

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC)

O impacto da crise do novo coronavírus em micro e pequenas varejistas

Os desafios na transição ao e-commerce

Tayná Chiodi Appel

Orientador: Priscila Laczynski de Souza Miguel

São Paulo – SP

2020/2021

Introdução

A crise do novo coronavírus gerou impactos em diversos setores e mercados, tanto de maneira positiva como, em sua maioria, negativa. O período vem instigando pesquisas e estudos com o objetivo de propor soluções e manobras de sobrevivência aos micro e pequenos varejistas, os quais se encontram em situação extremamente vulnerável nesse momento. Para muitos, o único meio de manter o negócio funcionando é incorporando a venda pela internet e uma boa logística de entregas. Entre os negócios de pequenos empresários que continuam funcionando, 41,9% realizam agora apenas entregas via atendimento online. Outros 41,2% estão trabalhando com horário reduzido, enquanto 21,6% estão realizando trabalho remoto (SEBRAE, 2020)

É um fato que grandes empresas como, por exemplo, Amazon, Magazine Luiza ou Americanas, já atuam há alguns anos no mundo do comércio online e que a internet já foi responsável pelo crescimento de diversos mercados. Contudo, ao olharmos para o micro e pequeno varejista, que possuía loja física em ruas, shoppings ou em centros comerciais, em que o contato com o cliente era direto e o cuidado com que o produto seria entregue podia ser definido exatamente na hora da venda, o cenário mudou.

Assim que o isolamento social se tornou uma necessidade, os empreendedores pequenos se encontram de frente com o desconhecido: comércio pela internet, *marketing online*, produção para entrega na casa do cliente, organização da logística, manutenção de site. Além de tudo isso, a mudança deveria ser o mais rápida possível, pois o risco da falência também surgiu junto com a crise, devido à drástica queda no nível do consumo.

De fato, algumas empresas vieram a fechar as portas. Contudo, aquelas que puderam se manter em atividade tiveram o desafio de curto prazo para se adaptarem ao “novo normal” da vida online. Contudo, descobrir o *e-commerce* pode ser um desafio, principalmente para o pequeno empreendedor. Tal transição

demanda uma nova gestão de estoques, embalagens, logística, custos, entre outros fatores. Com isso, novos estudos são necessários para identificar desafios e oportunidades enfrentados pelos pequenos varejistas na transição para o comércio eletrônico e quais são os primeiros passos para manter o negócio funcionando em meio a um mercado imerso em crise.

Objetivo da Pesquisa

O presente estudo busca entender como o micro e pequeno varejista pode implantar soluções logísticas para atuar no comércio eletrônico durante e após a crise.

Objetivos específicos

1. Entender quais as principais necessidades do pequeno varejista para migrar seu negócio do modelo tradicional para o eletrônico.
2. Entender quais as práticas logísticas que podem ser facilmente implementadas.
3. Identificar quais são as soluções de distribuição de última milha (*last mile*) disponíveis.
4. Propor recomendações de como estruturar esta distribuição.

Pergunta de Pesquisa

Quais os desafios e oportunidades encontrados pelos micro e pequenos varejistas na transição do varejo tradicional para o comércio eletrônico e como eles se adaptam para enfrentar a crise causada pela pandemia?

Contextualização do Covid-19

A atual crise gerada pela proliferação do novo Coronavírus representa um enorme desafio para micro e pequenos empreendedores. Ao seguirem as orientações de segurança estabelecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e a fim de evitar aglomerações, muitos comércios considerados “não essenciais” tiveram que paralisar a sua operação no modelo tradicional. Nesse sentido, os mais afetados pela pandemia foram e ainda são os pequenos negócios, constituídos por micro e pequenas empresas (MPE) e por microempreendedores individuais (MEI) que, inclusive, correspondem a 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado. Dessa forma, o impacto da pandemia sobre MPEs possui grande relevância para a economia do país (SEBRAE,2020).

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Sebrae com pequenos empreendedores, entre os dias 3 e 7 de abril de 2020, 88% dos entrevistados sofreram uma queda de aproximadamente 75% do faturamento e mais de 62% destes empreendedores tiveram que paralisar as suas atividades por tempo indeterminado, sendo certo que alguns destes empreendedores se viram obrigados a fecharem os seus estabelecimentos definitivamente. A pesquisa foi feita com uma amostra de 6.080 empreendedores. Dentre os que continuam a operar, a maioria foi obrigada a se adaptar e muitos procuraram obter crédito com as instituições financeiras a fim de conseguirem manter o negócio. De todos os envolvidos na pesquisa, 60% afirmaram que tiveram o pedido negado.

Assim, pequenos negócios que dependiam do comércio físico para operar, se depararam com a necessidade de adaptação com a nova realidade. O *e-commerce* surge, então, como uma solução atrativa para que estes empreendedores pudessem sobreviver por meio de vendas online.

O enfoque do presente estudo se deu em entender a logística do varejo eletrônico e a definição de alguns processos que ele envolve. Além disso, foram selecionados os conteúdos que abordam o pequeno empreendedor que lida com o e-commerce e com entregas desde antes da pandemia e como funciona a prática da logística no e-commerce de maneira geral, tanto para pequenos como para grandes.

O e-commerce

Com o surgimento da Internet no final da década de 1990, surgiram novas empresas com foco em comércio eletrônico. Logo, no entanto, muitas redes de varejo estabeleceram sites de comércio eletrônico, enquanto muitas firmas de comércio eletrônico estabeleceram simultaneamente lojas fixas; assim, houve o surgimento dos chamados varejo multicanal (REYNOLDS, 2002; SCHONBACHLER E GORDON, 2002).

Nos últimos anos, a noção de varejo multicanal mudou gradualmente para um foco em *omni channels* (BRYNJOLFSSON ET al., 2013; PANTANO E VIASSONE, 2015). É importante ressaltar que o conceito de multicanal implica uma separação entre os canais (embora sejam combinados), enquanto o conceito omnicanal é mais focado nos clientes e em fornecer a eles a capacidade de se mover entre "canais" perfeitamente durante um processo de compra integrado. (SCHWARZ, PAULO; 2018).

Para fornecer uma experiência de compra ideal para os clientes-alvo, Cao (2014) acredita que o varejista deve integrar e otimizar toda a sua cadeia de valor, sendo necessárias mudanças nas atividades estratégicas da empresa. Segundo Dias (2014), para entregar informação e comunicação de marketing consistente em todos os canais de vendas, os mesmos devem ser unificados e convergentes e suportar os processos de integração. Piotrowicz e Cuthbertson (2014) relatam o termo omnichannel como a evolução do varejo multicanal e do marketing agregado.

Os canais de mídia móvel e social são adicionados aos tradicionais canais online e físicos, proporcionando uma experiência unificada com o consumidor, independentemente dos canais utilizados (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). Cao (2014) chama essa experiência de cross-channel e considera que o grande desafio para os profissionais é gerir os fluxos de produtos, serviços, informações e dinheiro. Segundo Kozlenko et al. (2015), o multicanal muitas vezes é chamado de omnichannel se proporciona para o usuário final uma experiência de varejo integrada em todos os canais, tornando os produtos disponíveis através de vários meios, como computadores, dispositivos móveis, lojas físicas, mala direta. Li et al. (2015) diferem o marketing multicanal do omnichannel por este tornar possível para os clientes interagir com a empresa em todos os canais disponíveis para a compra de mercadorias.

O termo "e-commerce" significa comércio eletrônico que envolve a compra e venda de mercadorias on-line com várias opções de pagamento, como: dinheiro na entrega, cartões de débito, cartões de crédito, banco na Internet e carteiras de pagamento. Essa mudança no modelo de negócio gera um enorme crescimento e traz inúmeros benefícios aos consumidores, como grande disponibilidade de mercadorias com um menor custo, em curto espaço de tempo e com ampla gama de seleção para obter diferenciação de produtos por meio da importação e *dropshipping*. O principal facilitador por trás de tudo isso é a internet, que teve uma penetração em diversos mercados de maneira extremamente benéfica, possibilitando rápidos avanços e facilitando a vida do consumidor (ICEME 2018).

Para analisar as relações entre os canais, as trocas podem ser divididas em três facetas: comunicação, transação e distribuição (Peterson et al., 1997). A comunicação envolve o acesso e a troca de informações. A transação envolve a transferência de propriedade, incluindo transações monetárias e a compra real. Distribuição refere-se às trocas físicas e tangíveis de produtos.

Para o olhar dentro da empresa, o advento das novas tecnologias no varejo eletrônico - e o investimento nelas - aconteceu em direção à integração de sistemas

para compartilhamento de informações e melhor coordenação, pois, assim, é possível vincular os processos da empresa com suas cadeias de suprimentos, a fim de gerar eficiência para servir o consumidor, mas também buscar vantagem competitiva no mercado. (LEE KRAJEWSKI, JERRY C. WEI, 2007).

De acordo com Hau L. Lee, a eficiência do varejo eletrônico depende primeiramente de um enfoque maior no fluxo de informação do que no fluxo físico e, por conseguinte, capitalizar nas atuais linhas de produção físicas e infraestrutura tanto quanto possível para a entrega de última milha. O argumento utilizado para comprovar as afirmações diz que um controle próximo da demanda dos consumidores pode ocasionar uma entrega mais rápida, mais eficiente e que minimize os erros. Além disso, para o caso de estocagem em diversas localizações, a troca de informação permite selecionar o produto que está mais próximo ao consumidor, como foi citado acima no ponto da comunicação.

Devido à pandemia de Covid-19, o crescimento do e-commerce brasileiro no período de janeiro de 2020 a outubro de 2020 foi de 56,8% se comparado com os oito primeiros meses de 2019. Embora o tíquete médio tenha reduzido de R\$420,78 para R\$398,03, o número de transações efetuadas cresceu 65,7%, indo de 63,4 bilhões para 105,6 bilhões nos seis primeiros meses de 2020 (ABCOMM, 2020). Com esse crescimento, a projeção para o ano de 2020 saltou de 18% para 30% no acumulado anual. (SBVC, 2020). Em 2021, o comércio eletrônico deve continuar em alta, após o aumento exponencial no ano passado. Neste ano, a alta deve ser 32%, segundo expectativa do relatório da XP Investimentos. (ABRAS, 2021)

As pesquisas acerca do varejo eletrônico e os processos envolvidos para sua construção, nos dão conteúdo para compreender essa válvula de escape para os negócios atingidos pela crise e, conseqüentemente, adicionar ao estudo as ferramentas necessárias na aplicação da logística no negócio e os possíveis desafios a serem enfrentados.

Práticas logísticas

Tais avanços tecnológicos e as evoluções do mercado permitiram a criação de diferentes modos de entrega terceirizados, diferentes operadores logísticos a serem contratados (3PL, 4PL ou 5PL) (*imagem 1*), ou até mesmo variedades modais.

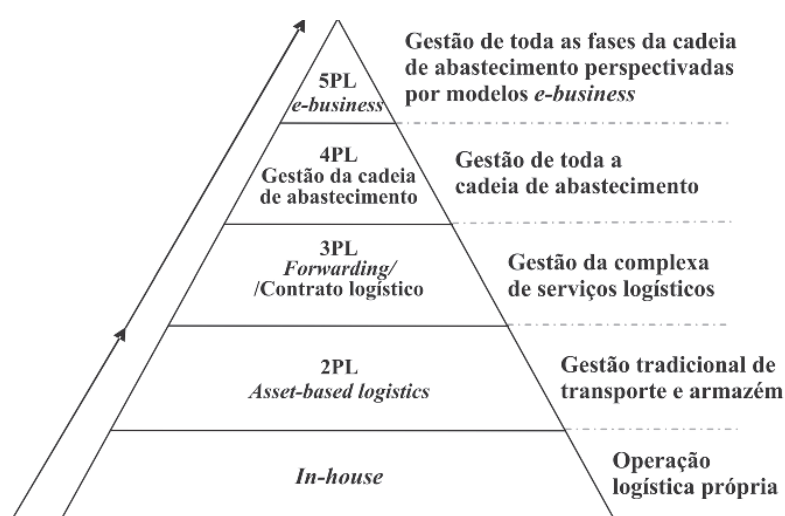


Imagem 1 - fonte: Adaptado e recriado de Hoyer Logistic Management, 2006.

Com isso, a adaptação ao e-commerce e à logística no mundo atual pode ser mais fácil do que seria alguns anos atrás, uma vez que já existem até aplicativos que solucionam o problema em alguns cliques. Porém, um processo de entregas bem realizado não depende apenas do envio do pedido.

A logística pode ser definida como um conjunto de atividades que envolvem o planejamento, a execução e o controle do transporte dos produtos em questão (CHOPRA & MEINDL, 2003 - 6 edição). Já a logística de última milha refere-se à atividade de entrega na casa de cada cliente. Esta é mais complexa, já que envolve a entrega de muitos pedidos de menor volume em muitos destinos, resultando em

uma entrega de maior capilaridade (MIGUEL, 2017). A entrega final para o consumidor é um passo de extrema importância para a construção da imagem da empresa que presta o serviço online. Isto porque, não há qualquer tipo de contato físico até a entrega final, ou seja, o last mile é a primeira impressão que o cliente terá tanto da empresa, quanto do produto. Por esse motivo, um serviço de entrega com qualidade, preço justo e prazo aceitável é considerado tão necessário. Algumas dúvidas que podem surgir no processo de implementação das entregas estão relacionadas ao valor do frete, embalagens, transporte, entre outros detalhes existentes para uma entrega final perfeita que permita ao gestor tanto lucrar, como manter o cliente satisfeito e fidelizado (MIGUEL, 2019).

Em armazéns, por exemplo, as operações mais eficientes e eficazes contam com um bom layout para otimização de espaços e uma boa profundidade para prateleiras de armazenamento com empilhadeiras, justamente para facilitar no processo de seleção dos produtos, manuseio e colheita na hora da entrega, além de toda a gestão de serviços e turnos que as atividades demandam (KEMBRO, NORRMAN, ERIKSSON, 2018). A adaptação desse processo acontece paulatinamente, contando com alguns testes, planejamento e um time focado na solução dos problemas logísticos.

Contudo, ao olhar para os pequenos empreendedores, em um contexto de crise, o maior desafio foi a adaptação, de maneira rápida, muitas vezes com pouca mão-de-obra, a todos os fatores que envolvem a logística e entrega de última milha (last mile), uma vez que muitos destes pequenos empreendedores apenas acompanhavam o desenvolvimento em grandes empresas ou até em armazéns como explicado acima, mas não estavam habituados com a utilização desta ferramenta, que se tornou indispensável em tempos de isolamento social.

Nesse contexto das entregas, ainda que os produtos sejam feitos em fábricas, a estocagem é responsabilidade dos varejistas. A Amazon, por exemplo, no ano de 2013, utilizou armazenagem em depósitos para aumentar o giro de estoque cerca de duas vezes (CHOPRA & MEINDL, 2013). Na possibilidade de

utilizar este tipo de estocagem, a empresa conseguirá diminuir os custos gerados com o transporte de mercadorias, já que a logística poderá ser feita com caminhões, lotes em remessas, otimização de rotas etc. (CHOPRA & MEINDL, 2013).

Assim, para iniciar um processo de logística de entregas - transição ao e-commerce, por exemplo - é necessária também uma boa gestão de estoque, tanto para facilitar todos os processos e reduzir o número de erros, como também para reduzir custos. Um bom desenho de estocagem facilita a separação do pedido (*picking*) e, conseqüentemente, um controle mais preciso dos produtos, indicando, por exemplo, os que devem sair primeiro. O processo de *picking* pode ser considerado um dos mais custosos e o mais pesquisado para atingir eficiência do processo por dois principais motivos, o primeiro defende que a dificuldade nesse processo pode impedir o consumidor final de receber o pedido, causando frustração. O segundo diz que, em caso de produtos pesados ou até sensíveis, o deslocamento demanda ferramentas especiais ou pessoas preparadas e treinadas. (REGATTIERI, ALBERTO; 2014).

Com o objetivo de auxiliar a conexão entre todos os processos citados, ou seja, gestão de estoque, chegada do pedido, medidas das embalagens, método de envio, dentre outras variáveis, um bom sistema de informação integrado, como foi mencionado acima, pode ser a chave de toda a cadeia logística. O sistema deve ter atualização de dados em tempo real, o que possibilita passar confiança e transparência ao consumidor, além de rastrear todo o pedido para que haja a garantia de que ele será entregue no prazo estipulado e com qualidade (MIGUEL, 2019).

Na tentativa de aumentar as vendas em tempos de pandemia, os empreendedores apostam em promoções e fortes divulgações online, com a promessa de entregas rápidas (NOVAREJO, 2020). Em razão disso, foi observado um enorme crescimento nos aplicativos de entrega, principalmente os que realizam as ditas "entregas leves", que são pacotes de tamanhos e pesos razoáveis e com o

transporte que pode ser realizado por carros, bicicletas ou motocicletas (NOVAREJO, 2020).

O aplicativo "Lalamove", por exemplo, é uma alternativa para pessoas físicas e jurídicas, pacotes grandes ou pequenos. Quando um pedido de entrega é realizado, todas as paradas são incluídas no mesmo pedido e o frete calculado em cada uma das rotas, otimizando-as. Outros exemplos de aplicativos e sites são: Loggi, Total Express e até um novo segmento da CORREIOS focado no pequeno empreendedor. Portanto, o período de pandemia forçou a transição para o comércio online, mas também foi o responsável pelo disparo nas compras pela internet, o que resultou na atenção das grandes empresas de logística no micro e pequeno varejista.

Vale destacar que o avanço também é consequência de uma necessidade de melhora no setor, já que as empresas que investem em tecnologia conseguem manter-se competitivas, além de aprimorar as suas entregas por meio da redução de custos, maior controle dos processos, facilidade no acesso às informações e otimização das entregas. Ao sair da zona de conforto, é possível se adaptar às tendências do mercado no contexto de pandemia. Assim, se reinventar torna-se um grande feito que pode garantir o sucesso da companhia.

Existem algumas tecnologias de suporte ao comércio eletrônico que incluem três perspectivas futuras: Internet das Coisas (IoT), Big Data Analytics e Cloud Computing. Essas tecnologias podem ser capazes de atualizar e transformar a logística de comércio eletrônico em uma implementação mais ampla, não apenas para empresas gigantes, mas também para pequenas e médias empresas (PMEs) para obter os benefícios da era do comércio eletrônico. A IoT é uma rede inteligente de objetos físicos, dispositivos, veículos, arquiteturas e outros itens que são incorporados com sensores para que esses objetos possam se comunicar e trocar dados dentro de um ambiente inteligente (XU, XU et al. 2014, QIU, LUO et al. 2015, ZHONG, HUANG et al. 2015a).

Contudo, o enfoque da pesquisa está em soluções de curto e médio prazo para o micro e pequeno varejista que se deparou com um momento de desespero em 2020. Conforme os acontecimentos se desdobram, pesquisas como essa são realizadas por estudantes, professores ou gestores para entender quais são os caminhos possíveis e, principalmente, tais caminhos serão registrados e novos conteúdos garantidos, de modo que o empreendedor ou gestor consiga continuar lidando com a mudança do negócio e evoluindo e para que no futuro existam estudos e informações suficientes disponíveis para minimizar o impacto de uma possível nova crise.

Ingressar ao e-commerce

A digitalização não é um fenômeno novo no varejo; na verdade, tem sido uma parte importante do varejo - e mudanças no varejo - desde pelo menos os anos 1970 (ver, por exemplo, Watson, 2011) por meio de sistemas de caixa eletrônico, códigos de barras, dados de ponto de venda, EDI com fornecedores, etc. Embora muitas dessas mudanças anteriores fossem relativamente invisíveis para os consumidores, as mudanças atuais provocadas pela digitalização envolvem o consumidor (HAGBERG, SUNDSTROM, NICKLAS, 2016).

A integração de tecnologias digitais no varejo pode significar uma ligeira transformação das já existentes atividades, processos, atores e bens, mas também podem introduzir novos tipos de produtos, serviços, etc. Assim, a digitalização se refere a uma transformação de 'analógico' para 'digital' (por exemplo, uma mudança de dinheiro para pagamentos eletrônicos) e para a facilitação de novas formas de criação de valor (por exemplo, acessibilidade, disponibilidade e transparência) (Amit e Zott, 2001). Empregando a noção de 'digitalização', em vez do que "digital" implica que esta transformação está em andamento e não tem um começo ou fim claro (HAGBERG, 2008).

A pandemia foi responsável por uma aceleração em todos esses processos de transformação, uma vez que virou uma questão de digitalização para sobreviver, como uma corrida por ferramentas e plataformas que permitissem a continuidade dos negócios sem o contato físico (STARTUPI, 2020). Assim como citado acima, existem os primeiros passos para uma transição ao e-commerce. Além disso, algumas decisões são demandadas por parte de quem vai ingressar nessa tecnologia como, por exemplo, decisões a respeito de transporte, divulgação, embalagem, precificação, entre outros. Para uma maior clareza de como isso se deu no último ano para os micro e pequenos empreendedores, iremos desenvolver um tópico por vez, entendendo como eles eram tratados em outros estudos em paralelo, como as referências teóricas citadas, com seus desenvolvimentos atuais durante a pandemia.

1. Plataformas

O primeiro passo para a realização do modelo de e-commerce é justamente disponibilizar uma plataforma que possua o catálogo de compras disponível, a fim de estabelecer o primeiro contato com o cliente. Com isso, torna-se necessário o investimento em bons hardwares e softwares que façam um bom atendimento, consiga organizar as informações do negócio, além de manter publicidades consistentes que atraiam novos clientes. (YING YU et al.2016).

O mercado de logística expande com o bom uso de tais modelos de e-commerce, pois assim os fluxos de entrega se tornam mais eficientes e os custos diminuem, uma vez que a rede de distribuição estará cada vez mais conectada. Isso acontece principalmente pelo desenvolvimento do *Omnichannel*, que consiste na tendência do varejo em convergir todos os canais utilizados pela empresa para a melhoria da experiência do cliente. Trata-se, assim, da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo *online* e o *offline* (SEBRAE, 2017).

A realidade citada acima, diz respeito a um cenário pré-pandêmico. Afinal, a criação de uma plataforma em tais medidas demanda um investimento alto e recursos que não eram acessíveis para o micro e pequeno empreendedor quando viram seus negócios quase fechando as portas. As redes sociais iniciaram um movimento que facilitou a integração de sistemas para que as vendas ocorressem nas próprias plataformas de comunicação com o cliente. O Instagram hoje possui *features* voltadas para sua funcionalidade de marketplace, cortando, assim, para o empreendedor, diversas etapas que antes demandava contratação de especialistas, softwares e alto investimento.

2. Logística

Nos últimos 20 anos, o rápido crescimento do comércio eletrônico levou para uma evolução na estratégia e prática de gestão da cadeia de abastecimento (BRYNJOLFSSON, 2013; BELL, 2014; PEINKOFER, 2015). Os clientes exigem cada vez mais a qualquer hora, atendimento de demanda em qualquer lugar, necessitando de melhores estratégias de gestão e distribuição (NAPOLITANO 2013). Dentro da resposta, as empresas procuram integrar transportes inovadores a tecnologias em sistemas de distribuição existentes. Uma dessas inovações emerge da classe de modelos de negócios conhecida como "economia compartilhada", oferecendo a múltiplos usuários benefícios temporários de propriedade de ativos em um custo reduzido (HOWE 2006; MILLER 2013).

Em sua revisão dos efeitos de transporte do e-commerce, Rotem-Mindali e Weltevreden (2013) consideram que as implicações em mobilidade em termos de transporte pessoal e de carga variam dependendo de quão amplo é o e-commerce definidos nos diferentes estudos (busca de informação, transação, entrega). Assim, além de ser uma questão de definição, o e-commerce não deve ser considerado como envolvendo necessariamente um determinado conjunto de atividades, mas geralmente envolvendo uma combinação de atividades online e offline.

Além disso, compras tradicionais na loja ou entrega em domicílio, novas formas de distribuição de mantimentos usando a internet, surgiram a partir de 2010, como os chamados 'clique e dirija' (COLLA E LAPOULE, 2012), onde as mercadorias são retiradas em um ponto de coleta. Com dispositivos digitais móveis, estão surgindo soluções para serviços de entrega que também envolvem os consumidores em novas formas de co-criação de valor (BAHN et al., 2015). Em 2020, a retirada de produtos foi também vetada por diversos meses, o que deixou de solução ao empreendedor apenas a entrega à domicílio.

Todas essas dificuldades, mais a impulsão do fator pandemia, abriram espaço para o desenvolvimento abrupto do setor de logística, que do dia para a noite estava com incontáveis demandas para transporte de produtos, dos leves aos pesados. Além disso, com a necessidade de trabalharem com preços acessíveis para que se tornasse viável o uso contínuo desses serviços. Com isso, surgiram aplicativos na linha do que foi citado acima como uma economia compartilhada, utilizando algoritmos para otimização das rotas a fim de cortar custos, como a "lala move" que foi um exemplo citado mais acima.

Desde 2015, empresas como Amazon e UPS, investem cada vez mais em adaptações do modelo de serviço de compartilhamento de carona para realizar serviços de entrega no mesmo dia, um fenômeno conhecido coloquialmente como "Crowdsourced Logística" (CSL) (AMAZONFLEX 2016; SAVELSBERGH E VAN WOENSEL 2016). No modelo de negócio CSL, um remetente adquire serviços de transporte por meio de um celular ou aplicativo de computador diretamente de membros da multidão que fornecem esses serviços como um contratante independente usando um ativo de veículo de propriedade pessoal, atividade que ficou em alta a partir de 2020.

3. Precificação

Preços e precificação são partes da oferta que podem mudar consideravelmente com a digitalização. A digitalização cria uma série de oportunidades, como promoções personalizadas ou preços dinâmicos (GREWAL et

al., 2011), que pode ser usado para vendas online e na loja. Digitalização também permite a comunicação individual de ofertas e promoções, por exemplo, através da Internet, dos dispositivos digitais ou até em quiosques digitais (GREWAL et al., 2011).

Com ferramentas digitais, há também uma multiplicidade de formas de representação de preços (HAGBERG E KJELLBERG, 2015), possibilitando assim novas formas de exibição de preços e o uso de técnicas de precificação que são habilitadas pelas mesmas tecnologias.

A controladoria de uma empresa é responsável por cálculos de custos, receitas e, principalmente, pela própria precificação de fato. Tal precificação inclui a soma tanto dos custos de fabricação, custos fixos, mão de obra, matéria prima, entre outras variáveis dependendo de qual mercado estamos falando. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2020).

Por definições de microeconomia, quanto maior a demanda por um produto, maior a tendência de aumento do preço (MICROECONOMIA EM AÇÃO, 2018). A partir do momento que a demanda por auxílios de logística cresceram para atender todas as pessoas em quarentena, os preços de fato subiram como explicamos pelo conflito de transportes acima. Essa consequência refletiu para uma enorme dificuldade dos pequenos varejistas precificarem seus produtos e o valor dos fretes cobrados, um passo importante para quem está entrando no comércio online e mais ainda para os tempos de crise.

4. Embalagem

Ao transformar uma loja em e-commerce, as embalagens utilizadas nos produtos é um tema que deve ser revisitado junto aos passos iniciais. Durante os processos logísticos, os produtos viajam em garupa de motos, carros, bicicletas, mini-vans, etc. Com isso, acrescenta-se um risco ao *“last-mile”*, afinal, é preciso garantir que o produto chegará ao cliente com a melhor experiência possível.

Para isso, é necessário que as embalagens sejam planejadas com materiais resistentes, com pesos leves para que não encareça o valor do transporte e toda a proteção extra necessária ao cuidado do produto.

Uma revolução para o mercado de entregas foi a padronização no tamanho das embalagens e distribuição dos paletes dentro dos caminhões de transporte. Um estudo realizado pela ECR Europe (1997) afirmou que mais padronização eficiente de tamanho e forma de paletes para bens de consumo de movimento rápido em cadeias de abastecimento de alimentos na Europa pode cortar custos de logística em o equivalente a 1,2 por cento da receita de vendas. Essas economias resultam de uma melhor utilização do cubo do veículo, melhor utilização do espaço e manuseio mais eficiente de materiais em armazéns e redução no uso de material de embalagem. A embalagem padronizada torna mais fácil desenvolver sistemas de logística eficientes, pois coloca demandas semelhantes em equipamentos de transporte e manuseio de materiais. (SONNEVELD, 2000; STARKEY, 1994; TORSTENSSON, 1999).

Contudo, ao padronizar suas embalagens, o produto fica com um menor grau de adaptabilidade à mudanças, ou seja, o consumidor perde a possibilidade de personalização da sua embalagem, o que pode ser algo importante em alguns negócios. Assim, ao definir especificações padrão para embalagens, é importante antecipar mudanças futuras do contexto da embalagem, bem como a permanência destas especificações (KOEHORST et al., 1999), para que isso não gere mais custos no futuro.

Uma pesquisa de Gerard Prendergast and Leyland Pitt em 1996: "*Packaging, marketing, logistics and the environment: are there trade-offs?*", registrou o papel da embalagem de venda, as partes envolvidas na decisão de design e os custos envolvidos em relação aos custos gerais do produto. Os entrevistados foram convidados a dividir 100 pontos entre as várias áreas funcionais dentro de sua organização para refletir o quanto de influência que cada função tem: 1. Guardar e proteger o produto; 2. Atrair a atenção de consumidores para o produto; 3. Reforçar

a imagem do produto; 4. Facilitar o uso do produto. Os resultados seguiram a ordem registrada anteriormente de 1 a 4, respectivamente.

5. Comunicação e Integração

Do ponto de vista da cadeia de suprimentos, a capacidade de integração do cliente e integração do fornecedor são as chaves para alcançar melhorias de desempenho operacional com tecnologias de E-commerce (DEVARAJ,2007).

Além disso, a digitalização também começou a transformar as formas de comunicação entre a interface de vendedor e consumidor (GREWAL et al., 2013; YADAV E PAVLOU, 2014). Os exemplos variam de programas de fidelidade (COLL, 2013) a cupons digitais (HYUNJOO E YOUNG, 2015). A Internet tem se tornado a “espinha dorsal” em termos de Tecnologia de Informação, seja de uso intra ou interorganizacional, como um ambiente que interliga vendedores e clientes, possibilitando interação e transações em tempo real (VENKATRAMAN, 2000; CASTELLS, 2001).

No entanto, não é apenas a comunicação direta entre varejistas e consumidores que está se tornando digitalizada, mas também a comunicação entre os consumidores por meio das mídias sociais (ZHOU E DUAN, 2015). Terceiros aumentaram o acesso dos consumidores às informações de preços e melhoraram sua capacidade de comparar preços entre diferentes ofertas e sortimentos de varejistas (JUNG et al., 2014). Como essas comparações de preços também podem ser conduzidas em um ambiente de loja fixa, com a proliferação de dispositivos móveis digitais, as características do varejo online também são integradas a outros tipos de varejo.

Há também um maior fornecimento aos consumidores de ferramentas específicas para comparar produtos em outras dimensões além do preço. Por exemplo, houve um enorme crescimento em diferentes aplicativos de smartphones que fornecem informações sobre considerações éticas e impactos ambientais. A digitalização implica que informações sobre vários aspectos da troca se tornem

disponíveis e podem aumentar a transparência no fluxo de mercadorias (HANSSON, 2015)

Após analisar as 5 etapas em detalhes, entende-se que a transição ao e-commerce demanda investimento, recursos, trabalho e conhecimento. Para um varejista pequeno que foi pego de surpresa por uma pandemia mundial que exigia isolamento social, os obstáculos foram vários em cada uma das etapas descritas acima. Para isso, foram realizadas pesquisas que nos trouxessem insumos a fim de entender como cada pequeno empreendedor lidou com o desafio da adaptação ao e-commerce não tendo toda a possibilidade de investimento e recursos que usualmente seriam demandados para essa transição, como ficou evidente nos referenciais teóricos.

Métodos

A abordagem qualitativa foi a escolhida para desenvolver e comprovar hipóteses a respeito do tema escolhido e desenvolvido em teoria.

Com isso, foram realizadas entrevistas com 10 diferentes micro e pequenos empreendedores que atravessaram com seus negócios a crise do novo coronavírus desde 2020 até o presente momento em maio de 2021. A *tabela 1* apresenta um resumo dos entrevistados.

As empresas escolhidas foram tanto aquelas que tinham suas operações em lojas físicas, e tiveram que se adaptar ao isolamento social e às novas formas de acessar seus consumidores, como aquelas que iniciaram suas operações e se desenvolveram já em meio à pandemia. A idade dos gestores varia de 24 a 58 anos, permitindo entender a reação de diferentes gerações frente a situação problema. Além disso, as entrevistas foram realizadas em diferentes espaços de tempo, ou seja, tanto no início da pandemia, como em 6 meses e 12 meses de crise.

A análise do conteúdo recolhido foi base para a construção de análises SWOT e PEST, ambas trabalhadas para identificar as forças e fraquezas do micro e pequeno varejista frente à crise e como utilizá-las para lidar com novas

oportunidades e ameaças emergentes no mercado. Assim, podemos recolher os fatores políticos, ambientais e sociais, para construir um ecossistema consistente para o sucesso do e-commerce.

A análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) foi utilizada para interpretar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que o contexto de pandemia do Covid-19 trouxe para os micro e pequenos varejistas. A PEST (política, econômica, social, tecnológica), por sua vez, buscou interpretar como as externalidades interferiram para o mesmo público alvo.

Foi possível realizar um procedimento de triangulação, como define Flick (2009a; 2009c; 2013): o termo triangulação designa a combinação de diferentes métodos, grupos de estudo, ambientes, períodos de tempo e perspectivas teóricas para lidar com um fenômeno. Para o autor, ela tanto pode ser utilizada por meio da aplicação de múltiplos métodos qualitativos quanto constituir uma mistura destes com procedimentos quantitativos. Nessa pesquisa, a triangulação foi utilizada por meio dos dados tanto qualitativos como quantitativos e os diferentes espaços de tempo captados, ou seja, iniciamos as entrevistas em um momento da pandemia e retornamos após meses para entender os diferentes impactos.

Análise PEST:

1. Fatores Políticos

A crise do Novo Coronavírus também foi gatilho para instabilidades políticas no País. O presidente Jair Messias Bolsonaro de início não se entregou à gravidade da pandemia e não incentivou medidas de precaução e isolamento social. Além disso, entrou em diversos conflitos com o governador de São Paulo, João Dória, que, por sua vez, decretou diversas fases de "lockdown" desde o início.

Ainda em 2020, houve uma mudança de governança no ministério da saúde. Henrique Mandetta abandonou seu posto de ministro e em meio à uma pandemia mundial ficamos sem cuidados do ministério da saúde. As entrevistas do ex-ministro

cobravam de Jair um posicionamento a respeito da pandemia, o que irritou o presidente. Eles entraram em confronto, pois Henrique instituiu o isolamento social por recomendação sanitária e Bolsonaro discordou.

No fim de 2020, a aparição de vacinas deixa o mundo com esperanças. Contudo, para o Brasil representou mais desavenças políticas. O presidente do país não negociou as vacinas da Pfizer e ainda optou por incentivar o uso da Cloroquina como medicamento para combate do COVID-19, uma afirmação sem comprovação científica ou aprovação de profissionais da saúde. Enquanto isso, o governador Dória apoiou o desenvolvimento e compra da Coronavac do instituto Butantã em parceria com a China, uma vacina que ainda não havia sido autorizada pela ANVISA e estava em fase de testes. “O dia V”, em meados de janeiro de 2021, foi incentivado pelo Governador para saudar a primeira pessoa vacinada no Brasil.

Depois de cumprimentar Mônica Calazans, 54 —a enfermeira, negra e moradora de Itaquera que foi vacinada—, Dória fez um discurso duro e recheado de críticas a Bolsonaro, mas sem nunca pronunciar o nome do seu maior adversário político no momento. O tucano deu um passo relevante na sua possível campanha a presidente da República, em 2022. “O triunfo da ciência, o triunfo da vida, contra os negacionistas, contra aqueles que preferem o cheiro da morte ao invés do valor e da alegria da vida”, disse Doria. “Hoje foi uma vitória importante, a vitória da vida. Que sirva de lição para os negacionistas,...” . (PODER 360, 2021)

A situação da política gera consequência a todos os cidadãos, principalmente ao micro e pequeno varejista que ficou à mercê de fases amarelas, laranjas e vermelhas. Para São Paulo, foco desta pesquisa, o Governador flutuava entre abrir e fechar os comércios, o que gera custos elevados que impactam significativamente o pequeno empreendedor e a gestão de seus próprios recursos, tais como humanos para atendimento e/ou insumos com validade, pois não havia qualquer previsibilidade sobre as operações. Além disso, tantos conflitos tiraram o foco de nossos líderes para auxiliar e conter os impactos na população e na economia.

2. Fatores Econômicos

Os fatores econômicos englobam as políticas monetárias e fiscais, que influenciam a vida de toda a população.

Ao todo, os estados tiveram uma receita com impostos, taxas e contribuições de R\$571,6 bilhões entre janeiro e dezembro de 2020. Os estados brasileiros registraram uma perda de R\$34,6 bilhões em arrecadação própria comparado ao ano anterior.

Para o contexto deste estudo, a análise do ICMS (impostos sobre circulação de mercadorias e serviços) é relevante. A Arrecadação deste imposto, em São Paulo/2020, teve uma queda de 19% comparado a abril de 2019. A perda da receita das unidades da federação foi resultado direto da queda da atividade econômica. O pico das perdas se concentrou em abril, maio e junho de 2020, meses em que a maioria dos estados adotou medidas restritivas para evitar a disseminação do novo coronavírus. O governo de São Paulo diz que a atual situação foi provocada pelos efeitos da pandemia em si e não pelo isolamento social.

As quedas nas arrecadações de impostos tiveram influência também das prorrogações que foram realizadas nos pagamentos. Alguns impostos tiveram os prazos estendidos, o que até pode ter facilitado a vida de quem não teve entrada de caixa, mas gerou problemas para o futuro, pois a dívida teria que ser quitada e com o valor já acumulado do tempo que foi estendido.

As flutuações do dólar influenciam diretamente nos negócios que importam e/ou exportam produtos. Em abril de 2020, logo nos primeiros meses de pandemia, o presidente do Banco Central americano (Federal Reserve) fez um discurso desanimador que levou o dólar a uma máxima nominal de cotação: R\$5,9449. Já o dólar turismo chegou a bater em R\$6,1508, sem considerar o IOF, e fechou a R\$6,1412. Já em 2021, o levantamento que reúne as projeções do mercado financeiro aponta que a moeda norte-americana estará valendo R\$5,10 ao terminar

2021. Em maio do mesmo ano a estimativa apontava para R\$5,30, ou seja, há uma tendência de queda com as perspectivas de vacinação e reabertura de fronteiras.

3. Fatores Sociais

O distanciamento social foi uma medida de prevenção ao COVID-19, para evitar que o vírus se alastrasse. Para isso, foi necessário fechar comércios, estabelecimentos de lazer e qualquer outro negócio que não fosse essencial. Os essenciais eram, majoritariamente, mercados, hospitais, clínicas veterinárias, bancos, distribuidores de gás e água, etc.

Em março de 2020 aconteceu o primeiro lockdown. Apesar dos resultados para conter a contaminação das pessoas, se formos analisar do ponto de vista social tivemos consequências quase irreparáveis para a economia e diversas famílias que perderam suas fontes de renda. Uma avaliação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) diagnosticou que a crise que a pandemia gerou no mercado de trabalho não será reparada pelo menos até 2023.

“As regiões mais afetadas no primeiro semestre de 2021 foram América Latina e Caribe, e Europa e Ásia Central. Em ambas, a perda estimada de horas de trabalho superou 8% no primeiro trimestre e 6% no segundo, em comparação com as perdas globais em horas de trabalho que foram de 4,8% e 4,4%, respectivamente, no primeiro e no segundo trimestres. Estima-se que a recuperação global do emprego acelere na segunda metade de 2021, desde que não haja um agravamento da situação geral de pandemia. No entanto, isso será desigual, devido ao acesso desigual às vacinas e à capacidade limitada da maioria das economias em desenvolvimento e emergentes de apoiar fortes medidas de estímulo fiscal. Além disso, a qualidade dos empregos recém-criados provavelmente se deteriorou nesses países.” (OIT, Junho de 2021).

Os projetos sociais se intensificaram para auxiliar diversas famílias que ficaram sem alimento ou até perderam suas residências. Houve uma onda de ações

para que a população tentasse se apoiar e auxiliar aqueles que perderam seus empregos e seus negócios.

Dentro deste estudo, foram analisados os micro e pequenos empreendedores que mantiveram seus negócios apesar de todos os desafios. Contudo, é importante ressaltar que muitos não tiveram o mesmo destino e perderam anos de dedicação e trabalho para a falência do negócio.

4. Fatores Tecnológicos

Como já foi analisado até aqui, o e-commerce foi extremamente incentivado durante as medidas de isolamento social. O incentivo para o desenvolvimento de tecnologias e soluções online foi altíssimo. Observamos grandes empresas como MAGALU, Mercado Livre e ViaVarejo entrando em peso no universo de produtos digitais e soluções de last mile.

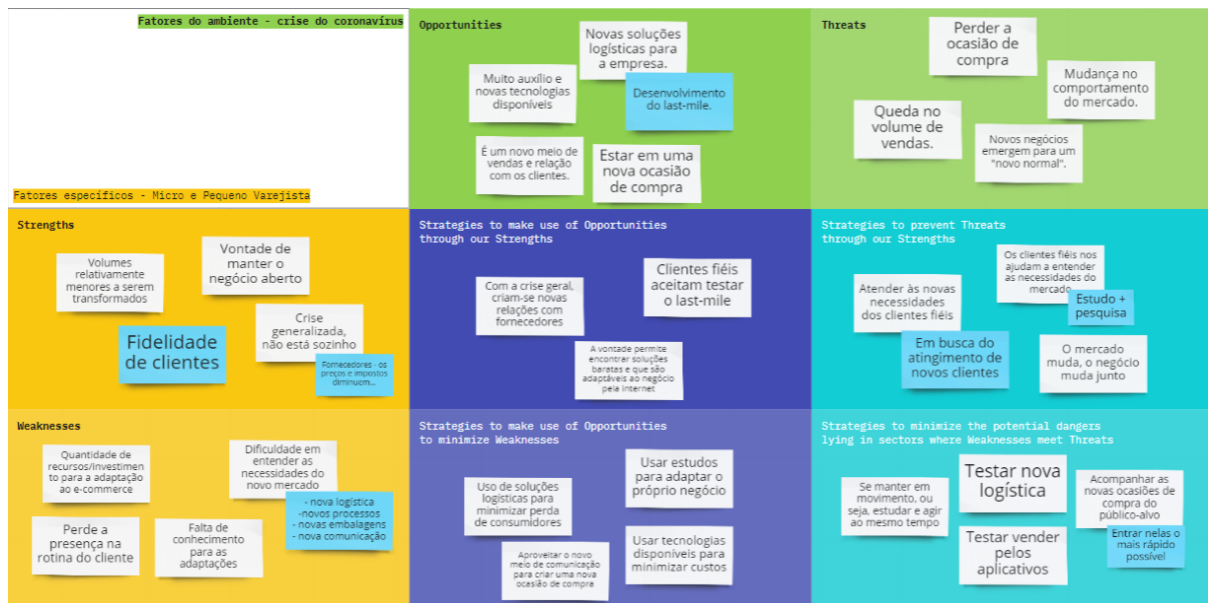
Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (Abcomm), na pandemia o e-commerce ganhou 4 milhões de novos clientes e consumidores compram 30% mais na internet e devem manter o hábito após a quarentena. A tendência fortalece as plataformas de gigantes do comércio on-line e os pequenos comerciantes começam a surfar nesta onda para manter o negócio e garantir vendas.

As áreas de Produtos Digitais com estruturas que contam com desenvolvedores, engenheiros de softwares, gestores de produto, designers, entre outros, cresceram exponencialmente.

Além disso, o e-commerce demanda a entrada de novos métodos para atendimento que envolvem em peso a tecnologia como, por exemplo, os sistemas de pagamento. Não é novidade que o dinheiro em papel já perdeu protagonismo nos últimos anos. Contudo, ninguém esperava uma migração tão rápida para os pagamentos online.

Hoje contamos com soluções de pagamento via Whatsapp, PIX, Paypal, entre outras diversas soluções tecnológicas que não demandam qualquer interação física. Já existia uma tendência para que essas novas modalidades de pagamento fossem acolhidas pelo mercado. Contudo, a pandemia acelerou esse desenvolvimento e, principalmente, a confiabilidade por parte dos consumidores e até pela necessidade dos micro e pequenos empreendedores de implementarem essas soluções.

Análise SWOT:



Em uma análise SWOT, buscamos entender os fatores do ambiente cruzados com os fatores específicos que para esse estudo seriam, respectivamente, a crise do coronavírus e os micros/pequenos varejistas. Com isso, conseguimos analisar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas e como cruzá-las em estratégias que superem as fraquezas, enfrentam as oportunidades e previnam as ameaças.

A crise trouxe inúmeras fraquezas ao pequeno empreendedor, dentre elas: perda de ocasião de compra cotidiana, tudo que era feito com contato físico

precisou ser migrado ao digital, queda no nível do consumo - consequentemente nas receitas - e necessidade de investimento.

Contudo, com grandes mudanças é possível analisar grandes oportunidades. Os produtos digitais ganham protagonismo ano a ano desde 2010 no Brasil. A pandemia trouxe uma aceleração para esse processo. Oportunidades de investir e testar o *last-mile* com novas soluções logísticas; experimentar os efeitos de rede na internet; entender novas ocasiões de compra que a empresa encaixa para o consumidor; inovar na maneira de se relacionar com seu cliente; sentir um risco menor uma vez que todos estão passando pelo mesmo processo por conta do isolamento social.

Assim, entende-se que a inovação por vezes mora no “inesperado” e nada mais inesperado do que a crise vivida em 2020. Surfar a onda do e-commerce e das soluções de *last-mile* não é uma tarefa simples, barata e garantida, porém se tornou necessário e se manter parado aguardando o mar acalmar apenas resultaria em afogamento.

Resultados

As entrevistas em profundidade foram guiadas com base nos 5 principais desenvolvimentos para o sucesso de um e-commerce, definidos nesse estudo aplicado. Para desenvolver esses resultados, iremos caminhar por cada ponto.

Setor da empresa	Características da empresa	Início das operações antes ou durante a pandemia	Loja física	Formato da entrevista	Identificação usada neste trabalho aplicado
Presentes personalizados	Nacional de porte pequeno (EPP)	Antes	Vende em lojas parceiras	Teleconferência	Entrevistado 1
Semi-jóias	Nacional de porte micro (ME)	Durante	Não possui	Teleconferência	Entrevistado 2
Restaurante em shopping	Nacional de porte médio (PM)	Antes	Possui lojas físicas	Teleconferência	Entrevistado 3
Produtos congelados	Nacional de porte pequeno (EPP)	Antes	Possui loja física	Teleconferência	Entrevistado 4
Doces	Nacional de porte micro (ME)	Antes/maior desenvolvimento durante	Vende em lojas parceiras	Teleconferência	Entrevistado 5
Temperos e condimentos	Nacional de porte micro (ME)	Antes	Possui loja física	Presencial na loja	Entrevistado 6
Brechó de roupas	Nacional de porte micro (ME)	Antes	Possui loja física	Teleconferência	Entrevistado 7
Cosméticos	Nacional de porte pequeno (EPP)	Antes	Possui loja física	Teleconferência	Entrevistado 8
Cosméticos veganos e naturais	Nacional de porte micro (ME)	Durante	Não possui	Teleconferência	Entrevistado 9
Cafés artesanais	Nacional de porte micro (ME)	Antes	Possui loja física	Teleconferência	Entrevistado 10

Tabela 1 - fonte: elaboração própria.

Cada entrevista demorou entre 50-120 minutos, com um roteiro de aproximadamente 10 perguntas, que pode ser encontrado em anexo na pesquisa. A ideia central era conseguir percorrer os principais desafios do e-commerce identificados pelo referencial teórico, de maneira a compreender as aplicações práticas e semelhanças/diferenças entre os processos de cada empresa. O foco foi a cidade de São Paulo.

- **As relações com as Plataformas**

Os *entrevistados 2, 5 e 9* utilizam o instagram e o whatsapp como suas plataformas principais de venda, pois alegam que o desenvolvimento de sites ou outros meios com softwares avançados demandam alto investimento e esforço em algo que os consumidores não veem tanto valor assim, pois prezam principalmente pela rapidez e praticidade de realizar um pedido diretamente pela rede social ou ter o contato direto com o responsável por uma mensagem no celular.

O *entrevistado 1*, por sua vez, realizou um alto investimento na pandemia para uma melhoria de seu site e uma mudança de software de gestão, alegando que tais ferramentas facilitam a administração da empresa.

A venda por meio de aplicativo próprio da empresa ou até marketplaces como ifood, rappi, magalu, mercado livre, etc, foi de fato uma mudança frequente entre os micro e pequenos empreendedores que enfrentaram a pandemia. Assim, após 2020, podemos enxergar uma plataforma de venda tanto em um site, como no instagram ou nosso próprio Whatsapp. Os *entrevistados 3, 4, 6 e 10* utilizaram a ferramenta pagando taxas e aproveitando dos entregadores que a plataforma proporciona. Além disso, os aplicativos já possuem seus usuários, uma vantagem para conhecimento de marca e número de pedidos, se colocado em comparação com a criação de uma própria plataforma para seguir com as vendas, o que seria

custoso tanto para desenvolvimento como na divulgação. Contudo, todos alegaram que o volume de vendas online foi suficiente apenas para continuarem abertos e longe de resultar o mesmo lucro de antes.

A entrevista realizada com o *entrevistado 2* um ano após o início da pandemia, proporcionou um insight diferente: a necessidade por um investimento em um site com um melhor software de gestão. Para uma solução de curto prazo, os aplicativos como whatsapp e instagram foram suficientes como suporte de plataforma. Contudo, com o aumento das vendas e maior desenvolvimento da loja, o investimento atual tem sido em uma plataforma mais robusta para atendimento dos consumidores.

- **Desenvolvimento da Logística**

Usar o próprio carro e iniciar as entregas a fim de tentar diminuir o tempo de entrega e o valor do preço final ao consumidor, foi uma estratégia utilizada pelos entrevistados 2,5,10. Nenhum deles possui uma plataforma própria para as vendas e utilizam as redes sociais como maior fonte. Com isso, encontraram dificuldades em se adaptar à logística de maneira rápida e de modo a não elevar de maneira abrupta os preços de venda.

Por volta do terceiro mês de pandemia, tornou-se inviável continuar com as entregas em veículo pessoal, momento no qual os aplicativos de soluções logísticas ganharam protagonismo. O entrevistado 5 contou sobre a descoberta do “lalamove”, um aplicativo de logística que otimiza as rotas e já fornecia um cálculo de frete, uma solução de distribuição de última milha (*last mile*) disponível tanto para entregas pesadas e em altas quantidades, como leves em poucas quantidades.

Os entrevistados encontraram seu apoio logístico na internet. Em todas as entrevistas foi citado ao menos 1 aplicativo que serviu de apoio como a própria Lalamove ou outros exemplos como: Loggi, Uber, Rappi, Entrega Fácil, Vrunny,

Mercado Livre Entregas, todos com soluções de entrega de última milha que facilitam os processos logísticos.

- **Precificação**

A dificuldade no ajuste de preços do produto final, incluindo o frete, foi unânime entre todos os entrevistados. O maior receio por parte desses empreendedores no início da pandemia era perder ainda mais demanda por maiores cobranças como o próprio frete.

A solução rápida e prática dos aplicativos também causa um aumento significativo no nível dos custos e, conseqüentemente, nos preços finais ao consumidor, ainda mais durante a pandemia em que a demanda teve crescimento exponencial.

Os entrevistados 2 e 5 afirmaram que no início optaram por cobrir esses custos de frete pelo menos em 50%, para que os consumidores não sofressem impactos imediatos nos preços e isso abalasse a relação com a empresa. Contudo, logo ficou insustentável e em nosso segundo papo após 10 meses do início da pandemia, o entrevistado 2 já cobrava um frete fixo e o 5 um variável de acordo com a cobrança do aplicativo.

Os entrevistados 1 e 7 desde o início se colocaram à mercê dos aplicativos de entrega, precificando o valor cheio, mesmo que isso aumentasse o preço para o consumidor. Relataram algumas reclamações, mas optaram por continuar com as soluções logísticas práticas e eficientes, buscando os melhores preços entre elas.

Os entrevistados 3, 4 e 10, por sua vez, partiram para o uso de aplicativos de Delivery com entregadores de nuvem. Assim, a dificuldade da precificação estava em ajustar a margem com a taxa cobrada pelo aplicativo, que não é nada baixa. De qualquer maneira, a solução logística vinha junto e o frete era automático, o que facilitava o cálculo. Por fim, a dificuldade geral de trabalhar com o *delivery* - do

ponto de vista de precificação - é a adaptação às taxas, o que aumenta de 5 até 15% o valor dos produtos e os clientes muitas vezes não compreendem.

- **Adaptação de Embalagem**

O *entrevistado 1* possui uma empresa de venda de produtos personalizados e presentes para momentos especiais. Cada embalagem possui um detalhe escolhido especificamente pelo cliente, além das particularidades, detalhes e sensibilidade de cada item. No início da pandemia, todos os produtos começaram a ser enviados por distribuidores ou motoboys e tiveram alguns casos de quebra dos potes de vidros ou logística reversa por não estarem da maneira esperada pelo cliente.

Assim, o empreendedor optou por padronizar 3 tipos de embalagens, com tamanhos previamente definidos. Assim, poderia planejar o material a ser comprado para proteger os produtos e também resolver o problema de quantidade de presentes que iriam em cada leva de entregas, pois antes da padronização dependia do quanto cabia no transporte contratado, dificultando a previsão da entrega para o consumidor.

O *entrevistado 3* por sua vez, não estava habituado a embalar alimentos prontos com o objetivo de chegarem quentes e frescos para o consumidor. O empresário realizou diferentes testes, o que demandou um alto custo e muitas insatisfações de clientes. As substituições até encontrar a embalagem correta foram desde o pote que carregava um molho até a embalagem que carregava a bebida. Contudo, durante esse processo, o empresário encontrou maneiras de evitar desperdícios e melhorar a experiência da entrega por meio de embalagens. No início da pandemia tudo isso foi apenas nervoso e gasto de dinheiro, mas hoje já existe uma estrutura bem definida para o que de fato iria bater na porta em algum momento: um *delivery* de muita qualidade.

- **Melhoria e desenvolvimento da Comunicação e Integração**

Todos os entrevistados citaram a dificuldade em manter o relacionamento com o cliente. Alguns deles, por exemplo, eram parte de um ritual na caminhada matinal ou do trajeto de ida/volta ao trabalho, o que deixou de existir com o Isolamento.

Com isso, os entrevistados 5, 9 e 10, por exemplo, começaram a separar um espaço de tempo no dia apenas para focar nas redes sociais e responder perguntas ou eventuais chamados dos consumidores. Além disso, todos os pedidos eram realizados de maneira online e, assim, era necessário dobrar a atenção a essa integração entre a comunicação e os controles de processo e estoque na empresa.

Como vimos com o referencial teórico, uma boa gestão de estoque, com alta organização e um bom controle de entradas e saídas, é possível otimizar o trabalho e minimizar erros, melhorando assim a entrega de última milha. Para o entrevistado 5 isso foi essencial, logo estabeleceu uma maneira de se comunicar com seus consumidores pelo instagram e, ao mesmo tempo, administrava uma planilha com seus controles. Assim, nenhum cliente era respondido sem o preenchimento da planilha, que registrava todo o cenário da empresa. Meses depois, em nosso segundo encontro, o sistema se integrou e já havia um site de gestão empresarial para auxiliar o administrador. Os sites de gestão são ótimas opções para auxiliar micro e pequenos empreendedores. Apesar de cobrarem uma mensalidade, o gestor consegue conectar sua plataforma de vendas e o site constrói seus balanços e DREs, então consegue notificar suas contas a pagar, seus clientes, receitas, custos etc.

A análise das dificuldades:

A tabela 2 apresenta um compilado de resultados sobre uma pesquisa realizada com os mesmos 10 entrevistados (*tabela 1*), na qual foi solicitada a classificação de 1 a 5 dos pontos de atenção que abordamos mais acima, sendo 5 a maior dificuldade e 1 a menor dificuldade, no contexto da transição ao e-commerce após o início da pandemia.

A escala de cores aponta uma concentração dos tons mais escuros, ou seja, maior dificuldade, para o tópico de logística e, em segundo lugar, a plataforma. Ambas adaptações demandaram extra esforços dos entrevistados. Em seguida, observa-se a continuidade da sequência com precificação (adaptação dos preços dos produtos incluindo o cálculo do valor de frete); em quarto lugar a integração e comunicação; e em quinto lugar a embalagem.

Esse diagnóstico permitiu aprofundar as discussões com cada entrevistado e entender as oportunidades de aprofundamento de pesquisa para o futuro.

A necessidade de orientação a respeito do desenrolar das plataformas e soluções logísticas, é clara. Existe uma oportunidade tremenda de aprofundamento no estudo de plataformas de vendas, efeitos de rede, logística para um bom last mile, logística reversa e precificação com frete. Tudo isso para orientar o micro e pequeno varejistas a como transicionar ao e-commerce com a melhor eficiência possível dentro de seu cenário possível para investimentos.

Escala de maiores dificuldades	Plataforma	Logística	Precificação	Embalagem adaptada	Integração e Comunicação
Entrevistado 1	3	5	4	2	1
Entrevistado 2	5	3	4	2	1
Entrevistado 3	3	5	1	4	2
Entrevistado 4	5	4	2	1	3
Entrevistado 5	2	5	4	1	3
Entrevistado 6	5	4	3	1	2
Entrevistado 7	4	5	2	1	3
Entrevistado 8	3	4	5	1	2
Entrevistado 9	2	5	3	1	4
Entrevistado 10	5	4	3	1	2

*As escalas de classificação respeita a regra em que 5 foi a maior dificuldade e 1 a menor dentre os tópicos mencionados.

Tabela 2 - fonte: elaboração própria.

Conclusão

A pandemia do Coronavírus foi uma externalidade sem precedentes e com muitas consequências. Do ponto de vista do mercado, mais especificamente, do micro e pequeno varejista, foi possível diagnosticar o desespero para aqueles que fecharam suas portas e a corrida contra o tempo dos que se dedicaram para se adaptarem ao e-commerce e aos novos moldes de atendimento ao cliente respeitando as medidas de segurança.

A internet que já vinha revolucionando mercados antes de 2020 teve protagonismo, assim como soluções tecnológicas e os negócios baseados em plataformas e efeitos de rede. Os pequenos negócios tiveram que se adaptar para se manterem vivos. Assim, entende-se que existem 5 principais pontos de atenção em uma transição de um modelo tradicional para um modelo eletrônico: 1. Plataforma a ser utilizada; 2. Logística e atenção ao last-mile; 3. Nova precificação dos produtos com os fretes inclusos; 4. Embalagens para transporte do produto com

qualidade; 5. Comunicação com os consumidores e integração de sistemas para vendas.

Os aplicativos de soluções logísticas e as redes sociais foram grandes aliados do pequeno empreendedor. Afinal, o mundo todo sentiu a necessidade de estar conectado, uma vez que o meio físico não era mais viável. Assim, foi possível alcançar os consumidores, manter a relação com a marca e viabilizar uma entrega do produto com segurança e qualidade.

Implementar um processo de logística dentro de uma empresa não é uma tarefa simples. Demanda organização de estoques, revisão de embalagens e, principalmente, uma boa integração de sistemas para que o que está sendo vendido por meio de uma plataforma de fato exista e esteja disponível para ser enviado às mãos do cliente.

Uma entrega de última milha eficiente e de qualidade, ou seja, a maneira como o consumidor recebe sua caixa de produto e o tempo que demorou, causa efeito em pontos como: a possibilidade de segunda compra; o net promoter score, ou seja, o quão sua marca pode ser recomendada no boca a boca a amigos e familiares do usuário; a retenção do cliente, entre outros.

Com isso, não basta encontrar maneiras de acessar seu consumidor, estabelecer relação, colocar o melhor preço e realizar a venda. Também é necessário encontrar a melhor maneira possível de entregar o produto a ele.

Para os micro e pequenos empreendedores o desafio é maior, pois muitos não contavam com uma reserva de emergência para investir em adaptações tão caras como um novo software ou plataforma e foram levados no susto. Assim, tiveram suporte de redes como o Instagram, facebook, whatsapp e até o tiktok para manterem seus negócios vivos. O entrevistado 10, por exemplo, conseguiu se destacar nas redes sociais produzindo conteúdo sobre seus produtos, lições a respeito dos diferentes tipos de café que vende, receitas interessantes etc. Esse sucesso trouxe contato com clientes de diversas partes do Brasil, tais clientes que

jamais imaginaria atingir enquanto trabalhava exclusivamente de maneira presencial. Hoje envia café, sabonetes e outros produtos para mais de 5 estados.

Contudo, entendemos que casos como o citado acima não são comuns. A maioria passou por uma enorme dificuldade para se adaptar às vendas em redes sociais e, ainda mais, para solucionar os problemas logísticos.

Alguns aprendizados irão se perpetuar depois do susto que 2020 trouxe, como: 1. É indispensável que um empreendedor - seja ele micro, pequeno ou médio - tenha mapeada toda sua empresa, tanto em volume de estoque como em localização de cada produto armazenado; 2. O armazenamento deve ser feito com qualidade e respeitando o que cada produto necessita (refrigerados, úmidos, secos etc.); 3. Cada pedido realizado já deve ser baixado no controle, para que o estoque esteja devidamente atualizado e o processo de localização do produto e embalagem e/ou produção fique mais simples; 4. O frete deve ser somado ao preço final de venda, pois alguém sempre paga o frete e se não foi o cliente, será a empresa. Não existe frete grátis por parte de uma transportadora ou aplicativo de entrega. O que é possível ser feito é diminuir esse valor com uma otimização de rotas ou até pelo volume que está sendo solicitado. Contudo, deve-se cobrar esse valor de alguma das partes; 5. Deve-se tomar cuidado para não negligenciar o poder das embalagens, tanto para a experiência de *last-mile* como para os custos de frete e custos da empresa, uma vez que mudanças na embalagem pode reduzir desperdícios, facilitar processos e até gerar impactos no marketing e divulgação de valores da empresa - um exemplo disso foi o Ifood implementar embalagens sustentáveis ou o próprio *entrevistado 3* que, apesar dos investimentos iniciais nos testes, encontrou embalagens que mantinham o padrão de qualidade e, ao mesmo tempo, reduz desperdícios e custos para o longo prazo; 6. O cliente é parte do processo de compra. Pode parecer óbvio mas isso significa que não se pode esquecer de manter o relacionamento ativo e atencioso, uma vez que sua empresa pode ser parte de um ritual cotidiano ou até com um peso sentimental. No fim, a venda só acontece se houver cliente; 7. O planejamento financeiro é indispensável

principalmente para uma reserva de emergência segura. Após uma experiência como a vivida em 2020, seria uma negligência deixar de reservar um dinheiro para a sobrevivência do negócio em situações de crise inesperada.

O presente estudo serve de referência e contextualização àqueles que buscam entender tanto a transição ao e-commerce por um micro ou pequeno varejista, como os impactos e aprendizados que a crise do Covid-19 deixou para o mercado entre os anos de 2020 e 2021. A pandemia segue ativa e estudos futuros poderão analisar e registrar tendências que foram criadas para o mercado com maior assertividade. Com base no estudo, acredito que o e-commerce não perderá seu protagonismo e até sua essencialidade. Porém, futuros pesquisadores terão insumos para atualizar os processos de transição e entender quais as janelas de oportunidade em cada processo descrito anteriormente, como a escolha de plataforma, soluções logísticas, embalagens e comunicação. As tecnologias ainda tendem a se desenvolver de maneira exponencial, o que automaticamente tornaria esse estudo desatualizado.

Outra possibilidade seria desenvolver os estudos a respeito dos impactos regionalizados e como o desenvolvimento dos produtos digitais estão em cada região, assim como os impactos deixados pela pandemia com uma análise PEST mais aprofundada para cada Estado. Os grandes nomes de aplicativos do Brasil iniciam suas operações em mercados com altas demandas, como em Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro, a fim de aumentar as probabilidades de sucesso. Contudo, é possível estudar os diferentes mercados do Brasil e as dificuldades e oportunidades para desenvolvimento e expansão dos negócios.

Referências Bibliográficas

ESTADÃO. **Faturamento de pequenos negócios caem com a Pandemia.** Disponível em: <https://pme.estadao.com.br/noticias/geral,faturamento-de-90-dos-pequenos-negocios-caiu-com-pandemia,70003265461>. Acesso em: 6 mai. 2020.

SEBRAE. **Como podemos vencer a crise por meio da logística.** Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/como-pmes-podem-vencer-a-crise-por-meio-da-logistica-coronavirus/>. Acesso em: 6 mai. 2020.

SEBRAE. **Riscos e oportunidades que o coronavírus oferece ao e-commerce.** Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/os-riscos-e-oportunidades-que-o-coronavirus-oferece-ao-e-commerce/>. Acesso em: 6 mai. 2020.

FGV-EAESP. Estudo Logística de E-commerce no Varejo: Produto 1: Melhores Práticas de Logística: Uma Revisão da Literatura. **Centro de Excelência em Logística e Supply Chain – FGV CELOG.** Jul/2019

FGV-EAESP. Estudo Logística de E-commerce no Varejo: Produto 2: Melhores Práticas de Logística: Uma Revisão da Literatura. **Centro de Excelência em Logística e Supply Chain – FGV CELOG.** Jul/2019

MIGUEL, P. L. D. S. Como Adaptar as operações para o comércio online: QUAIS SÃO AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS NOS TRANSPORTES, NA GESTÃO DE ESTOQUE, NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E NA LOGÍSTICA DE DEVOLUÇÃO DOS PRODUTOS. **GVEXECUTIVO**, nov./2019.

FERNANDES, P. L. D. S. M. E. P. Vias para o comércio eletrônico: As vendas online possibilitam melhorar as ofertas e diminuir os gastos.. **GVEXECUTIVO**, nov/2017.

Singh, Gurpreet; Kaur, Harjot; Singh, Amitipal. **Dropshipping in E-Commerce: A Perspective**. Beant College of Engg. & Tech, India. **ICEME 2018**

Kembro, Joakim Hans; NORRMAN, Andreas; ERIKSSON, Ebba. Adapting warehouse operations and design to omni-channel logistics, Department of Industrial Management and Logistics, **Faculty of Engineering, Lund University, Lund, Sweden**, Jun, 2018.

Allen, J; Piecyk, M; Piotrowska, M; Ghali,K; Nguyen, T; Bates,O; Fridays,A; Wise, S. Understanding the impact of **e-commerce on last mile light goods vehicle activity in urban areas: The case of London**, Junho, 2017.

Lee, Hau; Wang, Seungjin; Winning the Last Mile of E-commerce. MIT Sloan Management Review, Julho 2001.

Devaraj, Sarv; Krajewski, Lee; Wei, Jerry. Impact of eBusiness technologies on operational performance. **EUA**, January, 2007.

Lafkihi, Mariam; Pan, Shenle; Ballot, Eric. Freight transportation service procurement: A literature review and future research opportunities in omnichannel E-commerce. **Paris, France**, 2019.

Hagberg, J., Sundström, M., Nicklas, E-Z. (2016) **The digitalization of retailing: an exploratory framework** *International Journal of Retail & Distribution Management*, <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>.

Crowdsourcing Last Mile Delivery: Strategic Implications and Future Research
Directions Vincent E. Castillo¹ , John E. Bell¹ , William J. Rose² , and Alexandre M. Rodrigues¹ ¹ University of Tennessee ² University College Dublin.

Impact of eBusiness technologies on operational performance: The role of production information integration in the supply chain Sarv Devaraj ¹ , Lee Krajewski *Jerry C. Wei ² Management Department, Mendoza College of Business, University of Notre Dame, Notre Dame, IN 46556, United States Available online 17 January 2007.

Improving service responsiveness and delivery efficiency of retail networks A case study of Melbourne Prem Chhetri, Booi Kam, Kwok Hung Lau, Brian Corbitt and France Cheong School of Business IT and Logistics, RMIT University, Melbourne, Australia.

CLAV 2016: "**Evidenciação da produção científica sobre o tema omnichannel: análise bibliométrica até 2015**" Autor(es): Aline Silva Autran De Moraes, Aléssio Bessa Sarquis, Jackson Cittadin, Mariana Hawerth.

Daniel Hellström Fredrik Nilsson, (2011), "**Logistics-driven packaging innovation: a case study at IKEA**", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 39 Iss 9 pp. 638 - 657

APÊNDICE A - MODELO ENTREVISTAS

- 1. Qual foi a principal mudança no negócio em consequência do COVID-19?**
- 2. Qual foi a sua maior preocupação frente a essa mudança?**
- 3. Como está sendo o contato com os clientes? melhora no relacionamento ou piora?**
- 4. Qual a plataforma escolhida para recebimento dos pedidos? Há integração de sistemas?**
- 5. A respeito das entregas, quais foram as dificuldades encontradas? (as embalagens, a cobrança do frete, quais plataformas utiliza, logística, etc).**
 - Esperar que o entrevistado liste as dificuldades antes de citar os exemplos, para evitar vieses.
 - Caso não aborde todos, aprofundar nas questões separadamente: embalagens, logística, frete, plataforma.
- 6. Qual a sua opinião a respeito dos "marketplaces" (magazine luiza, ifood, aplicativos) / canais de venda?]**
- 7. Houve alguma situação de logística reversa? (retorno dos pedidos por defeitos/trocas/cliente devolver o produto)**
- 8. Qual foi a principal lição - a respeito do e-commerce e entregas - que foi retirada de todo o período de crise vivido nos últimos meses?**
- 9. Você tem fornecedores?**
- 10. Tem planilha de registros financeiros?**
- 11. Quais são as expectativas para o período pós pandemia? (o que poderá se manter / como readaptar o negócio / qual a expectativa de demanda)**
- 12. Perspectiva de crescimento. Conversa livre sobre os próximos passos e sonhos para o negócio.**

