

## Adoção de *E-Business* e Reflexos no Modelo de Negócios: Inovação Organizacional em Pequenas Empresas dos Setores de Comércio e Serviços

**Autoria:** José Braz de Araujo, Silvia Novaes Zilber

### Resumo

As Pequenas Empresas (PEs) constituem um segmento importante da economia brasileira, representando 98% das empresas, empregando 67% da mão-de-obra economicamente ativa, sendo responsáveis por somente 20% do PIB brasileiro (SEBRAE, 2005). Isto mostra que a produtividade dessas empresas é relativamente pequena, podendo melhorar com a adoção de práticas organizacionais que aumentem o seu desempenho, dentre elas, o *e-business*, ou negócios eletrônicos, uma vez que este promove ampliação do alcance geográfico da empresa, dando maior visibilidade aos seus produtos, melhorando o relacionamento com clientes e fornecedores, criando novos canais de comunicação, dentre outras vantagens. Para que o *e-business* promova essa melhoria de desempenho das PEs, é necessário que esteja inserido adequadamente em seu modelo de negócios, de forma a atender aos objetivos mais amplos da empresa. Neste contexto, a adoção de *e-business* por PEs constitui uma inovação organizacional, nos termos publicados no Manual de Oslo (OCDE, 2005), visando a criação de valor. O conceito de modelo de negócio neste trabalho segue Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), que o definem como sendo uma descrição do valor que uma empresa oferece para os clientes e da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para entregar este valor. Assim, o objetivo desta pesquisa foi descrever o modelo de negócios utilizado pelas Pequenas Empresas dos setores de comércio e serviços para a adoção de *e-business*, observando as principais dificuldades para essa adoção e os principais resultados obtidos. Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, realizada em duas etapas: qualitativa e quantitativa. A etapa qualitativa, um estudo exploratório com 13 pequenas empresas, ofereceu subsídios para a elaboração de um estudo quantitativo numa etapa posterior. Na etapa quantitativa foi realizado um *survey* com 156 empresas dos setores de comércio e serviços. Principais resultados da pesquisa: observou-se que, quanto à decisão sobre adoção de *e-business* e da forma como ele será implantado e operado, ocorre a centralização das decisões pelos sócios-proprietários, ratificando a afirmação de Leone (1999); como principal proposta de valor entregue, destaca-se o uso da Internet para divulgação da marca ou do produto das empresas, informado por 94,2% das empresas pesquisadas. Outros valores são: criação de relacionamento com clientes e fidelização, identificado por 78,9% das empresas e rapidez no atendimento ao cliente, com 78,2% das respostas. Em termos de estrutura, um terço das empresas pesquisadas já possuem operações separadas da loja física e da loja virtual, ou seja, com pessoas diferentes dedicadas a cada uma das operações e um terço não fazem distinção entre essas atividades, ou seja, as mesmas pessoas dedicam-se a ambas atividades. Resultados alcançados pelas empresas: ampliação no alcance geográfico das vendas, atendimento a nichos inexplorados, melhoria na organização das tarefas de comercialização e utilização de redes sociais para relacionamento com clientes. Dificuldades encontradas: capacitação de pessoal para atuar na Internet, encontrar parceiros para gestão do sistema dedicado a *e-business*.

## 1. Introdução

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

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

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

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

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

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

De acordo com Kalakota e Robinson (2002), o *e-business* é uma fusão complexa de processos comerciais, aplicações empresariais e estrutura organizacional necessária para criar um modelo de negócios de alto desempenho. Devido às alterações na forma como as empresas organizam suas atividades a partir da adoção de *e-business* e às alterações nas orientações estratégicas dessas empresas a partir da possibilidade da comercialização de produtos e de serviços com ampla abrangência geográfica e da melhoria no relacionamento com os clientes, a adoção de *e-business* pelas pequenas empresas pode ser entendida como uma inovação organizacional.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.61) define o termo inovação organizacional como as ações que promovem a introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas, a implantação de técnicas de gerenciamento avançado ou implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas: “Uma **inovação organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na

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

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

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

O conceito de modelo de negócios é mais amplo que o de modelo de *e-business*, pois enquanto o primeiro busca criar valor para os clientes, induzir a venda de produtos e serviços e converter as vendas em lucros (TEECE, 2009), o segundo objetiva identificar as diversas formatações que os empreendimentos adquirem ao utilizar a Internet como canal primário ou secundário de comercialização de produtos (DEITEL, 2004), além do fato de que o conceito de modelo de negócios abrange a empresa como um todo, entendendo a arquitetura necessária para entrega de valor, e não só as suas atividades no meio digital.

Neste contexto, o objetivo desta pesquisa foi descrever o modelo de negócios utilizado pelas Pequenas Empresas dos setores de comércio e serviços para a adoção de *e-business*, adoção esta entendida como uma inovação organizacional, observando as principais dificuldades para essa adoção e os principais resultados obtidos pelas empresas.

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

## **2. Antecedentes Teóricos**

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

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

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

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

Turban, Mclean e Wetherbe (2004) afirmam que poucas inovações na história humana englobam tantas vantagens quanto a adoção de *e-business*. A natureza global da tecnologia, seu baixo custo, a oportunidade de alcançar milhões de pessoas, seu caráter interativo, a infinidade de aplicações potenciais, a multiplicidade de recursos e o rápido crescimento da Internet resultam em inúmeras vantagens para as empresas, os indivíduos e a sociedade. Laudon e Traver (2010), acrescentam outras vantagens advindas da adoção de *e-business* pelas empresas, tais como: diminuição dos custos da cadeia de suprimentos, diminuição do custo de distribuição, habilidade em alcançar e servir um grupo de consumidores em maior abrangência geográfica, habilidade em reagir rapidamente aos gostos e demandas dos consumidores, dentre outros. Hartman e Sifonis (2000) apontam como indutores de sucesso para as empresas atuarem em *e-business* os seguintes aspectos: desenvolver um portfólio de soluções de *e-business* que comuniquem uma visão articulada entre diversas ferramentas tecnológicas; ter foco na rapidez no atendimento ao cliente e no alcance dos objetivos; desenvolver continuamente e promover modificações constantes em seus ambientes de *e-business*; e ter a capacidade de identificar rapidamente as oportunidades que surgem e executá-las prontamente. Neste sentido, para as empresas se estruturarem adequadamente para a adoção de *e-business* é importante que elaborem um modelo de negócios com vistas a atingir os resultados almejados.

De acordo com Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), um modelo de negócios envolve o relacionamento entre a estratégia de negócios, a estrutura organizacional da empresa e os recursos tecnológicos disponíveis, sendo influenciado pelas mudanças tecnológicas, pelas demandas dos clientes, pelas forças competitivas do mercado, pelo ambiente social e pela legislação do local onde a empresa está instalada. Para outros autores o modelo de negócio é uma descrição da lógica da criação de valor de uma empresa. Ele "*descreve como uma empresa ganha dinheiro, especificando onde ele está posicionado na cadeia de valor*" (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, p. 533) e "*mostra o desenho da operação, seu conteúdo, estrutura e governança de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio*" (AMIT; ZOTT, 2001, p. 494).

O trabalho de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) e a sua evolução proposta por Teece (2009) propõem uma representação para modelo de negócios com base nas diversas conceituações estabelecidas sobre este termo. A Figura 1 apresenta a síntese do modelo de negócios idealizado por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18).

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

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

**Figura 1. Nove blocos de construção de modelos de negócio**

Fonte: Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18)

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

### 3. Metodologia

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

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

O segmento escolhido para estudo foi o de pequenas empresas de comércio e serviços, por este constituir a maior quantidade de empresas de pequeno porte estabelecidas no Brasil,

sendo analisadas aquelas que possuem algum site de vendas na Internet ou outras atividades que usem a Internet como meio para a realização de negócios, como leilões virtuais, portais de relacionamento com clientes, desenvolvimento de projetos usando a Internet, relação com fornecedores, pesquisas realizadas usando a Internet, dentre outras.

Na etapa qualitativa, foram estudadas 13 pequenas empresas. Para tanto, foi elaborado um questionário com 20 perguntas abertas, que tratou dos seguintes assuntos: como surgiu a idéia de realização de negócios virtuais; dificuldades para a utilização da Internet para a realização de negócios; mudanças nos processos de negócios a partir da utilização da Internet; e estrutura organizacional utilizada para atuação através da Internet.

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

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

Este instrumento foi encaminhado às empresas através de correio eletrônico e os empresários que não o responderam após duas semanas a partir do envio foram contatados por telefone para a coleta dos dados pesquisados. Do universo de empresas contatadas, obtiveram-se 167 questionários respondidos e após a eliminação de casos omissos restou um total de 156 questionários analisados, correspondendo a uma parcela superior a 12% do universo pesquisado, sendo, portanto, uma amostra significativa em virtude do método de coleta de dados utilizado (correio eletrônico e telefone). Das 156 empresas pesquisadas, 73% são do setor comercial atacadista e varejista, 40% possuem lojas físicas e virtuais, 86% possuem mais de 10 anos de existência e 67% dos respondentes atuam na direção ou gerência da empresa (Tabela 1).

**Tabela 1 – Caracterização da Amostra**

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

Fonte: Dados da pesquisa

Após a coleta de dados quantitativos e purificação dos questionários, procedeu-se à etapa de validação. Embora a validade do conteúdo das questões inseridas no questionário tenha sido realizada em um pequeno grupo de empresas – o que ajudou na interpretação dos escores das escalas – dada a sua natureza, não se caracterizou como uma medida suficiente para validar as diferentes escalas propostas, dessa forma, foi realizado o teste de confiabilidade de escalas *Alfa de Cronbach*, obtendo-se valores superiores a 0,7 para cada fator analisado, considerados, portanto, adequados para as análises a que o estudo se propõe (HAIR et al., 2005). Para a análise dos dados quantitativos foi utilizado o método estatístico-descritivo, através da análise de frequência das respostas obtidas, sendo empregado como ferramenta o software SPSS versão 15.

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

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

#### **4. Apresentação dos resultados**

##### **4.1. Etapa Qualitativa**

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

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

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

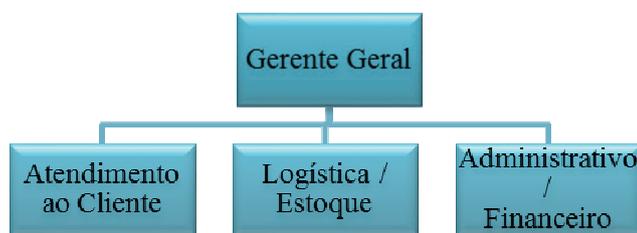
A falta de planejamento adequado para o início do uso da Internet para a realização de negócios constitui um dos fatores críticos para o sucesso destas empresas no mundo virtual, corroborando o estudo realizado por Leone (1999), principalmente no que tange às especificidades organizacionais e decisórias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

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

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

As estruturas organizacionais das empresas pesquisadas são bastante semelhantes, podendo ser identificada uma “estrutura típica” para estas empresas, conforme demonstrado na Figura 2. As empresas mais próximas da mudança para o *status* de média empresa já se preparam para realizar mudanças organizacionais buscando a descentralização parcial das atividades de *e-business*.

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



**Figura 2 – Estrutura Organizacional Típica das Empresas Pesquisadas**

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os entrevistados, as principais vantagens da realização de negócios através da Internet, são: “*uma maior exposição da empresa, maior visibilidade entre os concorrentes e diminuição no gasto com comissão para os vendedores, sendo assim a empresa pode trabalhar com valor mais baixos em seus produtos e aumentar a concorrência dos preços*”; “*maior alcance geográfico*”; “*rapidez no atendimento a pedidos*”; “*melhoria na forma de pagamento e aumento nas vendas*”. Todos estes fatores confirmam os estudos de Turban, Mclean e Wetherbe (2004) e de Laudon e Traver (2010).

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

Como principais dificuldades apresentadas pelas pequenas empresas para a realização de negócios através da Internet destacam-se: os altos custos da infraestrutura tecnológica necessária para o desempenho adequado da loja virtual; a escolha da tecnologia a ser utilizada para que a realização de negócios através da Internet; a disponibilidade de profissionais da área de tecnologia da informação com experiência na criação e na implantação de lojas virtuais com características adequadas às pequenas empresas; a adequação da logística para entrega dos produtos comercializados através da Internet; a escassez de recursos financeiros disponíveis para a adoção desta inovação; a falta de pessoas qualificadas, dentro e fora da empresa, para a operação de lojas virtuais; falta de conhecimento da demanda por produtos e dos recursos necessários para o gerenciamento de uma loja virtual; a necessidade de constante

atualização das informações sobre produtos disponíveis na loja virtual; e transferir para o mundo virtual as sensações que os clientes possuem em relação aos produtos disponíveis nas lojas físicas.

O principal resultado identificado pelas empresas estudadas foi o aumento nas vendas, entretanto, algumas outras melhorias na estrutura e na organização da empresa foram encontradas, tais como a diminuição de custos com vendas; o aumento da lucratividade; a melhor interação com o cliente, com conseqüente melhoria em seu atendimento; e a reorganização das atividades da loja física de forma a melhorar seus procedimentos de atendimento e de venda.

#### 4.2. Etapa Quantitativa

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

A gestão centralizadora foi verificada de maneira incisiva nas empresas, dado que elas são configuradas de forma a centralizar a tomada de decisão sobre *e-business* nas mãos dos sócios-proprietários, ou seja, a tomada de decisões sobre assuntos relacionados à operação na Internet e para a proposição da adoção de novas tecnologias e ferramentas que podem trazer melhorias e inovações nos processos de negócio depende fortemente do proprietário, conforme apresentado na Figura 3, o que corrobora as especificidades organizacionais, decisoriais e individuais apresentadas por Leone (1999).

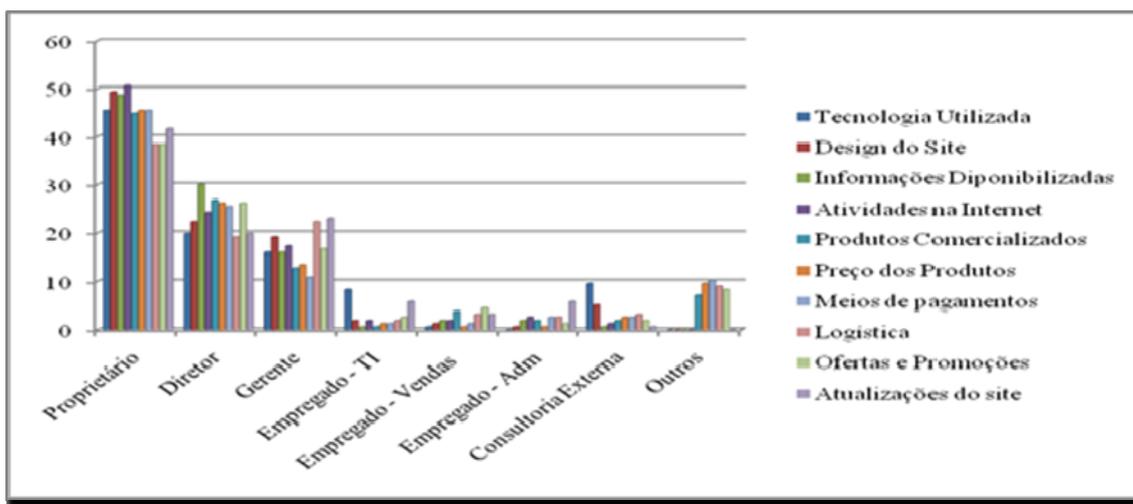


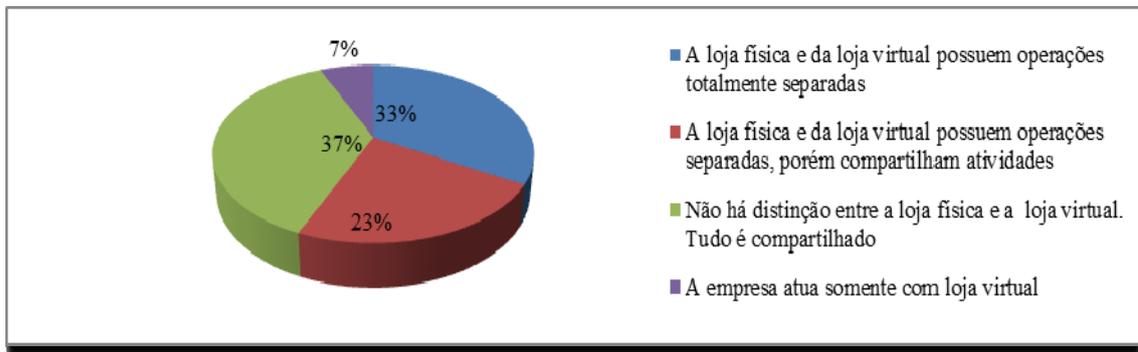
Figura 3 – Nível hierárquico do responsável pelas decisões relacionadas a *e-business*

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, também, uma menor predisposição do proprietário para a tomada de decisões que requerem conhecimento técnico sobre um determinado assunto, como a logística para entrega dos produtos comercializados e a oferta e promoção de produtos realizada através da Internet. A centralização na tomada de decisões reflete na centralização das atividades relacionadas ao uso da Internet nos negócios, uma vez que em mais de 50% das empresas pesquisadas a responsabilidade pela atualização do sítio da empresa na Internet é de um único funcionário da empresa.

O compartilhamento de atividades relacionadas à loja física e à loja virtual é predominante nestas empresas, entretanto, observa-se que um terço das empresas pesquisadas já possuem operações da loja física e da loja virtual separadas (Figura 4). Este rearranjo altera significativamente a estrutura organizacional das pequenas empresas, pois caracteriza uma descentralização em suas operações, apesar de se manter a centralização na tomada de

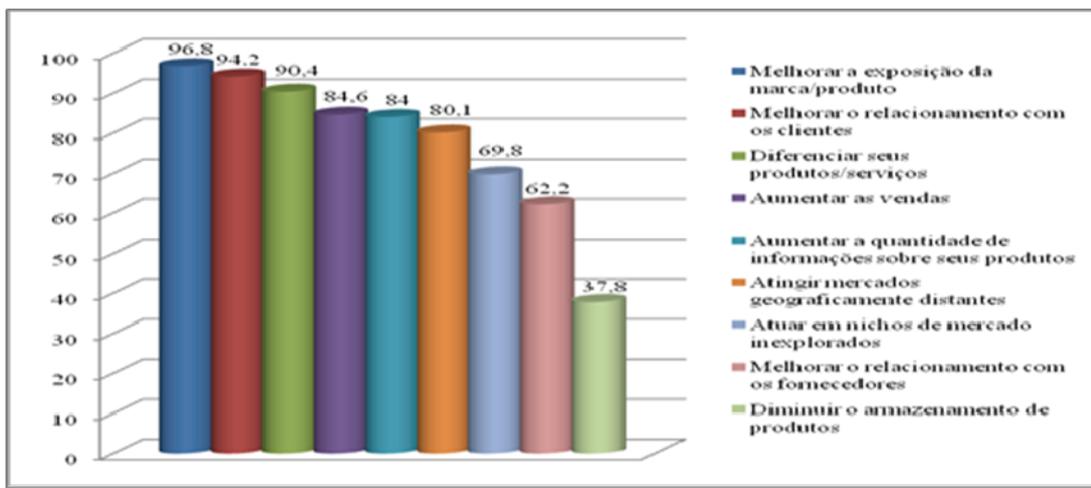
decisões, representando uma inovação organizacional, conforme Manual de Oslo (OCDE, 2005).



**Figura 4 – Organização das empresas que possuem loja virtual**

Fonte: Dados da pesquisa

Observamos como principais objetivos das pequenas empresas ao atuar na Internet a melhoria da exposição de sua marca ou produto, identificado por 96,8% das empresas e a melhoria no relacionamento com os clientes, presente em 94,2% das respostas, conforme apresentado na Figura 5. Estes dados demonstram a busca pelas empresas das vantagens da adoção de *e-business*, identificada por Laudon e Traver (2010), configurando, também, novas orientações estratégicas para a empresa, pois as características do mundo virtual favorecem a exposição da marca muito além das possibilidades das pequenas empresas no mercado físico tradicional, proporcionam a atuação em nichos de mercado praticamente impossíveis de se explorar fora do mundo virtual e aproxima o cliente da empresa, através de um melhor posicionamento sobre as informações de produtos e serviços disponibilizados na Internet. Estas alterações estratégicas configuram-se inovações organizacionais de acordo com o estabelecido no Manual de Oslo (OCDE, 2005).

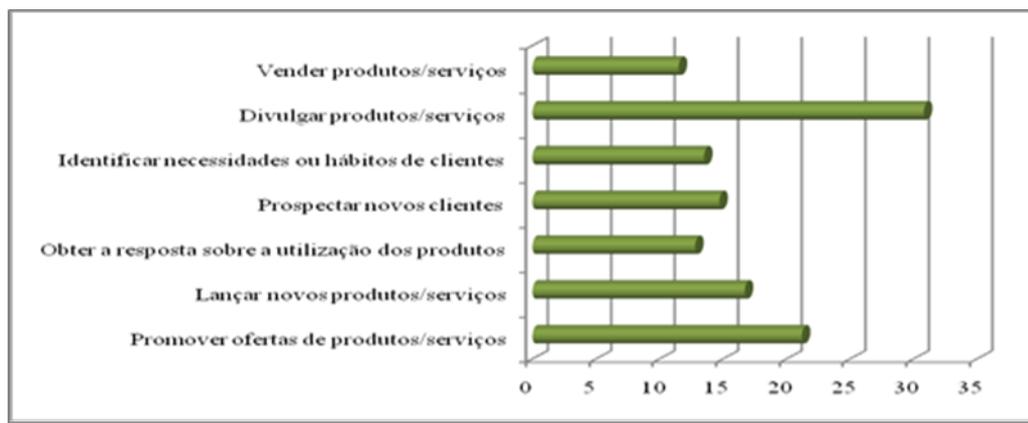


**Figura 5 – Principais Objetivos em Atuar na Internet**

Fonte: Dados da pesquisa

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

apresentação de seus produtos (92,9% dos respondentes), vindo a seguir a comunicação com o consumidor (73,1% das empresas) como uma atividade que busca se alinhar com os objetivos do uso da Internet nos negócios, mas que ainda precisa da atenção de muitas empresas que ainda não possuem este recurso disponível através da Internet. Mesmo assim, a inovação promovida pelo *e-business* neste estágio das empresas já pode propiciar a obtenção de vantagem competitiva frente às demais pequenas empresas que não possuem essa operação, conforme o preconizado por Tidd, Bessant e Pavitt (2005), lembrando que das três mil pequenas empresas associadas à ACSP, apenas 1258 possuem operações na Internet. Além do *site* da empresa, metade das empresas pesquisadas utiliza as redes sociais na Internet como um canal de relacionamento com os clientes. A preocupação com a divulgação de seus produtos e serviços é o principal fator para a adoção deste canal (Figura 6).



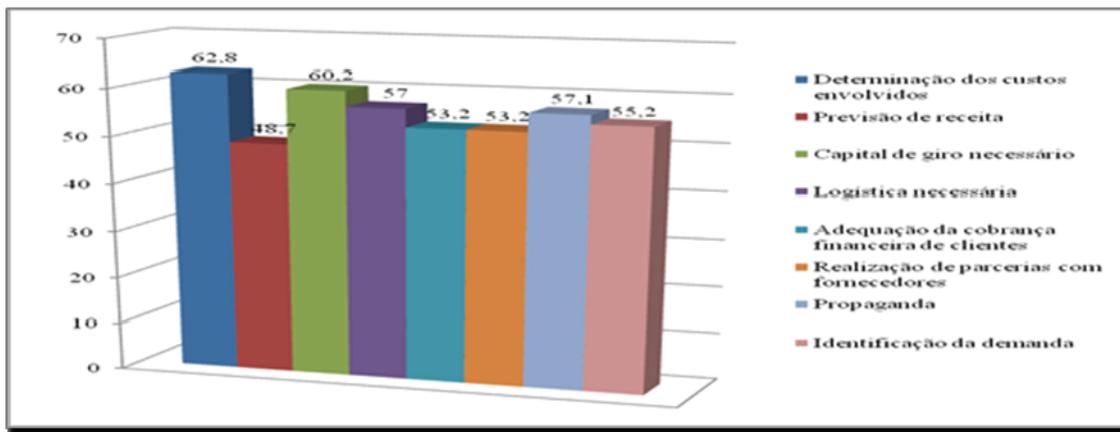
**Figura 6 – Uso das Redes Sociais pelas Empresas**

Fonte: Dados da pesquisa

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

Segundo as empresas, 55% delas atualizam seus sites na Internet conforme a necessidade dos negócios e o restante realiza atualizações em períodos inferiores a um mês, o que demonstra a preocupação com a disponibilização de informações efetivas ao mercado, um dos indutores de sucesso apresentados por Hartman e Sifonis (2000).

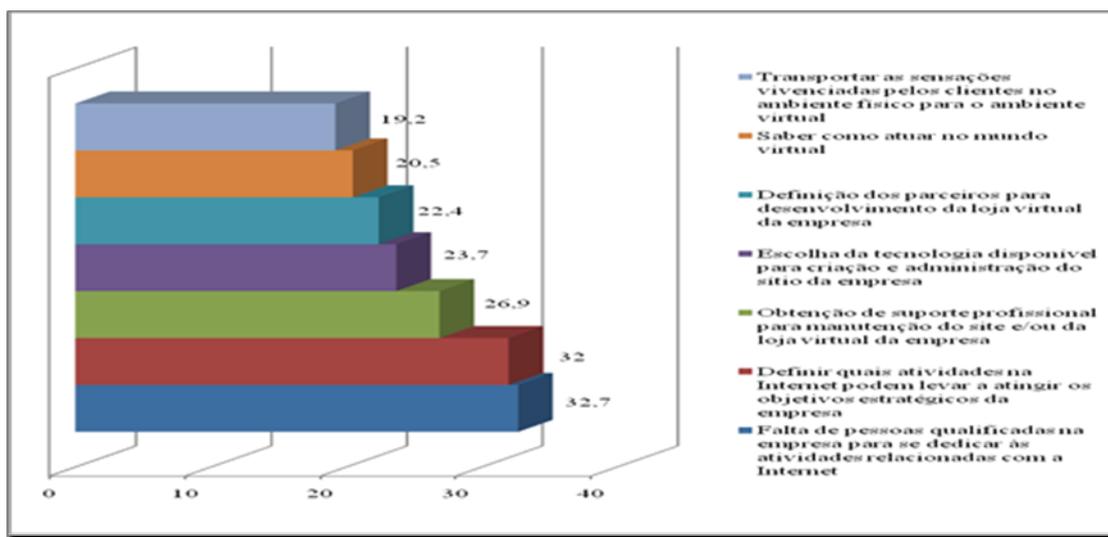
Em se tratando de planejamento, verifica-se uma forte preocupação com os recursos financeiros necessários para as empresas adotarem o *e-business* (Figura 7), em detrimento de outros aspectos estratégicos que suportem os objetivos propostos, característica esta inerente aos aspectos organizacionais das pequenas empresas (LEONE, 1999)



**Figura 7 – Aspectos de Planejamento Considerados pelas Empresas para a Atuação na Internet**

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com as empresas pesquisadas, as principais dificuldades para a implantação de *e-business* são relacionadas à definição, uso e suporte profissional relacionados aos aspectos tecnológicos envolvidos nesta implantação. Entretanto, 32% dos entrevistados apontam uma grande dificuldade na definição das atividades a serem realizadas através da Internet que podem levar a atingir os objetivos estratégicos da empresa, conforme demonstrado na Figura 8.



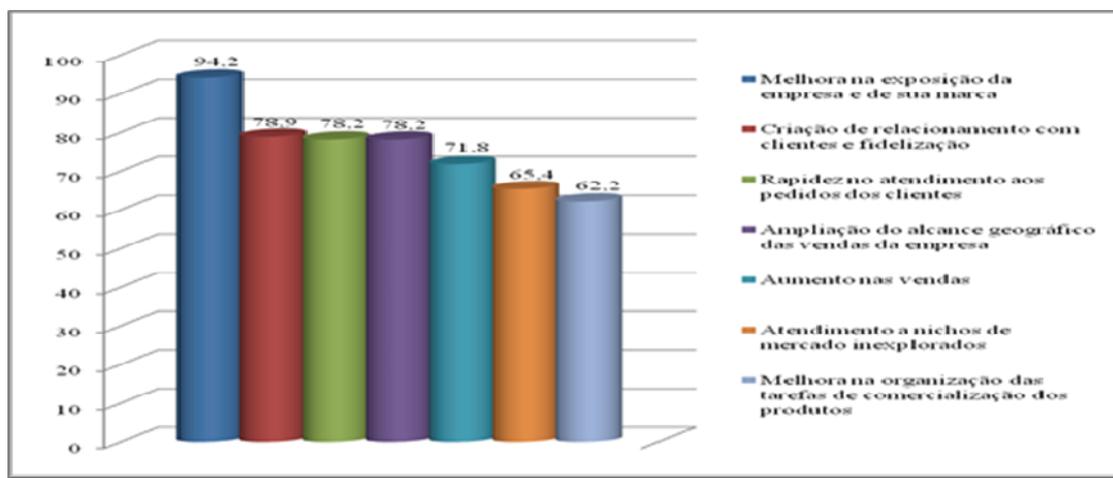
**Figura 8 – Principais Dificuldades para Atuação na Internet**

Fonte: Dados da pesquisa

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

Como principal resultado identificado pelas empresas encontra-se a melhora na exposição da empresa e de sua marca (94,2% das respostas), entretanto, a melhoria no relacionamento com os clientes, a ampliação do alcance geográfico das vendas e o atendimento a nichos de mercado inexplorado (LAUDON; TRAVER, 2010) possuem impacto positivo para uma parcela maior que 60% das empresas, conforme demonstrado na Figura 9. Neste aspecto, observamos uma ligação muito forte entre os objetivos para a implantação de *e-business* identificados pelas empresas e os resultados qualitativos efetivamente obtidos pelos adotantes

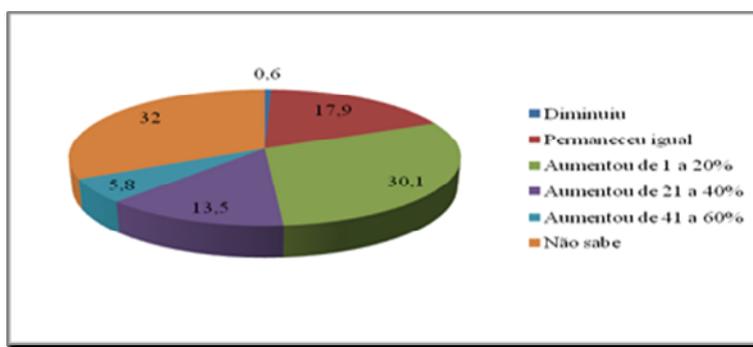
desta tecnologia, atendendo ao objetivo da implementação de uma inovação organizacional preconizado pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005) quanto à entrega de valor e obtenção de vantagem competitiva.



**Figura 9 – Principais Resultados Obtidos**

Fonte: Dados da pesquisa

O aumento nas vendas, identificado por 71,8% dos participantes da pesquisa como resultado obtido pela realização de transações comerciais através da Internet, não foi percebido por 18,5% das empresas que adotaram o *e-business* em seus processos de negócios, conforme apresentado na Figura 10.



**Figura 10 – Variação no Faturamento das Empresas após a Adoção de E-Business**

Fonte: Dados da pesquisa

Identificamos que uma parcela significativa das empresas (32%) não soube informar quanto aumentou seu faturamento após a adoção de *e-business*, entretanto, quase metade dos respondentes acusou aumento no faturamento, com a maior parcela na categoria de até 20% de acréscimo (30,1% dos respondentes). Destaca-se o fato de que 5,8% das empresas acusou aumento no faturamento entre 41 e 60%, um incremento considerável para empresas de qualquer porte ou setor.

#### 4.3. Síntese dos Resultados

Em vista dos dados coletados nesta pesquisa, identificamos na Figura 11 os elementos observados pelas pequenas empresas na construção de um modelo de negócios para a realização de transações através da Internet, conforme preconizado por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

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

**Figura 11 – Modelo de negócios adotado pelas pequenas empresas para adoção de *e-business***

Fonte: Os autores, baseado no modelo de negócios proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005)

O modelo apresentado utiliza para a análise os pilares do modelo de negócios idealizado por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005). Neste modelo podemos perceber que as Pequenas Empresas ainda precisam aprimorar suas atividades de *e-business* para que possam efetivamente entregar valor e gerar vantagem competitiva, nos aspectos de identificação de quais atividades de *e-business* desenvolver de modo a melhor atingir aos seus objetivos estratégicos; essa dificuldade pode estar ligada ao fato de que quem toma todas as decisões sobre as atividades de *e-business* na empresa ser o proprietário, o que poderia levar a um

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

### 5. Considerações Finais

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

Os resultados da pesquisa apontam, num primeiro momento, para a confirmação do fato de que a adoção de *e-business* por pequenas empresas dos segmentos de comércio e serviços se constituiu numa inovação organizacional, dado a identificação de rearranjos organizacionais de forma a acomodar a nova atividade na estrutura existente da empresa, tendo como objetivo claro por parte dos empresários que o adotaram uma melhoria dos resultados da empresa, seja em termos de prover maior visibilidade de produtos e marcas, seja em atender ao objetivo de ampliação de mercado, numa clara aderência ao conceito de inovação organizacional como proposto pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005), onde as mesmas podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, corroborando o disposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2005), que afirmam que ser capaz de fazer o que nenhuma outra empresa fez, ou concretizá-lo de forma mais eficiente, leva a empresa a contar com uma fonte de vantagem competitiva, o que cabe para as empresas estudadas, dado que, num universo de cerca de três mil empresas filiadas à ACSP, apenas 1258 realizam negócios através da Internet, podendo assim, obter vantagem competitiva frente àquelas que não adotam o *e-business*. Ainda segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), as inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho, que foi o encontrado nesta pesquisa, onde os empresários precisaram capacitar seus funcionários para atuar em *e-business* e precisaram se inteirar de novas práticas organizacionais para levar a cabo tais atividades, promovendo modificações em seus processos e em sua estrutura organizacional.

A estrutura de modelo de negócios que serviu como base para análise foi a proposta por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005). A análise do modelo de negócios praticado pelos

empresários para adoção de *e-business* mostrou que, em termos de proposição de valor, o fator que se destaca é a divulgação da marca ou do produto das empresas. Este fator permeia mais de 90% dos objetivos, ações e resultados obtidos pelas empresas pesquisadas. Apesar da preocupação com o estreitamento do relacionamento com os clientes, com a diferenciação e venda de produtos, a Internet é, ainda, mais utilizada pelas pequenas empresas como um instrumento de divulgação em detrimento da efetiva realização de transações comerciais. Entretanto, os indutores de sucesso para as empresas atuarem em *e-business*, apresentados por Hartman e Sifonis (2000) são plenamente visíveis, com destaque para a obtenção de rapidez no atendimento ao cliente, identificado por 78,2% das empresas e a constante modificação em seus ambientes de *e-business*, uma vez que 45% das empresas pesquisadas atualizam seu site em períodos inferiores a um mês. Destaca-se também, em termos de gestão de infraestrutura, o fato das decisões relativas à adoção e operação de *e-business* estarem centralizadas na figura do principal gestor, e o fato de haver grande dificuldade em identificar quais atividades de *e-business* podem levar ao melhor alcance dos objetivos da empresa, o que mostra um ponto crítico a ser estudado em próximos estudos, dado que vários autores (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; TEECE, 2009; AMIT; ZOTT, 2001) afirmam que o modelo de negócio é uma descrição da lógica da criação de valor de uma empresa, sendo assim, se a forma pela qual a obtenção de valor não está clara, o modelo de negócio desenvolvido ainda necessita ajustes. Ainda no quesito gestão de infraestrutura, chama atenção uma forte preocupação com os recursos financeiros necessários para as empresas adotarem o *e-business* em detrimento de outros aspectos estratégicos que suportem os objetivos propostos, característica esta inerente aos aspectos organizacionais das pequenas empresas (LEONE, 1999). Em termos de aspectos financeiros, observou-se que não existe uma estrutura de custos de forma a identificar as consequências monetárias dos novos meios de comercialização utilizados (*e-business*).

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

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

Como sugestão para estudos futuros tem-se: a realização deste estudo em outras localidades ou com uma abrangência geográfica maior para que se possa generalizar o resultado da

pesquisa para o segmento proposto; a investigação da adoção de *e-business* por pequenas empresas, numa abordagem setorial com a escolha de outros segmentos a serem investigados; a identificação da forma como as empresas utilizam *e-business* com o objetivo de obter melhores resultados e vantagens sobre seus concorrentes; a verificação se o modelo de negócios adotado por empresas de outros portes para adoção de *e-business* possui outras especificidades; a busca de relações causais entre o modelo de negócios adotado e os resultados obtidos pelas empresas adotantes.

### Referências Bibliográficas

- AMIT R.; ZOTT C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5ª edição. Lisboa: Edições70. 2008.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555. 2002.
- DEITEL, H. M. **E-business e e-commerce para Administradores**. São Paulo: Personal Education, 2004.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EPSTEIN, M.J. **Organizing your business for the internet evolution**, Strategic Finance Magazine, v. 82, n. 1, p. 56-60. 2000.
- GOLDEN, M. P. **Choices and Constraints in social research**. Em M.P. Golden (Ed), The Research Experience (pp3-31). Itasca, IL: Peacock.. 1976.
- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARTMAN, A.; SIFONIS, J. **Pronto para a web!** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HÖGG, R.; MECKEL, M.; STANOEVSKA-SLABEVA, K.; MARTIGNONI, R. **Overview of business models for Web 2.0 communities**. Proceedings of GeNeMe 2006, p. 23-37, Dresden, 2006. Disponível em: <alexandria.unisg.ch>. Último acesso em Março de 2011.
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LAWLER, E.I. **From the Ground up: Six Pndples for Building the New Logic Corporation**, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, CA.1996.
- LEONE, N.M.C.P.G. **As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas**. Revista de Administração, São Paulo v.34, p.91-94, abril/junho 1999.
- LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. **E-commerce. business.technology.society**. New Jersey, Prentice Hall, 2010.
- MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. E. **A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas**, 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a12.pdf>>. Último acesso em Março de 2011.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. The organization of the future: strategic imperatives and core competencies for the 21st century. **IEEE Engineering Management Review**, Winter, p. 96-121, 1999.
- OCDE. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Finep - tradução para o português, 2005.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v.15. article, 2005.
- SEBRAE **A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira. 2005**. Disponível em: <http://antigo.sp.sebrae.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/>. Último acesso em Abril de 2011.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in service. **SI4S Synthesis Paper S2**. 1998.
- TEECE, D. J. Business model, business strategy and innovation. **Long Range Planning**. 2009.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2005.
- TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- TORRÈS, O. The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. **Piccola Impresa/Small Business** n. 2, 2004.
- TORRÈS, O.; JULIEN, P.A. Specificity and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, v.23, n. 4, p. 355-377, 2005.
- TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- WADE, M.; JOHNSTON, D.; MCCLEAN, R. Exploring the net impact of internet business solution adoption on SME performance, **International Journal of Electronic Business**, v. 2, n. 4, p. 336-350. 2004.