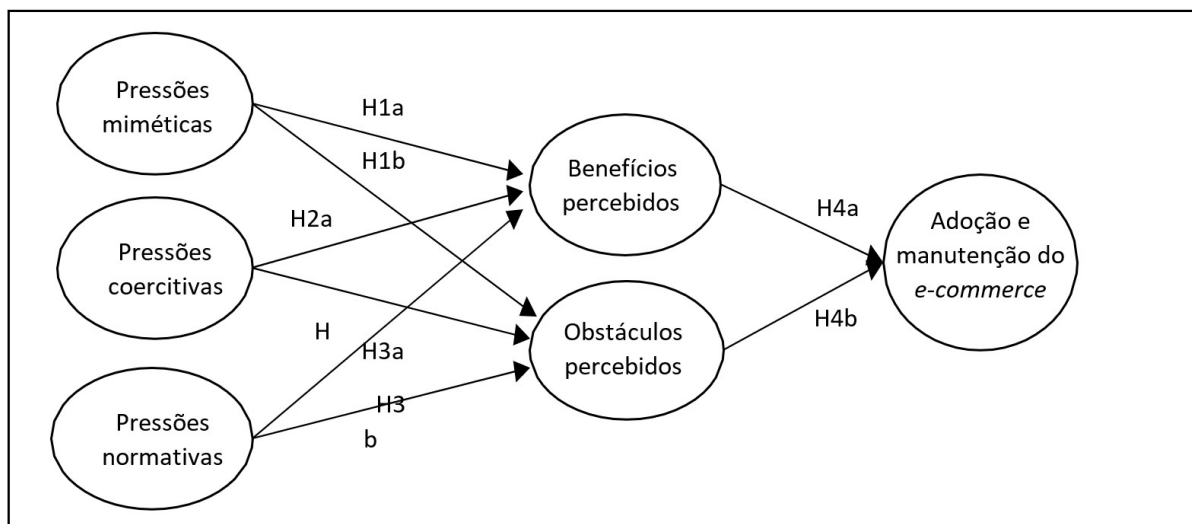
Esta pesquisa foi baseada em um questionário de 40 perguntas de múltipla escolha, divididas em duas seções. A primeira seção foi composta por 28 perguntas sobre as pressões institucionais sobre o *e-commerce* e os benefícios percebidos e os obstáculos à sua adoção. A segunda versava sobre informações demográficas da empresa e dos participantes, além de questões de gestão,

como os tipos de recursos utilizados para o *e-commerce* e o número de funcionários, conforme classificação do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020).

Para cada pergunta, os participantes indicaram sua percepção de acordo com as práticas da organização em uma escala Likert de cinco pontos, em que (1) correspondia a “discordo totalmente” e (5) a “concordo totalmente”. Para validar a pesquisa e diminuir as dificuldades de compreensão ou as ambiguidades, foi realizado um pré-teste com três doutorandos. As questões foram formuladas com base nos instrumentos utilizados em estudos anteriores e no referencial teórico, conforme o Anexo A.

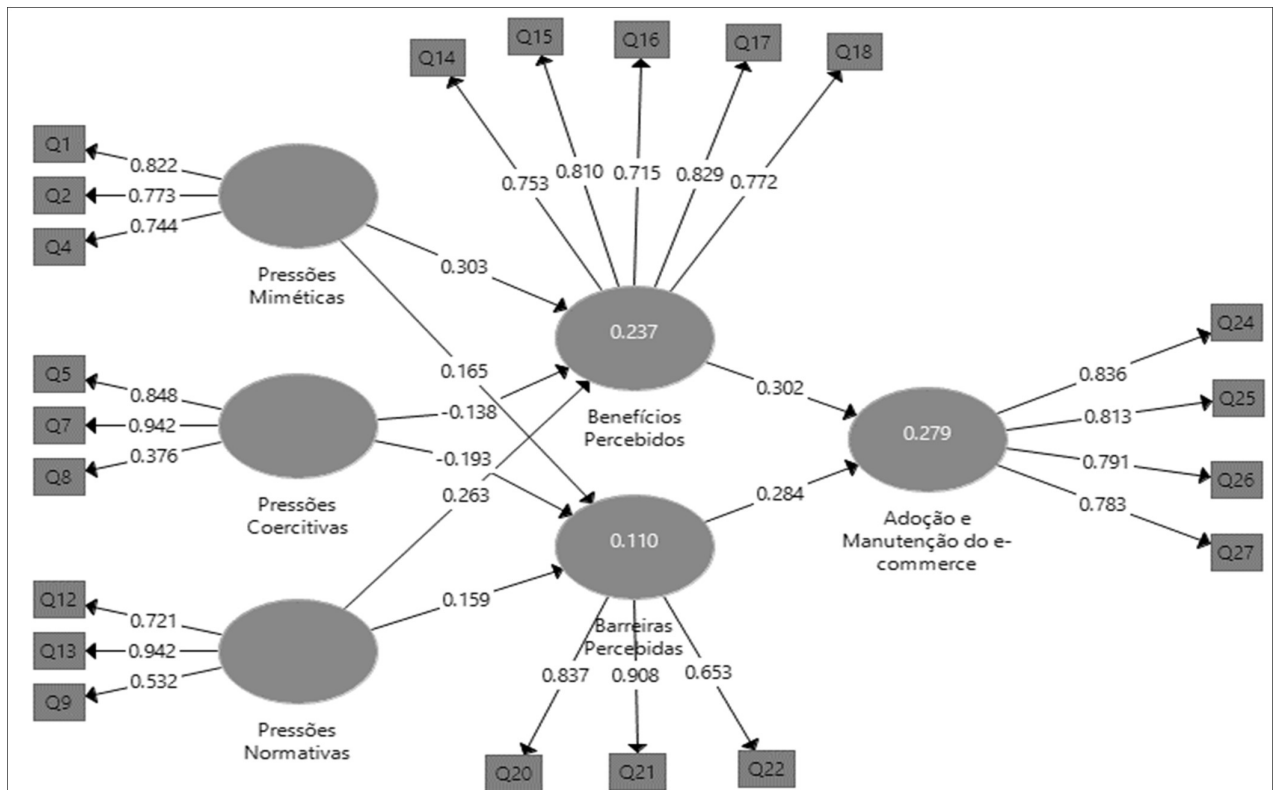
A população do estudo foi composta por gestores de MPEs brasileiras que utilizam o *e-commerce*. Essa escolha justifica-se por sua posição estratégica na definição dos planos de negócios, no tratamento das oportunidades e ameaças ao meio ambiente e, portanto, no atendimento aos requisitos de atuação objeto deste estudo.

A amostra foi estimada utilizando o software G\*PowerWin3.1.9.2 (Faul et al., 2009). Para avaliar as variáveis, considerou-se o poder do teste como 0,95, o nível de significância como  $\alpha = 0,05$  e o tamanho do efeito mediano como  $f^2 = 0,15$  (Cohen, 2013). Considerando que o número de preditores para “obstáculos percebidos” e “benefícios percebidos” é igual a 3 (Figura 2), e que a amostra mínima a ser utilizada na modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-PM) é determinada pelo software, o número mínimo de casos



**Figura 1.** Modelo teórico e hipóteses de pesquisa

Fonte: Autores



**Figura 2.** Modelo proposto com valores R<sup>2</sup>. Tradução da figura: Pressões miméticas, Pressões coercitivas, Pressões normativas, Benefícios percebidos, Obstáculos percebidos, Adoção e manutenção do e-commerce

Fonte: Dados da pesquisa

necessários a serem analisados para este estudo é igual a 119. Das 130 respostas recebidas, 10 foram excluídas: 7 por inadequação dos participantes quanto aos requisitos anteriores e 3 por respostas inválidas. A amostra final foi composta por 120 gestores adequados para testar as hipóteses. A pesquisa estava disponível no Google Forms e buscou incluir diferentes modelos de negócios. Em um primeiro momento, a pesquisa foi enviada às empresas que foram previamente contatadas pelo e-mail fornecido pelos seus sites corporativos. Devido à baixa adesão, também foram enviados formulários para empresas que possuem anúncios profissionais em plataformas online, como Olx, iFood (*marketplaces* brasileiros), Instagram e Facebook (redes sociais). A coleta de dados ocorreu entre os dias 2 e 24 de março de 2020.

Antes de analisar o modelo teórico, o viés do método comum foi investigado usando o método de fator único de Harman. A análise fatorial não mostrou quaisquer elementos, e nenhum fator removeu a maior parte da variância do conjunto de variáveis (Harman,

1976). Além disso, foi utilizado um método de correlação parcial, no qual foi inserida uma variável independente adicional que remove as maiores variâncias da análise fatorial. Essa variável não causou uma mudança considerável na variância entre as variáveis dependentes. Portanto, os testes sugerem um baixo nível de viés de método comum nesta pesquisa.

Para testar as hipóteses, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais por meio do software SmartPLS v. 3.2.9. Assumindo a combinação de elementos teóricos, a modelagem por mínimos quadrados parciais (PLS) é adequada para construir relações complexas com múltiplas dependências e independências entre variáveis latentes (Brei & Liberali, 2006; Nascimento e Macedo, 2016; Neves, 2018). Além disso, a PLS pode estimar modelos complexos usando poucas observações e sem estabelecer suposições sobre a distribuição estatística do conjunto de dados (Hair et al., 2014).

Após a avaliação do modelo de mensuração, o procedimento analítico em duas etapas e as relações

estruturais foram testados para avaliar o modelo teórico. O principal objetivo da análise do modelo de mensuração é verificar se os itens operacionais utilizados para mensurar os construtos são significativos e se eles realmente cumprem sua função (Brei & Liberali, 2006; Hair et al., 2014). O modelo estrutural foi estimado pelos coeficientes de caminho utilizando regressões lineares entre construtos (modelos estruturais) (Brei & Liberali, 2006; Hair et al., 2014).

## 4 Análise dos dados

Nesta seção são apresentadas as características da amostra, a avaliação do modelo de mensuração, a avaliação do modelo estrutural e o teste de hipóteses. Por fim, as hipóteses são discutidas.

### 4.1 Características da amostra

De acordo com a Tabela 1, sobre o perfil dos participantes, há uma distribuição homogênea quanto

ao gênero, em que os participantes do sexo masculino representaram 51,67%, e 48,33% do sexo feminino. A faixa etária de 21 a 35 anos foi predominante, representando 64,17% da amostra. Esse resultado mostra que as empresas pesquisadas são gerenciadas por membros da “geração Y”, conhecidos como filhos da tecnologia (Zomer et al., 2018).

Dentre os participantes, 70,83% possuem nível superior e 22,50% são pós-graduados. Cerca de 63,09% dos cursos de graduação são na área de negócios, como Administração, Ciências Contábeis e Economia, incluindo cursos voltados à gestão, o que sugere que os participantes possuem certo conhecimento sobre modelos de negócios e planejamento estratégico. A maioria dos participantes corresponde a sócios proprietários de empreendimentos (69,17%). As características das empresas, os recursos utilizados para o *e-commerce* e o período desde sua adoção são apresentados (Tabela 2) a seguir.

De acordo com os dados (Tabela 2), 35% da amostra corresponde a empresas do setor de alimentos

Tabela 1  
Perfil dos participantes

Gênero	Frequência	%	Nível educacional	Frequência	%
Feminino	58	48,33	Ensino Médio	35	29,17
Masculino	62	51,67	Graduação	58	48,33
			Grau de especialização	27	22,50
Faixa etária	Frequência	%	Posição na empresa	Frequência	%
20 ou menos	2	1,67	Sócio proprietário	83	69,17
21 a 35	77	64,17	Gestor	21	17,5
36 a 55	40	33,33	Supervisor	5	4,17
Acima de 56	1	0,83	Outros	11	9,17

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2  
Características das empresas

Ramo de atividade	Frequência	%	Recursos utilizados	Frequência	%
Alimentos e bebidas	42	35%	E-mail	62	51,67%
Vestuário e calçados	24	20%	WhatsApp©	103	85,83%
Informática	8	6,67%	Site	64	53,33%
Vendas e marketing	10	8,33%	Marketplace	63	52,50%
Serviços pessoais	6	5%	Mídias Sociais	100	83,33%
Serviços especializados	4	3,33%			
Saúde	3	2,50%			
Outros	23	19,17%			
Tamanho da empresa	Frequência	%	Tempo no e-commerce	Frequência	%
Até 9 funcionários	86	71,67%	Menos de 1 ano	30	25,00%
De 10 a 49 funcionários	28	23,33%	De 1 a 3 anos	45	37,50%
De 50 a 99 funcionários	6	5%	De 3 a 5 anos	22	18,33%
			Mais de 5 anos	23	19,17%

Fonte: Dados da pesquisa.



e bebidas e 20% são empresas do setor de vestuário e calçados. De acordo com a definição de porte de empresa do Sebrae, que se baseia no número de funcionários nas áreas de comércio e serviços, as empresas com menos de 9 funcionários são classificadas como microempresas (ME), que representam 71,67% da amostra. Por outro lado, as empresas com 10 a 49 funcionários são classificadas como pequenas empresas (PE), representando 23,33% da amostra.

Os recursos tecnológicos mais utilizados no *e-commerce* são, respectivamente, WhatsApp® (85,33%), mídias sociais (83,33%), sites próprios (53,33%), *marketplace* (52,5%) e e-mail (51,67%). Em relação ao tempo de trabalho com o *e-commerce*, aproximadamente 80,83% da amostra aderiu às plataformas digitais há menos de 5 anos, o que mostra que, diferentemente das grandes empresas, as MPes ainda estão na fase inicial de sua utilização no Brasil.

#### 4.2 Avaliação do modelo de mensuração

A avaliação do modelo de mensuração se deu por meio da análise da matriz de carga cruzada. Nessa análise, das 28 perguntas, 8 apresentaram cargas cruzadas inferiores a 0,50 ( $VME < 0,50$ ), o que significa que essas perguntas não explicaram de forma satisfatória os construtos relacionados a elas (Ringle et al., 2014) e, portanto, segundo a literatura, elas devem ser retiradas. Sete perguntas, adaptadas do instrumento de pesquisa proposto por Lin et al. (2019), foram removidas. Dentre eles, os construtos “pressão mimética”, “pressão coercitiva” e “adoção e manutenção do *e-commerce*” tiveram cada uma das perguntas retiradas, e os construtos “pressão normativa” e “obstáculos percebidos” tiveram duas perguntas retiradas de cada. No entanto, no construto “pressão coercitiva”, foi mantida uma pergunta com carga inferior a 0,50,

devido à importância do construto no modelo teórico. Os ajustes das perguntas foram feitos para possibilitar a continuidade da análise quanto ao modelo de mensuração.

Além disso, os índices de adequação do modelo ajustado foram analisados para verificar a validade convergente (variância média extraída, VME), confiabilidade composta e consistência interna (alfa de Cronbach), conforme a Tabela 3.

Os coeficientes alfa de Cronbach e a confiabilidade composta foram calculados para avaliar a consistência interna. O alfa de Cronbach dos construtos varia de 0 a 1. Não há valor mínimo definido para esse coeficiente segundo a literatura (Hair et al., 2014), porém, em pesquisas em geral, o limite inferior permanece em torno de 0,70. Para este estudo, em que os construtos “pressões coercitivas”, “pressões normativas” e “pressões miméticas” permaneceram com três perguntas, considerou-se como limite inferior do alfa de Cronbach 0,657. Os construtos devem ter valores iguais ou superiores a 0,70 para que o índice de confiabilidade composta seja considerado válido (Hair et al., 2014). Todos os construtos apresentaram coeficientes superiores ao limite mínimo (Tabela 3), portanto, os construtos desta pesquisa apresentam consistência interna.

A variância média extraída (VME) indica o grau em que os itens devem estar teoricamente correlacionados (Hair et al., 2014). A validade convergente é alcançada quando todos os valores da VME são iguais ou superiores a 0,50 (Hair et al., 2014). Os coeficientes de VME para o modelo proposto (Tabela 3) apresentam índices superiores aos relatados na literatura, implicando que os itens estão de fato inter-relacionados.

Foi analisada a validade discriminante, que é determinada como o “[...] grau em que um construto se distingue dos demais por padrões empíricos” (Hair et al.,

Tabela 3  
Índices de adequação do modelo

Variáveis	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância média extraída (VME)
Obstáculos percebidos	0,724	0,846	0,651
Benefícios percebidos	0,836	0,883	0,603
Pressões coercitivas	0,660	0,789	0,583
Pressões normativas	0,657	0,786	0,564
Pressões miméticas	0,697	0,824	0,609
Adoção e manutenção do <i>e-commerce</i>	0,820	0,881	0,650

Fonte: Dados da pesquisa.

2014, p. 104). A validade discriminante pode ser obtida pelo critério de Fornell-Larcker, comparando a raiz quadrada da VME com a correlação entre as variáveis latentes ou os construtos. A raiz quadrada da VME de cada construto deve ser maior que sua maior correlação com outro construto para ter validade discriminante. Na Tabela 4, destacam-se as validades discriminantes entre os construtos.

Após avaliar o modelo de mensuração, pode-se concluir que os indicadores podem avaliar com competência as pressões institucionais, os obstáculos percebidos e os benefícios percebidos, bem como a adoção ou manutenção do *e-commerce*. Portanto, o modelo de mensuração permite estimar a relação causal do modelo estrutural.

### 4.3 Avaliação do modelo estrutural e testagem de hipóteses

Os valores de  $R^2$  foram avaliados para validar o modelo estrutural (Figura 2). Tais valores representam a porcentagem de variância de uma variável latente explicada por outras (Hair et al., 2014), em que os valores são fornecidos apenas para variáveis endógenas latentes. Isso pode ser visto em “benefícios percebidos”, “obstáculos percebidos” e “adoção e manutenção do *e-commerce*”.

O valor do  $R^2$  para “benefícios percebidos” e “obstáculos percebidos” é de 23,7% e 11%, respectivamente, valores que confirmam o poder explicativo das pressões institucionais (miméticas, coercitivas e normativas) sobre os obstáculos e benefícios do *e-commerce* percebidos pelas MPEs. O poder de explicação das variáveis “benefícios percebidos” e “obstáculos percebidos” em relação à variável latente “adoção e manutenção do *e-commerce*” é de 27,9%. Um  $R^2$  menor que 0,50 é aceitável em estudos que verificam a percepção humana, mas não em estudos sobre processos físicos. O resultado da testagem de hipótese é apresentado na Tabela 5.

Os valores-t foram identificados (Estatísticas T, Tabela 5) para testar as hipóteses de cada modelo de caminho estrutural. Valores-t acima de 2,576 para  $p < 0,01$  e acima de 1,96 para  $p < 0,05$  são estatisticamente significativos (Seward & Doane, 2014, p. 347-348).

### 4.4 Discussão das hipóteses

As pressões institucionais impactam na percepção dos obstáculos e benefícios do *e-commerce*, resultando em sua adoção e manutenção nas MPEs. A hipótese H1a buscou verificar se as pressões miméticas estão positivamente associadas à percepção dos benefícios do *e-commerce* pelas

Tabela 4  
Validade discriminante

Variáveis	Obstáculos percebidos	Benefícios percebidos	Pressões coercitivas	Pressões normativas	Pressões miméticas	Adoção e manutenção
Obstáculos percebidos	<b>0,807</b>					
Benefícios percebidos	0,628	<b>0,777</b>				
Pressões coercitivas	-0,202	-0,155	<b>0,763</b>			
Pressões normativas	0,208	0,360	0,026	<b>0,751</b>		
Pressões miméticas	0,233	0,401	-0,079	0,331	<b>0,781</b>	
Adoção e manutenção	0,474	0,480	-0,060	0,233	0,317	<b>0,806</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5  
Resultados PLS - Coeficientes de caminho - Efeitos totais

Variável	Valor-p	Estatísticas T	Significância	Hipóteses
Pressões miméticas -> Benefícios percebidos	<b>0,001*</b>	3,424	Significante	H1a
Pressões miméticas -> Obstáculos percebidos	<b>0,075</b>	1,780	Não significativa	H1b
Pressões coercitivas -> Benefícios percebidos	<b>0,099</b>	1,651	Não significativa	H2a
Pressões coercitivas -> Obstáculos percebidos	<b>0,045**</b>	2,003	Significante	H2b
Pressões normativas -> Benefícios percebidos	<b>0,001*</b>	3,283	Significante	H3a
Pressões normativas -> Obstáculos percebidos	<b>0,074</b>	1,786	Não significativa	H3b
Obstáculos -> Adoção e manutenção	<b>0,034**</b>	2,120	Significante	H4a
Benefícios -> Adoção e manutenção	<b>0,040**</b>	2,049	Significante	H4b

Nota: \*Significante  $p < 0,01$ ; \*\*Significante  $p < 0,05$ . Fonte: Dados da pesquisa

MPEs brasileiras. Quando as empresas verificam o sucesso de outras empresas por se beneficiarem do uso de novas estratégias, o primeiro grupo busca emular essas novas estratégias, pois percebem também potenciais benefícios para o seu negócio (Cheng & Yu, 2008; Haveman, 1993). Os resultados foram significativos ( $p < 0,01$ , Tabela 5), significando que as pressões miméticas estão associadas à percepção dos benefícios do e-commerce. Assim, pode-se inferir para esta amostra que a redução das incertezas e o aumento da credibilidade conferida à empresa, estão associados à mudança de seu comportamento em relação ao comportamento organizacional de outras empresas, em conformidade com os resultados de Cheng e Yu (2008).

A hipótese H1b buscou verificar se as pressões miméticas estão negativamente associadas aos obstáculos percebidos no e-commerce. Os resultados não são significativos ( $p < 0,05$ ), portanto não confirmam que as pressões miméticas estão negativamente associadas à percepção de obstáculos no uso do e-commerce. No entanto, é possível notar alguma evidência de potencial nessa hipótese, uma vez que apresentou um valor de  $p$  de 0,075, indicando uma investigação minuciosa sobre a influência das pressões miméticas na percepção de obstáculos à adoção do e-commerce. A tendência de mudança de comportamento organizacional em função da conduta de outras empresas não diminui a percepção de obstáculos tecnológicos ou operacionais pelas MPEs brasileiras. Diante da significância encontrada, esse dado é semelhante ao resultado de Piris et al. (2004).

A hipótese H2a verificou se as pressões coercitivas estão positivamente associadas à percepção dos benefícios do e-commerce nas MPEs. Lin et al. (2019) afirmam que a maximização das recompensas conferidas por organizações coercitivas fortalece a transformação das organizações, o que culmina em uma percepção positiva dos benefícios do uso do e-commerce. No entanto, este estudo foi influenciado pelo contexto do país em que foi realizado (China), onde instituições como o governo incentivam o e-commerce. A hipótese H2b buscou verificar se as pressões coercitivas estão negativamente associadas aos obstáculos ao e-commerce percebidos pelas MPEs. Os resultados com  $p < 0,05$  foram significativos, o que implica que as pressões coercitivas não estão relacionadas à percepção de obstáculos no uso do e-commerce pelas MPEs (Serrentino, 2015).

As hipóteses H3a e H3b buscaram, respectivamente, verificar se as pressões regulatórias estão associadas positivamente aos benefícios e negativamente aos obstáculos

do e-commerce percebidos pelas MPEs. Os resultados de H3a em  $p < 0,01$  indicam que as pressões regulatórias estão positivamente associadas à percepção dos benefícios do e-commerce pelas MPEs. Os resultados estão de acordo com os estudos de Zaguir (2017) e Lin et al. (2019), em que o uso do e-commerce por instituições relacionadas à organização alertam para a necessidade de as empresas adotarem o e-commerce, bem como maior disseminação de normas e competências. As pressões regulatórias, analisadas pela hipótese H3b, não estão negativamente associadas à percepção de obstáculos ao e-commerce pelas MPEs. Como os resultados com  $p < 0,05$  não foram significativos, a hipótese foi rejeitada.

As hipóteses H4a e H4b buscaram verificar se os benefícios e obstáculos percebidos estão associados positiva ou negativamente à adoção e manutenção do e-commerce pelas MPEs. Na hipótese H4a, os resultados indicam que os benefícios percebidos têm efeito positivo na adoção e manutenção do e-commerce pelas MPEs, portanto, a hipótese H4a não foi rejeitada. Os obstáculos percebidos têm efeito negativo na adoção e manutenção do e-commerce pelas MPEs, portanto, a hipótese H4b também não foi rejeitada, havendo evidências que as sustentam ao nível de significância de 5%. Esses resultados estão de acordo com o estudo de DiMaggio e Powell (1983), que afirma que as pressões institucionais trazem maiores benefícios do que obstáculos, resultando na superação de dificuldades em escala global ao operar, por exemplo, com parceiros, intermediários, restrições financeiras, entre outros (Felipa, 2017; Nohara et al., 2008). Assim, ao nível de significância de 5%, as pressões miméticas e normativas influenciam positivamente a percepção dos benefícios do e-commerce nas MPEs, enquanto os obstáculos não são influenciados nem por pressões institucionais miméticas, nem normativas.

## 5 Considerações finais

O objetivo do estudo foi verificar o impacto das pressões institucionais na percepção dos obstáculos e benefícios da adoção e manutenção do e-commerce pelas MPEs brasileiras. O estudo descritivo, composto por um questionário, foi respondido por 120 gestores de empresas brasileiras de diversos setores que utilizam o e-commerce em suas operações. A Modelagem de Equações Estruturais foi utilizada para a análise dos dados.

O modelo foi desenvolvido de forma adequada ao objetivo desta pesquisa. Ao testar as hipóteses, H1a foi confirmada no primeiro conjunto (H1a e H1b), resultado

consistente com o estudo de Haveman (1993). Nesse estudo, o benefício é percebido pela minimização da incerteza, redução dos custos e promoção da boa visibilidade. Embora a hipótese H1b, relativa à associação negativa na percepção de obstáculos, não tenha sido confirmada, há indícios de que outros fatores possam ajudar a explicar esse fenômeno. Isso faz com que as organizações acreditem que, ao adotarem ações idênticas às de outras empresas, ocorre a diminuição dos obstáculos para o *e-commerce*. Isso decorre do fato de alguns problemas terem sido previamente superados pelas empresas-modelo. No segundo conjunto de hipóteses (H2a e H2b), apenas a hipótese H2b foi confirmada, o que indica que as pressões coercitivas ajudam a minimizar a percepção de obstáculos do *e-commerce*, mas não estimulam a percepção de benefícios. Isso se opõe aos estudos de Lin et al. (2019) que afirmam que as pressões coercitivas conferem benefícios capazes de induzir transformações nas empresas que utilizam o *e-commerce*.

No terceiro conjunto de hipóteses (H3a e H3b), apenas H3a foi confirmada, o que mostra que as pressões normativas influenciam a percepção de benefícios. Portanto, a rede de profissionais e a adoção de determinados conhecimentos da área contribuem para essa percepção. Assim, destaca-se que o contexto jurídico em que as empresas estão inseridas tem um impacto fundamental nas pressões coercitivas. A hipótese H3b, por outro lado, não foi confirmada a um nível de significância de 5%. No entanto, tem um potencial instrutivo para a mitigação dos obstáculos do *e-commerce*.

Os resultados confirmaram que as pressões institucionais exercidas pelos três tipos de isomorfismo têm efeito significativo na adoção e manutenção do *e-commerce* após a percepção de benefícios e a superação de obstáculos percebidos nas micro e pequenas empresas (H4a e H4b). Assim, os resultados preenchem uma lacuna sobre os fatores que motivam as empresas a adotarem e aprimorarem novas estratégias tecnológicas.

A literatura reforça a importância do debate envolvendo isomorfismo e pressões institucionais nas mais recentes mudanças nas organizações e suas relações com o ambiente, levando em conta o potencial tecnológico e a mudança cultural dos participantes. Nessa linha, tanto os agentes de pressão quanto as MPEs podem identificar como as transformações no cenário se correlacionam entre si, o que possibilita uma melhor gestão das estratégias dentro do campo organizacional.

O estudo demonstrou que a adoção do *e-commerce* ainda é muito recente para a maioria das MPEs, o

que amplia o horizonte para novas pesquisas. Isso está especialmente acentuado diante da atual crise, consequência da pandemia de Covid-19, que afeta diretamente os pequenos empreendedores, que estão sendo forçados a focar suas estratégias no *e-commerce*. O estudo sugere a realização de pesquisas comparativas entre empresas que não utilizam o *e-commerce* para entender a percepção dos obstáculos que levam à não adoção da modalidade eletrônica. A amostragem para esta pesquisa foi realizada por disponibilidade de participação. No entanto, estudos futuros podem estar focados em um setor específico.

## Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer ao Centro de Assessoria de Publicação Acadêmica (CAPA – [www.capa.ufpr.br](http://www.capa.ufpr.br)) da Universidade Federal do Paraná (UFPR) pela assistência com a tradução para o idioma inglês e a edição de desenvolvimento.

## Referências

- AGUS, A. A., YUDOKO, G., MULYONO, N., & IMANIYA, T. (2021). E-commerce performance, digital marketing capability and supply chain capability within e-commerce platform: Longitudinal study before and after COVID-19. *International Journal of Technology*, 12(2), 360. <http://dx.doi.org/10.14716/ijtech.v12i2.4122>.
- ALSAAD, A., & TAAMNEH, A. (2019). The effect of international pressures on the cross-national diffusion of business-to-business e-commerce. *Technology in Society*, 59, 101158. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101158>.
- BAGGIO, D., GAVRONSKI, I., & LIMA, V. Z. (2019). Inovação aberta: Uma vantagem competitiva para pequenas e médias empresas. *Revista Ciências Administrativas*, 25(3), 1-14. <http://dx.doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7507>.
- BOUWMAN, H., CARLSSON, C., MOLINA-CASTILLO, F. J., & WALDEN, P. (2007). Barriers and drivers in the adoption of current and future mobile services in Finland. *Telematics and Informatics*, 24(2), 145-160. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tele.2006.08.001>.
- BREI, V. A., & LIBERALI No., G. (2006). O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: Um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. *Revista de Administração Contemporânea*,

10(4), 131-151. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000400007>.

CHENG, H. L., & YU, C. M. J. (2008). Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small-and medium-sized enterprises. *International Business Review*, 17(3), 331-348. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.006>.

CHOSHIN, M., & GHAFFARI, A. (2017). An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small-and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, 67-74. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.026>.

COHEN, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203771587>.

DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <http://dx.doi.org/10.2307/2095101>.

FAUL, F., ERDFELDER, E., BUCHNER, A., & LANG, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <http://dx.doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>. PMID:19897823.

FELIPA, P. B. (2017). Marketing+ internet= e-commerce: Opportunities and challenges. *Revista Finanças y Política Económica*, 9(1), 41-56. <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>.

FONSECA, V. D. (2003). A abordagem institucional nos estudos organizacionais: Bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In M. M. F. Vieira & C. A. Carvalho (Eds.), *Organizações, instituições e poder no Brasil* (pp. 47-66). Rio de Janeiro: Editora FGV.

GARCIA, E. L. M., ALMEIDA, E. M., SANCHES, S. L. R., & FAIA, V. S. (2019). A adoção do CPC PME é fonte de legitimidade organizacional? Análise sob a perspectiva da teoria institucional. *Revista Ambiente Contábil*, 11(1), 21-41. <http://dx.doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n1ID14189>.

GUARIDO, E. R. Fo., & COSTA, M. C. (2012). Contabilidade e institucionalismo organizacional: Fundamentos e implicações. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(1), 20-41. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v4i1.26685>.

HAIR Jr, J., SARSTEDT, M., HOPKINS, L., & KUPPELWIESER, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.

HARMAN, H. H. (1976). *Análise fatorial moderna*. Chicago: Universidade de Chicago.

HAVEMAN, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627. <http://dx.doi.org/10.2307/2393338>.

HWANG, K., & CHOI, M. (2017). Effects of innovation-supportive culture and organizational citizenship behavior on e-government information system security stemming from mimetic isomorphism. *Government Information Quarterly*, 34(2), 183-198. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2017.02.001>.

JAI, T. M. C., BURNS, L. D., & KING, N. J. (2013). The effect of behavioral tracking practices on consumers' shopping evaluations and repurchase intention toward trusted online retailers. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 901-909. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.12.021>.

KABANDA, S., & BROWN, I. (2017). A structuration analysis of Small and Medium Enterprise (SME) adoption of E-Commerce: The case of Tanzania. *Telematics and Informatics*, 34(4), 118-132. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tele.2017.01.002>.

KURNIA, S., CHOUDRIE, J., MAHBUBUR, R. M., & ALZOUGOOL, B. (2015). E-commerce technology adoption: A Malaysian grocery SME retail sector study. *Journal of Business Research*, 68(9), 1906-1918. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.12.010>.

LAI, K. H., WONG, C. W., & CHENG, T. E. (2006). Institutional isomorphism and the adoption of information technology for supply chain management. *Computers*

in *Industry*, 57(1), 93-98. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compind.2005.05.002>.

LESTARI, D. (2019). Measuring e-commerce adoption behaviour among gen-Z in Jakarta, Indonesia. *Economic Analysis and Policy*, 64, 103-115. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2019.08.004>.

LIN, J., LUO, Z., & LUO, X. (2019). Understanding the roles of institutional pressures and organizational innovativeness in contextualized transformation toward e-business: Evidence from agricultural firms. *International Journal of Information Management*, 51, 102025. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.10.010>.

MACHOVÁ, R., KORCSMÁROS, E., ESSEOVÁ, M., & MARČA, R. (2021). Changing trends of shopping habits and tourism during the second wave of COVID-19: International comparison. *Journal of Tourism and Services*, 22(12), 131-149. <http://dx.doi.org/10.29036/jots.v12i22.256>.

MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <http://dx.doi.org/10.1086/226550>.

NASCIMENTO, J. C. H. B., & MACEDO, M. A. S. (2016). Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: Um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10(3), 289-313. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>.

NEVES, J. A. B. (2018). *Modelo de equações estruturais: Uma introdução aplicada*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3334>

NIELSEN, E. (2019). *O webshoppers* (Vol. 1, No. 40, pp. 1-27). São Paulo: Ebit. <https://reports.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>

NOHARA, J., ACEVEDO, C., ZILBER, S., & PARISOTTO, I. (2008). Inovação tecnológica e competitividade: Os desafios das pequenas e médias empresas em participar no comércio electrónico. *Revista de Administração e Inovação*, 5(2), 132-149. <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79114>

OLIVEIRA, T., THOMAS, M., & ESPADANAL, M. (2014). Assessing the determinants of cloud computing adoption: An analysis of the manufacturing and services sectors. *Information & Management*, 51(5), 497-510. <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2014.03.006>.

OLIVER, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-79. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002.<jrn>>

OYADOMARI, J. C., CARDOSO, R. L., MENDONÇA No., O. R., & DE LIMA, M. P. (2008). Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: Um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 55-70. <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v2i2.34705>.

PECI, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: Uma abordagem crítica. *Cadernos EBAP.EBR*, 4(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512006000100006>.

PERINI, M. N., LAZZARI, F., EBERLE, L., & MILAN, G. S. (2020). Análise dos fatores que influenciam a intenção de uso do m-commerce por americanos da geração millennial. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 19(1), 134-157. <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2020006>.

PIRIS, L., FITZGERALD, G., & SERRANO, A. (2004). Strategic motivators and expected benefits from e-commerce in traditional organizations. *International Journal of Information Management*, 24(6), 489-506. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2004.08.008>.

QUADDUS, M., & HOFMEYER, G. (2007). An investigation into the factors influencing the adoption of B2B trading exchanges in small businesses. *European Journal of Information Systems*, 16(3), 202-215. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000671>.

RAHAYU, R., & DAY, J. (2015). Determinant factors of e-commerce adoption by SMEs in developing country: Evidence from Indonesia. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 195, 142-150. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.423>.

RAMASWAMY, K., PURKAYASTHA, S., & PETITT, B. S. (2017). How do institutional transitions impact the

efficacy of related and unrelated diversification strategies used by business groups? *Journal of Business Research*, 72, 1-13. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.005>.

RANA, N. P., BARNARD, D. J., BAABDULLAH, A. M., REES, D., & RODERICK, S. (2019). Exploring barriers of m-commerce adoption in SMEs in the UK: Developing a framework using ISM. *International Journal of Information Management*, 44, 141-153. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.009>.

RINGLE, C. M., SILVA, D., & BIDO, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>.

SCOTT, W. R. (1994). Institutions and organizations: Toward a theoretical synthesis. In W. R. Scott & J. W. Meyer (Eds.), *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism* (pp. 55-78). Thousand Oaks: SAGE.

SCOTT, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Atlanta: SAGE.

SERRENTINO, A. (2015). *Varejo e Brasil: Reflexões estratégicas: Pensar simples em ambiente complexo*. São Paulo: Varese.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. (2020). *Pequenos negócios em números*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

SEWARD, L. E., & DOANE, D. P. (2014). *Estatística aplicada à administração e economia* (4ª ed., pp. 347-348). São Paulo: AMGH Editora.

SILVA, V. A., SCHERER, F. L., BORGES, D. E., & DE MOURA CARPES, A. (2014). Análise dos fatores institucionais inerentes ao processo de internacionalização

de empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos. *Revista Administração em Diálogo*, 16(2), 167-188. <http://dx.doi.org/10.20946/rad.v16i2.13632>.

TSAMENYI, M., CULLEN, J., & GONZÁLEZ, J. M. G. (2006). Changes in accounting and financial information system in a Spanish electricity company: A new institutional theory analysis. *Management Accounting Research*, 17(4), 409-432. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2006.02.002>.

WANG, N. (2021, March). Research on the influence of the cross-border e-commerce development of small and medium-sized enterprises in Dongguan in the post-epidemic era. In *2021 2nd International Conference on E-Commerce and Internet Technology (ECIT)* (pp. 176-180). New York: IEEE. <http://dx.doi.org/10.1109/ECIT52743.2021.00047>.

WILLIAMS, C., & SPIELMANN, N. (2019). Institutional pressures and international market orientation in SMEs: Insights from the French wine industry. *International Business Review*, 28(5), 101582. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.05.002>.

YU, Y., LI, M., LI, X., ZHAO, J. L., & ZHAO, D. (2018). Effects of entrepreneurship and IT fashion on SMEs' transformation toward cloud service through mediation of trust. *Information & Management*, 55(2), 245-257. <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2017.07.001>.

ZAGUIR, N. A. (2017). *Adoção da computação em nuvem: Questões organizacionais e ambientais com o uso do modelo TAM-TOE em empresas de grande porte* [Doctoral dissertation]. Universidade de São Paulo. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-22062017-140341>

ZOMER, L. B., SANTOS, A. R., & COSTA, K. C. O. (2018). O perfil de alunos do curso de administração: Um estudo com base nas gerações x, yez. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 11(2), 198-221. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p198>.

## Anexo A. Variáveis do estudo

Variável	Item	Premissas	Autor e ano	Escala original		
Pressão mimética (PM)	Q1	Nossos principais concorrentes se beneficiam do uso do <i>e-commerce</i> .	Adaptado do estudo de Lin et al. (2019)	Escala Likert de 5 pontos		
	Q2	Nossos principais concorrentes que utilizam o <i>e-commerce</i> são percebidos positivamente por outras empresas similares.				
	Q3	Nossos principais concorrentes que utilizam o <i>e-commerce</i> são percebidos positivamente por seus fornecedores.				
	Q4	Nossos principais concorrentes que utilizam o <i>e-commerce</i> são percebidos positivamente por seus clientes.				
Pressão coercitiva (CP)	Q5	Nossa empresa usa o <i>e-commerce</i> devido à influência de exigências governamentais.	Adaptado do estudo de Lin et al. (2019)	Escala Likert de 5 pontos		
	Q6	Nossa empresa utiliza o <i>e-commerce</i> por causa das condições competitivas.				
	Q7	Nossa empresa utiliza o <i>e-commerce</i> considerando as exigências dos sindicatos, ou organizações às quais a empresa é filiada.				
	Q8	Nossa empresa utiliza o <i>e-commerce</i> para atender aos requisitos das empresas intermediárias (vendas, publicidade, <i>marketplaces</i> ).			De acordo com a literatura	--
Pressão normativa (NP)	Q9	O fato de nossos fornecedores realizarem transações em plataformas eletrônicas influencia nossa empresa a utilizar o <i>e-commerce</i> .	De acordo com a literatura	Escala Likert de 5 pontos		
	Q10	As tecnologias utilizadas pelos clientes da nossa empresa têm uma influência que nos leva a utilizar o <i>e-commerce</i> .				
	Q11	O apoio governamental e o incentivo ao uso da tecnologia da informação influenciam nossa empresa a utilizar o <i>e-commerce</i> .				
	Q12	Os trabalhadores da nossa empresa nos influenciam a usar o <i>e-commerce</i> .			--	
	Q13	O uso de tecnologias pelo setor ao qual nossa empresa pertence nos influencia a utilizar o <i>e-commerce</i> .				
Benefícios percebidos (PB)	Q14	Nossa empresa está atenta às oportunidades criadas pelo <i>e-commerce</i> .	Adaptado do estudo de Lin et al. (2019)	Escala Likert de 5 pontos		
	Q15	Nossa empresa entende os benefícios potenciais do <i>e-commerce</i> para nossos negócios.				
	Q16	Nossa empresa reconhece que o <i>e-commerce</i> é compatível com a cultura, valores, necessidades e práticas de trabalho de nossa organização.			De acordo com a literatura	--
	Q17	Nossa empresa entende os benefícios de uma cobertura de mercado mais ampla fornecida pelo <i>e-commerce</i> .				
Obstáculos percebidos (PO)	Q18	Nossa empresa entende a expansão do volume de vendas proporcionada pelo uso do <i>e-commerce</i> .	Adaptado do estudo de Lin et al. (2019)	Escala Likert de 5 pontos		
	Q19	O <i>e-commerce</i> é um investimento caro para nossa empresa.				
	Q20	Nossa equipe não está familiarizada com o <i>e-commerce</i> .				
	Q21	Nossa equipe não possui as habilidades técnicas para usar o <i>e-commerce</i> .				
	Q22	Não temos certeza se/como o <i>e-commerce</i> pode ajudar nossa empresa.				
	Q23	Os custos do <i>e-commerce</i> superam os benefícios potenciais para nossa empresa.				



Variável	Item	Premissas	Autor e ano	Escala original
Adoção e manutenção do <i>e-commerce</i>	Q24	Devemos avançar no <i>e-commerce</i> e nos atualizar com métodos inovadores de posicionamento no mercado digital.	Adaptado de Oliveira et al. (2014)	Escala Likert de 5 pontos
	Q25	Pretendemos continuar usando o <i>e-commerce</i> .	Adaptado do estudo de Lin et al. (2019), Yu et al. (2018)	
	Q26	Há um plano para continuar usando o <i>e-commerce</i> .		
	Q27	Acreditamos que o <i>e-commerce</i> é um componente da estratégia da organização.	De acordo com a literatura	--
	Q28	O <i>e-commerce</i> é fundamental para o desempenho dos negócios.		

#### Agências de fomento:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

#### Ciência aberta:

Divulgação de dados: Os dados e o questionário utilizados nesta pesquisa estão disponíveis publicamente, em consonância com as políticas de ciência aberta da RBGN em: Sousa, Henrique Adriano de; Klein, Luciana; Voese, Simone Bernardes, 2022, "Supplementary data - The Impact of Institutional Pressures on the Use and Maintenance of E-Commerce in Brazilian Micro and Small Enterprises (MSEs)", <https://doi.org/10.7910/DVN/UHBQFQ>, Harvard Dataverse, V1

#### Conflito de interesse:

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

#### Copyrights:

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

#### Análise de plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos os seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

#### Autores:

**1. Henrique Adriano de Sousa**, Doutorando em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.  
E-mail: henriqueadrianodesousa@gmail.com

**2. Luciana Klein**, Doutora em Ciências Contábeis, Professora, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.  
E-mail: lucianaklein.ufpr@gmail.com

**3. Simone Bernardes Voese**, Pós-doutora em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; Professora, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.  
E-mail: simone.voese@gmail.com

#### Contribuição dos autores:

**1º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Fundamentação teórica/Revisão da literatura; Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Redação do manuscrito.

**2º autor:** Fundamentação teórica/Revisão de literatura; Definição de procedimentos metodológicos; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito.

**3º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Definição de procedimentos metodológicos.