



ÁREA TEMÁTICA: Empreendedorismo e Startups

A ERA DO CONSUMIDOR DIGITAL: COMO A ADAPTAÇÃO AO E-COMMERCE INFLUENCIA A SOBREVIVÊNCIA DOS PEQUENOS NEGÓCIOS



Resumo

O presente trabalho analisa como a adaptação ao e-commerce tem impactado a sustentabilidade dos negócios, especialmente em um cenário pós-pandemia marcado pela digitalização acelerada. A pesquisa destaca o perfil do consumidor 4.0 — mais exigente, conectado e em busca de experiências personalizadas — e investiga como pequenas e médias empresas estão lidando com essa transformação. São exploradas as estratégias de integração omnichannel, e os desafios logísticos e tecnológicos. A metodologia utilizada inclui a coleta de dados secundários e análise qualitativa, por meio de um estudo de múltiplos casos, com base em relatórios de mercado e estudos de instituições como Sebrae e Fecomercio. Os resultados indicam que o e-commerce, além de ampliar o alcance geográfico das empresas e reduzir custos operacionais, exige uma mudança estrutural profunda para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável no novo cenário digital.

Palavras-chave: E-commerce. Consumidor 4.0. Sustentabilidade. Pequenas e médias empresas. Inovação.

Abstract

This study analyzes how adaptation to e-commerce has impacted business sustainability, particularly in a post-pandemic context characterized by accelerated digitalization. The research highlights the profile of the Consumer 4.0 — more demanding, connected, and seeking personalized experiences — and investigates how small and medium-sized enterprises are coping with this transformation. It explores omnichannel integration strategies as well as logistical and technological challenges. The methodology includes the collection of secondary data and qualitative analysis through a multiple case study approach, based on market reports and studies from institutions such as Sebrae and Fecomercio. The findings indicate that e-commerce, in addition to expanding companies' geographic reach and reducing operational costs, requires profound structural changes to ensure survival and sustainable growth in the new digital landscape.

Keywords: E-commerce; Consumer 4.0; Sustainability; Small and medium-sized enterprises (SMEs); Innovation.

1. Introdução

A revolução digital tem transformado as formas como as pessoas se comunicam, consomem e interagem com o mercado. O avanço das tecnologias digitais, como a internet de alta velocidade, dispositivos móveis e redes sociais, deu origem a um consumidor 4.0.

Esse novo consumidor é caracterizado por um perfil mais exigente e conectado à tecnologia. Conforme pesquisa realizada pela Agência Follow (2023), ele utiliza diversos dispositivos e canais digitais para se informar, buscar produtos ou serviços e fazer compras online, e tem maior acesso a informações, o que o torna mais informado e consciente em relação às suas escolhas. Geralmente é exigente em relação à qualidade dos produtos e serviços, e espera ter experiências personalizadas, ágeis e eficientes.

Estudos realizados pela Comunidade Sebrae (2021), e pela Fecomercio (2024) destacam que o crescimento do e-commerce foi acelerado durante e após a pandemia de COVID-19, demonstrando sua relevância para a continuidade dos negócios em momentos de crise. A migração para o e-commerce, no entanto, exige mais do que uma presença digital: é necessária uma mudança cultural significativa e a integração de estratégias digitais nos planejamentos empresariais (WELL.COMMERCE, 2024).

Conforme pesquisa realizada pela Ebac Online (2025), o e-commerce permite que empresas alcancem clientes em diferentes regiões geográficas sem a necessidade de investimentos significativos em infraestrutura física, além disso, o comércio eletrônico permite a segmentação do público e a criação de ofertas personalizadas, aumentando a retenção e a fidelização dos clientes.

De acordo com a Área Local (2023), a digitalização do comércio elimina despesas com aluguel, manutenção de lojas físicas e até mesmo equipe presencial em alguns casos. Essa redução de custos possibilita a realocação de investimentos para estratégias de marketing digital e aprimoramento dos serviços oferecidos.

Essas vantagens tornam o e-commerce um elemento estratégico não apenas para o crescimento das empresas, mas também para sua sustentabilidade em um ambiente de mercado dinâmico e competitivo. A sustentabilidade empresarial também é impactada pela transição para o e-commerce, mas em uma dimensão que vai além do impacto ambiental. Conforme Teece (2018), a sustentabilidade empresarial deve ser compreendida como a capacidade de uma organização de se adaptar a mercados dinâmicos, inovar continuamente e reconfigurar seus recursos, garantindo a geração de valor no presente sem comprometer sua competitividade e crescimento no futuro. O e-commerce proporciona às empresas maior flexibilidade nas operações, além de otimizar processos e fortalecer a resiliência em momentos de crise, o que contribui diretamente para a saúde financeira dos negócios.

Diante desse contexto, o presente estudo busca analisar como a adoção do e-commerce pelas empresas influencia a sustentabilidade dos negócios. Serão investigados os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas, bem como as estratégias implementadas para garantir competitividade e crescimento sustentável.

Além disso, será utilizado o método de estudo de caso para investigar como uma organização alcançou a sustentabilidade por meio da adoção de práticas de e-commerce, permitindo responder ao objetivo proposto e aprofundar a compreensão dos conceitos discutidos.

2. Fundamentação Teórica

A adaptação das empresas ao e-commerce está inserida em um contexto mais amplo de transformações estruturais impulsionadas pela Revolução Digital. O conceito de Revolução Digital se refere ao processo de transição da economia e da sociedade para um paradigma fundamentado na digitalização da informação, na automação de processos e na interconectividade global, promovido pelo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (Schwab, 2016). Essa revolução não se limita ao desenvolvimento de novas tecnologias, mas envolve uma reconfiguração profunda dos padrões econômicos, das relações sociais e dos modelos de negócios (Castells, 2009). Diferente das revoluções industriais anteriores, que foram impulsionadas por inovações mecânicas e energéticas, a revolução digital tem como base o processamento de dados, a inteligência artificial, a conectividade em tempo real e a descentralização da informação (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

No contexto empresarial, a revolução digital altera significativamente a maneira como as organizações operam e se relacionam com seus consumidores. Segundo Laudon e Traver (2021), a digitalização dos mercados permitiu a migração de transações comerciais do ambiente físico para o digital, redefinindo a experiência de consumo e criando expectativas entre os clientes. Essa mudança levou ao surgimento do consumidor digital, caracterizado por muita conectividade, acesso à informação em tempo real e um comportamento mais exigente e participativo no processo de compra (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

A transformação do comportamento do consumidor está diretamente relacionada à ascensão do e-commerce. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam que a transição do marketing 3.0, baseado na valorização de princípios e identidade, para o marketing 4.0, que integra o online e o offline, reflete essa nova dinâmica. No ambiente digital, os consumidores esperam personalização, conveniência e experiências omnichannel, forçando as empresas a reestruturarem suas estratégias comerciais. O impacto disso se estende para além do marketing, influenciando cadeias de suprimentos, processos produtivos e formas de distribuição de bens e serviços (Porter & Heppelmann, 2014).

Além da influência sobre o comportamento do consumidor, a revolução digital também redefiniu os modelos de negócio tradicionais. Empresas que antes operavam exclusivamente em mercados físicos foram obrigadas a adaptar suas operações para incluir plataformas digitais, marketplaces e canais diretos de venda online. Segundo Brynjolfsson e McAfee (2014), a digitalização permitiu a escalabilidade dos negócios a custos reduzidos, alterando os critérios de competitividade no mercado global. A adoção do e-commerce, portanto, não é apenas uma resposta às demandas dos consumidores digitais, mas uma necessidade estratégica para empresas que buscam sustentabilidade e crescimento no cenário contemporâneo.

Dessa forma, a adaptação ao e-commerce não pode ser analisada isoladamente, mas sim como parte de um movimento maior de transformação digital, que exige das empresas inovação contínua, revisão de seus modelos de negócios e a busca por vantagens competitivas sustentáveis (Teece, 2018). O impacto dessa adaptação reflete não apenas no aumento da eficiência operacional, mas também na resiliência das organizações diante de crises e oscilações do mercado (Porter, 1985).

A adaptação das empresas ao e-commerce está intrinsecamente ligada às transformações promovidas pela revolução digital, que redesenhou o comportamento do consumidor e os modelos de negócio. Segundo Kotler e Keller (2012), a evolução do marketing acompanha o progresso tecnológico e social, levando as empresas a repensarem suas estratégias de comunicação, distribuição e oferta de valor para atender às demandas de um consumidor mais informado e conectado. Esse contexto caracteriza o que Philip Kotler descreve como a transição do marketing 3.0, focado em valores, para o marketing 4.0, que prioriza a integração entre os mundos físico e digital (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017).

O e-commerce, como um dos principais impulsionadores da transformação digital no varejo, apresenta impactos profundos em diferentes dimensões dos negócios. Laudon e Traver (2021) destacam que o e-commerce transcende uma simples mudança no canal de vendas, representando uma disrupção completa nos modelos tradicionais de negócios. Essa transformação exige investimentos em plataformas digitais, infraestrutura tecnológica e estratégias de experiência do cliente, alinhadas às novas demandas por personalização e conveniência.

A análise profunda dessas dimensões será complementada por dados concretos sobre o impacto da migração para o e-commerce no Brasil, destacando tendências e resultados recentes. Segundo estimativas do setor, o mercado brasileiro de comércio eletrônico superou os R\$ 200 bilhões em faturamento em 2023, com mais de 90 milhões de consumidores virtuais ativos e um ticket médio aproximado de R\$ 500,00, evidenciando o potencial transformador do e-commerce tanto em termos econômicos quanto sociais (Neotrust, 2024).

Segundo Chaffey e Ellis-Chadwick (2022), a capacidade de integrar essas transições de forma eficiente é determinante para a competitividade no mercado digital.

2.1 A Integração dos Canais Físicos e Digitais: Personalização e Omnichannel no E-commerce

A transição do marketing tradicional para o digital é essencial para o sucesso no ambiente de e-commerce. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) argumentam que as empresas devem adotar uma abordagem centrada no cliente, na qual as interações digitais criem experiências relevantes e personalizadas. No conceito de Marketing 4.0, os autores enfatizam que o consumidor digital valoriza a agilidade, a acessibilidade e experiências de compra que envolvam uma conexão emocional com as marcas.

Essa personalização é viabilizada pelo uso de big data e inteligência artificial, que permitem analisar o comportamento do consumidor de maneira preditiva, criando estratégias mais assertivas (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2022). Por exemplo, plataformas de e-commerce utilizam algoritmos para sugerir produtos com base no histórico de compras, preferências e comportamento de navegação, aprimorando a experiência do cliente e aumentando a conversão e a lealdade.

Embora a transição para o marketing digital seja essencial, ela não elimina a importância de canais físicos no cenário atual. Mesmo com a crescente demanda por compras online, muitos consumidores ainda valorizam a experiência presencial, como a possibilidade de tocar e experimentar produtos antes de comprar. Essa realidade reforça a relevância do omnichannel, que

integra canais de venda físicos e digitais para proporcionar uma experiência de compra contínua e coerente. Essa estratégia busca eliminar barreiras entre os diferentes pontos de contato do consumidor com a marca, permitindo que ele transite de forma fluida entre lojas físicas, e-commerce, aplicativos e redes sociais. O omnichannel não apenas reforça a conveniência e a acessibilidade, mas também se alinha às expectativas de consumidores cada vez mais exigentes e conectados.

Laudon e Traver (2021) destacam que consumidores que utilizam múltiplos canais tendem a gastar mais do que aqueles que compram exclusivamente por um único canal, evidenciando o potencial estratégico dessa integração. Um exemplo prático dessa abordagem é o modelo "clique e retire", que combina a facilidade da compra online com a agilidade da retirada em loja física, atendendo às demandas por rapidez e praticidade.

Adicionalmente, estudos apontam que 78% dos consumidores brasileiros priorizam empresas que oferecem experiências personalizadas e integradas no ambiente online, trazendo assim uma maior dinâmica para as compras em ecommerces (Ebit/Nielsen, 2024). Isso reflete uma mudança no paradigma de consumo, onde o cliente busca não apenas produtos, mas também conveniência, confiança e engajamento com a marca.

Por fim, é importante destacar que a transição para o e-commerce não ocorre sem desafios. A implementação de tecnologias avançadas exige investimentos robustos e mão de obra qualificada. Empresas que não se adaptam rapidamente enfrentam dificuldades para competir em um mercado digital em constante evolução (Kotler e Keller, 2012).

2.2 Inovação e Sustentabilidade no E-commerce: Desafios e Oportunidades

O impacto do e-commerce vai além da transformação dos processos de venda e alcança dimensões estratégicas relacionadas à inovação e sustentabilidade empresarial. Laudon e Traver (2021) apontam que o e-commerce pode possibilitar o acesso a mercados globais, reduzindo barreiras geográficas e aumentando a inclusão digital, especialmente para pequenas e médias empresas. Por outro lado, essas oportunidades vêm acompanhadas de desafios, como a necessidade de garantir a segurança de dados, adequar-se às regulações locais e oferecer experiências de consumo seguras e confiáveis. Sustentabilidade, nesse contexto, está associada à capacidade das empresas de manterem sua viabilidade e crescimento em mercados altamente dinâmicos. De acordo com Barney (1991), a sustentabilidade empresarial está relacionada à capacidade de uma organização de desenvolver e manter vantagens competitivas em ambientes dinâmicos. Isso envolve não apenas a eficiência operacional, mas também a capacidade de inovar continuamente, responder às mudanças do mercado e alinhar suas estratégias de crescimento às demandas dos consumidores e stakeholders.

Um estudo da Forrester (2024) aponta que 65% das empresas que adotaram estratégias de omnichannel relataram aumento de até 40% em suas margens de lucro, evidenciando o impacto positivo do e-commerce na saúde financeira das organizações.

Estratégias como a adoção de modelos de assinatura, personalização de ofertas e eficiência logística são fundamentais para sustentar a competitividade no longo prazo (Sebrae, 2024). Além disso, o e-commerce oferece flexibilidade para ajustes rápidos em tempos de crise, permitindo que empresas continuem

operando mesmo diante de mudanças econômicas ou comportamentais significativas (Laudon e Traver, 2021). A diversificação de canais e a adoção de tecnologia de ponta também contribuem para a estabilidade financeira, aumentando a resiliência das organizações em cenários adversos.

2.3 Adaptação das pequenas e médias empresas ao e-commerce

As pequenas e médias empresas (PMEs) têm se destacado como um segmento essencial para o desenvolvimento do e-commerce, especialmente em economias emergentes. Segundo um estudo do Sebrae (2023), aproximadamente 70% das PMEs brasileiras já possuem algum tipo de presença digital, seja por meio de marketplaces ou lojas virtuais próprias. Essa digitalização tem aberto importantes oportunidades para esses negócios, como a possibilidade de ampliar seu alcance geográfico, acessar novos públicos, diversificar seus canais de receita e competir em melhores condições com grandes corporações. Ou seja, o e-commerce se apresenta como uma estratégia viável e promissora para o crescimento e a sustentabilidade das PMEs no cenário digital atual.

Entretanto, as PMEs enfrentam desafios significativos, como a falta de acesso a tecnologias avançadas e a dificuldade em atrair e reter clientes em um ambiente altamente competitivo. Para Laudon e Traver (2021), estratégias como o uso de ferramentas de automação de marketing e o fortalecimento da logística de última milha são cruciais para superar essas barreiras. Além disso, parcerias com plataformas de pagamento digital têm se mostrado essenciais para facilitar a experiência de compra e reduzir taxas de abandono de carrinho. Portanto, esta análise integra as perspectivas do marketing digital, do e-commerce e da sustentabilidade, oferecendo um arcabouço robusto para compreender como a adaptação ao e-commerce influencia a sustentabilidade dos negócios para atender às demandas do consumidor digital. Ao explorar os desafios e oportunidades da transição para o e-commerce, esta discussão identifica soluções inovadoras para promover o crescimento sustentável.

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo exploratória e descritiva, utilizando o método de estudo de casos múltiplos aplicado às empresas Topa Açaí? e Lindare Semijóias, que atuam, respectivamente, nos setores alimentício e de comércio de acessórios. O uso de estudo de caso é pertinente para investigar fenômenos contemporâneos em profundidade, dentro de seu contexto real (YIN, 2015).

A escolha das empresas como unidades de análise se justifica por suas trajetórias de transformação digital impulsionadas por fatores externos e pelas demandas dos consumidores. Ambas são empresas de pequeno porte, com atuação híbrida (presencial e online), o que as torna representativas de muitos negócios locais que passaram por adaptações similares nos últimos anos.

3.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, observação indireta e levantamento de dados empíricos disponibilizados pela gestão das empresas. Foram utilizados os seguintes procedimentos:

- Análise documental de registros internos das empresas, como informações sobre a implantação de canais digitais, adesão a

plataformas de delivery e vendas, implementação de sistemas automatizados e variação percentual nas vendas;

- Observação indireta dos canais digitais utilizados, como iFood, WhatsApp automatizado, redes sociais e sites de e-commerce;
- Levantamento de informações qualitativas por meio de comunicações informais realizadas diretamente com os responsáveis pelas operações de cada empresa. Esse contato se deu através de mensagens enviadas via WhatsApp, e-mails e conversas presenciais informais, nas quais os responsáveis compartilharam relatos sobre o processo de transição digital, os investimentos realizados, as principais dificuldades enfrentadas e os resultados percebidos até o momento. Embora não tenha sido aplicada uma entrevista formal e estruturada, o conteúdo dessas comunicações serviu como base para a compreensão dos aspectos organizacionais e estratégicos das empresas.

Essas técnicas são indicadas em estudos qualitativos por permitirem uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos sociais e organizacionais (GIL, 2019).

3.2 Análise dos dados

Os dados coletados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, com categorização temática das informações, conforme Bardin (2016). As categorias definidas para a análise foram:

- Início da digitalização e fatores motivadores da mudança;
- Impactos operacionais e logísticos decorrentes da digitalização;
- Barreiras e resistências internas enfrentadas no processo;
- Adoção de tecnologias e plataformas digitais (iFood, WhatsApp automatizado, Anota.Ai, e-commerce);
- Efeitos no desempenho das empresas, incluindo aumento nas vendas, fidelização de clientes e eficiência no atendimento.

A análise teve como foco identificar padrões de comportamento, estratégias de adaptação e os resultados obtidos com a digitalização, relacionando-os aos princípios da sustentabilidade organizacional.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A análise dos casos da Topa Açaí? e da Lindare Semijoias permitiu compreender de forma concreta como a adaptação ao e-commerce influencia diretamente a sustentabilidade e a competitividade de micro e pequenos negócios no Brasil. Ambos os empreendimentos, inseridos em setores distintos — alimentação e acessórios —, enfrentaram desafios relacionados à digitalização, mas também identificaram diversas oportunidades estratégicas.

4.1 Empresa Topa Açaí?

A empresa Topa Açaí? atua no segmento alimentício, com foco na comercialização de açaí e sobremesas diversas. Fundada em 2017, é considerada uma empresa de pequeno porte e opera com dois canais de venda: presencial e online. Atualmente, conta com duas funcionárias e vem se destacando pelo uso estratégico da digitalização em seus processos.

Inicialmente, a atuação era 100% presencial. No entanto, com o aumento da demanda por entregas, em fevereiro de 2019 a empresa iniciou o delivery próprio e, poucos meses depois, aderiu ao iFood. A mudança foi significativa: houve um aumento imediato de 30% nas vendas com o delivery, e o iFood

passou a representar 25% do faturamento já nos primeiros meses. O custo com a plataforma foi de R\$130,00 mensais, mais 30% de comissão por venda. A digitalização exigiu investimentos em logística, novas embalagens e treinamento interno para padronização das entregas. Em 2024, a empresa implementou o sistema Anota.Ai (R\$320,00/mês), que automatizou o atendimento via WhatsApp e integrou-se ao iFood. Isso permitiu a terceirização total do delivery e a redução de gargalos operacionais, como demora no atendimento e dependência de motoboy fixo.

Os resultados dessa digitalização são expressivos: em 2025, os pedidos realizados via iFood representam 42,6% do total de vendas da empresa. Além disso, o sistema digital possibilita uma gestão mais eficiente, com dados precisos sobre hábitos de consumo, horários de pico e produtos mais vendidos. Isso auxilia em campanhas mais direcionadas e decisões mais assertivas.

Durante a pandemia, o canal online foi essencial para a sobrevivência do negócio. Com a loja física fechada, foi o delivery que sustentou o faturamento, evidenciando o papel crucial do e-commerce na resiliência empresarial.

A trajetória da Topa Açaí? mostra que a adoção do e-commerce não só ampliou as vendas e otimizou processos, como foi vital para a continuidade da empresa em momentos críticos. Os dados demonstram que o canal digital passou de complemento a protagonista na operação. Portanto, é possível concluir que sim, o e-commerce contribui diretamente para a sustentabilidade a longo prazo da empresa, oferecendo escalabilidade, adaptação ao mercado e maior previsibilidade na gestão.

O Gráfico 3 apresenta a quantidade total de pedidos e entregas realizadas mensalmente por meio da loja física e do canal WhatsApp. Já o Gráfico 4 compara o volume de pedidos recebidos pelos canais físicos e WhatsApp com aqueles realizados via plataforma iFood, evidenciando o crescimento expressivo da participação do iFood nas vendas totais da empresa.

Gráfico 3 – Pedidos e Entregas (Loja Física e WhatsApp) – 2024

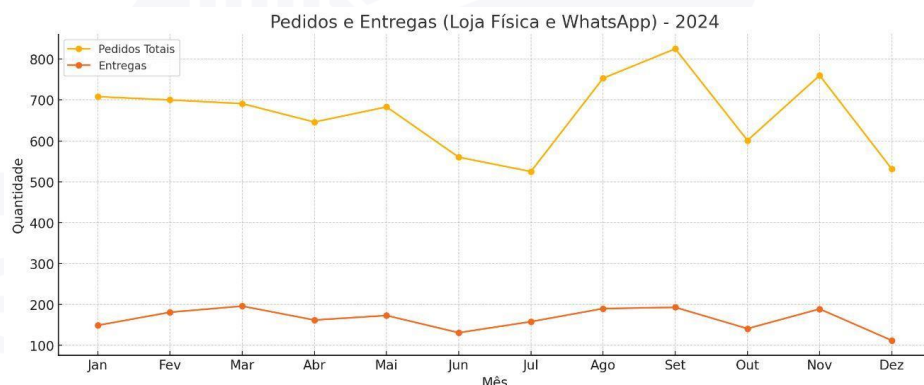
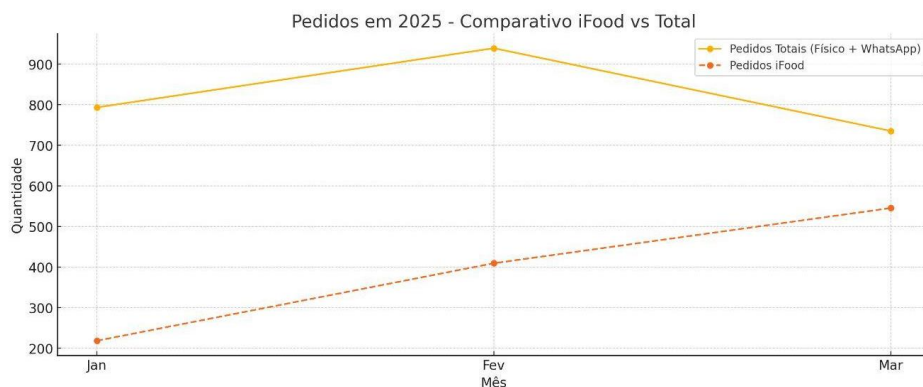


Gráfico 4 – Pedidos em 2025: Comparativo Ifood VS Total



4.2 Empresa “Lindare Semijoias”

Além da empresa Topa Açaí?, também foi analisado o caso da Lindare Semijoias, que atua no segmento de acessórios e joias folheadas. A escolha da empresa se justifica por sua forte presença digital e pelo uso estratégico do e-commerce como fator de sustentabilidade do negócio. Trata-se de um microempreendimento gerenciado por uma empreendedora individual, que adotou múltiplos canais digitais para atender à crescente demanda do consumidor online.

Atualmente, cerca de 70% das vendas da Lindare Semijoias são realizadas por meios digitais, com destaque para o WhatsApp Business e o site hospedado na plataforma Nuvem Shop. A loja física, embora tenha um papel secundário nas vendas, é utilizada de forma estratégica como ponto de confiança e marketing, sendo essencial para criar uma experiência tangível ao consumidor e fortalecer a credibilidade da marca. Com isso, a empreendedora consegue gerar conteúdo nas redes sociais, atrair novos clientes e estimular a conversão de vendas no ambiente virtual.

A presença digital da empresa é acompanhada de ações recorrentes em plataformas como Instagram, Facebook e o próprio WhatsApp, reforçando o relacionamento com os clientes e aumentando a fidelização. O caso da Lindare Semijoias contribui significativamente para o objetivo da pesquisa ao evidenciar como a adoção do e-commerce e de ferramentas digitais pode influenciar diretamente na sustentabilidade do negócio, ampliando sua resiliência e capacidade de adaptação às mudanças de comportamento do consumidor.

4.3 Análise crítica dos estudos de caso: Lindare e Topa Açaí?

A partir das informações sistematizadas nas tabelas comparativas dos estudos de caso das empresas Lindare e Topa Açaí?, é possível compreender de forma mais aprofundada, em especial o uso do e-commerce, tem afetado diretamente a estrutura e a estratégia de micro e pequenos empreendimentos no Brasil. A análise apresentada nas Tabelas 1 e 2 seguem a metodologia proposta neste artigo, fundamentada em categorias derivadas da literatura sobre transformação digital e comportamento do consumidor: oportunidades,

desafios, crescimento sustentável, reação às mudanças e uso de dados para as tomadas de decisão.

Tabela 1 – Comparativo entre Literatura e Prática Loja Topa Açaí?

Formatado: Fonte: 12 pt

Categoria	Previsões da literatura	Achados no estudo de	Correspondência	Referência
Oportunidades	A digitalização permite ampliar o alcance, automatizar processos, fidelizar clientes e usar dados para decisões.	A empresa ampliou mercado além do local, fortaleceu o relacionamento com clientes e aumentou o LTV.	Sim	Laudon & Traver (2021); Kotler et al. (2017)
Desafios	Comunicação digital, adaptação tecnológica, resistência interna e regulamentações podem ser obstáculos.	Enfrentou desafios na comunicação da marca no digital, mas não teve resistência interna nem barreiras legais.	Parcial	McKinsey (2023); Sebrae (2024)
Crescimento sustentável	Sustentabilidade envolve manter competitividade, crescer com eficiência e adaptar-se ao ambiente.	O e-commerce garantiu a entrada e manutenção da empresa no mercado, com baixo custo e alta flexibilidade.	Sim	Teece (2018); Barney (1991)
Reação às mudanças de mercado	A literatura recomenda postura proativa, com planejamento estratégico digital.	A entrada no digital foi reativa, em resposta à demanda, mas evoluiu com coerência de marca.	Parcial	Kotler et al. (2017); Porter (1985)
Uso de dados para decisões	A análise de dados orienta decisões de marketing e relacionamento mais eficazes.	Utiliza o WhatsApp para relacionamento próximo, mas evita automações para manter contato humanizado.	Sim	Chaffey & Ellis-Chadwick (2022); Deloitte (2020)

Tabela 2 – Comparativo entre Literatura e Prática Loja Lindare

Categoria	Previsões da literatura	Achados no estudo de caso (Topa Açaí?)	Correspondência	Referência
Oportunidades	A digitalização permite expansão de mercado, automação, fidelização e uso de dados.	A empresa aumentou vendas, automatizou pedidos com o Anotai e fidelizou clientes via promoções.	Sim	Laudon & Traver (2021); Kotler et al. (2017)
Desafios	Logística, resistência interna, custos tecnológicos, falta de capacitação.	Enfrentou desafios com logística, embalagens, adaptação tecnológica e resistência inicial.	Sim	Sebrae (2024); Porter & Heppelmann (2014)
Crescimento sustentável	Sustentabilidade envolve manter operação, crescer com eficiência e adaptar-se ao ambiente.	O digital sustentou o negócio na pandemia, reduziu tempo de atendimento e aumentou a eficiência.	Sim	Teece (2018); Barney (1991)
Reação às mudanças de mercado	Empresas devem ser proativas frente às mudanças digitais.	A mudança inicial foi reativa, mas evoluiu para uma postura estratégica com o tempo.	Parcial	Kotler et al. (2017); Porter (1985)
Uso de dados para decisões	Uso de dados possibilita decisões estratégicas e marketing direcionado.	Usa dados de frequência, produtos mais vendidos e horários de pico para gestão e promoções.	Sim	Chaffey & Ellis-Chadwick (2022); Laudon & Traver (2021)

Oportunidades

As oportunidades oferecidas pelo ambiente digital aparecem de forma nítida nos dois casos analisados. A empresa Lindare Semijoias, consolidou-se no mercado digital por meio de canais como WhatsApp, Nuvemshop e redes sociais, sendo que cerca de 70% das suas vendas são oriundas do e-commerce. Esse dado evidencia como o digital se tornou não apenas um complemento, mas o principal canal de comercialização da marca. A utilização do espaço físico como showroom estratégico, para dar suporte e credibilidade à operação online, demonstra uma aplicação prática do conceito de omnicanalidade, defendido por autores como Laudon e Traver (2021), que destacam a importância da integração entre canais para gerar valor ao consumidor.

De modo semelhante, a Topa Açai? também reconheceu a importância do ambiente digital para o aumento do seu alcance, investindo em plataformas como iFood, redes sociais e ferramentas de atendimento como o WhatsApp. Ambas as empresas mostram que a digitalização abriu espaço para uma relação mais direta e contínua com o cliente, criando oportunidades de engajamento e fidelização. Segundo Kotler et al. (2017), o ambiente digital permite que as marcas desenvolvam relacionamentos mais profundos e personalizados com os consumidores, o que se confirma nos dois estudos.

Desafios

No entanto, as oportunidades vieram acompanhadas de diversos desafios. A Lindare enfrentou barreiras iniciais relacionadas à comunicação da marca e à tradução de sua identidade para o meio digital. Esse tipo de obstáculo está em consonância com a literatura sobre transformação digital, como mostram Porter e Heppelmann (2014), ao afirmarem que uma das maiores dificuldades das empresas em processo de digitalização é adaptar sua proposta de valor ao novo ambiente competitivo.

Já a Topa Açai? teve que lidar com desafios mais operacionais, como a escolha de embalagens adequadas, a logística de entrega e a adaptação ao uso de ferramentas digitais. A resistência inicial ao uso de plataformas como o Anota.Ai mostra como a curva de aprendizado e a formação digital ainda são barreiras significativas, sobretudo para empreendedores de micro e pequeno porte, como discutido por Sebrae (2024) e McKinsey & Company (2023). Ainda assim, a superação dessas barreiras revela uma capacidade adaptativa que pode ser potencializada com apoio à formação empreendedora.

Sustentabilidade no crescimento

A sustentabilidade do crescimento das empresas no ambiente digital também foi evidenciada. Ambas as marcas conseguiram manter e ampliar sua atuação por meio da digitalização, mesmo em contextos adversos, como o período da pandemia de COVID-19. A Lindare, por exemplo, adotou estratégias de fidelização de clientes por meio de um relacionamento mais próximo via WhatsApp, criando uma base de clientes recorrentes.

Essas ações remetem ao conceito de capacidade dinâmica, como proposto por Teece (2018), que se refere à habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para se adaptar a ambientes de rápida mudança. Além disso, o uso de recursos intangíveis, como o relacionamento com o cliente e a presença digital estratégica, revela que os

ativos digitais podem funcionar como fontes de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

Reação às mudanças de mercado

A forma como as empresas reagiram às transformações do mercado digital também merece destaque. Tanto a Lindare quanto a Topa Açaí? inicialmente aderiram ao digital por necessidade, como uma forma de se manterem ativas no mercado durante o contexto pandêmico. Essa postura reativa é comum entre pequenas empresas, como aponta Kotler et al. (2017), mas com o tempo, ambas passaram a adotar estratégias mais estruturadas, evoluindo para um comportamento mais proativo e orientado por dados.

Essa evolução é coerente com o modelo de maturidade digital apresentado por Chaffey e Ellis-Chadwick (2022), que propõe que as empresas avancem de um estágio de presença digital básica para um nível mais integrado e estratégico de atuação online. Assim, a transição das empresas analisadas mostra um amadurecimento em relação ao ambiente digital, mesmo que ainda existam lacunas no planejamento e no uso pleno das ferramentas disponíveis.

Uso de dados para decisões

O uso de dados como base para decisões estratégicas foi evidenciado nas práticas das duas empresas. A Topa Açaí? realiza análises periódicas sobre os produtos mais vendidos, frequência de pedidos e horários de pico, utilizando essas informações para criar promoções e organizar a produção. Já a Lindare opta por um modelo de atendimento humanizado via WhatsApp, preferindo manter a proximidade com o cliente em detrimento da automação, o que mostra uma decisão consciente baseada no perfil do seu público.

Essas práticas estão alinhadas com a abordagem de data-driven marketing, descrita por Deloitte (2020), em que as decisões estratégicas de marketing são orientadas por dados coletados em múltiplos canais. Ainda que em níveis diferentes de sofisticação, as duas empresas demonstram uma compreensão prática do valor da informação no ambiente digital.

O gráfico 5 apresenta um esquema comparativo da maturidade digital entre os dois negócios analisados: Lindare e Topa Açaí?. A análise foi estruturada com base nas categorias derivadas da literatura — oportunidades, desafios, crescimento sustentável, reação às mudanças de mercado e uso de dados para decisões — e evidencia os pontos de convergência e divergência no processo de digitalização de cada empresa.

Análise comparativa da maturidade digital entre Lindare e Topa Açaí?

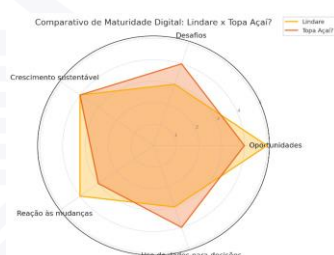
Observa-se no Gráfico 5 que ambas as empresas alcançaram alto desempenho em Oportunidades, utilizando o digital para ampliar mercado e fidelizar clientes, o que corresponde às previsões teóricas de Laudon e Traver (2021) e Kotler et al. (2017). No entanto, enquanto a Lindare apresenta desafios mais brandos, sobretudo na comunicação digital, a Topa Açaí? enfrentou barreiras logísticas e tecnológicas mais expressivas, como previsto por Sebrae (2024) e Porter & Heppelmann (2014).

No que tange ao Crescimento Sustentável, os dois casos mostram alinhamento com as teorias de Teece (2018) e Barney (1991), demonstrando que a adaptação ao e-commerce contribuiu diretamente para a longevidade dos negócios. A Reação às mudanças de mercado, porém, revela um comportamento inicialmente reativo em ambas as empresas, ainda que tenham evoluído para uma postura mais estratégica com o tempo, o que reforça os apontamentos de Kotler et al. (2017) e Porter (1985).

Por fim, quanto ao Uso de dados para decisões, tanto Lindare quanto Topa Açaí? mostram aplicação prática dos conceitos defendidos por Chaffey & Ellis-Chadwick (2022), utilizando ferramentas digitais como WhatsApp, sistemas de automação e métricas de vendas para embasar decisões comerciais e de marketing.

Essa representação gráfica reforça como a digitalização, embora enfrentada com distintos graus de desafio, foi central para a sustentabilidade e competitividade das empresas analisadas, sendo o e-commerce um elemento-chave para a continuidade de suas operações.

Gráfico 5 – Análise comparativa da maturidade digital entre os casos Lindare e Topa Açaí?



5. Conclusão e Contribuições

A análise desenvolvida neste estudo reforça que a e-commerce deixou de ser um diferencial competitivo para se tornar uma necessidade estratégica essencial à sobrevivência e ao crescimento das empresas, sobretudo em um mercado marcado por mudanças rápidas e consumidores cada vez mais exigentes. O contexto da pandemia de COVID-19 acelerou esse processo, tornando o e-commerce um canal prioritário para a manutenção das operações e a continuidade dos negócios. Como apontado por Laudon e Traver (2021), a digitalização dos canais de venda não apenas permite maior alcance de mercado, mas também viabiliza modelos de negócios mais ágeis, personalizados e resilientes.

Nesse cenário, observou-se que a figura do consumidor digital — informado, multicanal e orientado por experiências — impõe às organizações um reposicionamento completo em suas estratégias de atendimento, marketing e relacionamento. O consumidor 4.0 valoriza a conveniência, a personalização e a transparência, o que demanda das empresas não apenas presença digital, mas uma atuação omnichannel integrada e eficiente (Kotler et al., 2017; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Os estudos de caso analisados, Lindare Semijóias e Topa Açaí?, demonstram empiricamente como a adoção de práticas de e-commerce pode contribuir para a sustentabilidade dos negócios. Embora atuem em setores distintos e apresentem níveis diferentes de maturidade digital, ambas conseguiram utilizar o comércio eletrônico como ferramenta de fortalecimento operacional e expansão de mercado. A Lindare destaca-se pela abordagem centrada na comunicação digital, no uso de redes sociais e em um modelo híbrido que utiliza a loja física como canal de credibilidade para o digital. Já a Topa Açaí?,

mesmo operando com um produto perecível, demonstrou grande capacidade de adaptação ao investir em sistemas automatizados, como o Anota.Ai, e na consolidação do canal iFood como parte estratégica de seu faturamento.

A partir da análise crítica dessas trajetórias, verificou-se que o e-commerce pode atuar como um pilar de sustentabilidade empresarial não apenas do ponto de vista econômico, mas também organizacional e estratégico. A capacidade de coletar dados, monitorar o comportamento do consumidor em tempo real e ajustar rapidamente os processos confere às empresas maior resiliência frente às oscilações de mercado (Teece, 2018; Barney, 1991).

Por fim, os dados de mercado apresentados ao longo do estudo — como o crescimento contínuo do setor de e-commerce no Brasil, a consolidação de marketplaces e a adoção de novas formas de pagamento — reforçam que a transformação digital deve ser encarada como um movimento permanente. Não se trata apenas de adotar tecnologia, mas de reconfigurar a cultura organizacional para um novo modelo de atuação, em que inovação, adaptabilidade e foco no cliente sejam os principais vetores de sustentabilidade a longo prazo.

Como se tratam de dois estudos de caso, os resultados não permitem generalizações estatísticas. No entanto, os achados oferecem subsídios relevantes para a compreensão dos desafios e oportunidades enfrentados por micro e pequenas empresas em processo de digitalização. O estudo também pode servir de referência para futuras investigações em contextos semelhantes ou para empreendedores que buscam caminhos para modernizar seus negócios.

Referências Bibliográficas

AGÊNCIA FOLLOW. Consumidor digital: o que é, qual o perfil e comportamento. Disponível em: <https://blog.agenciafollow.com.br/consumidor-digital-o-que-e-qual-o-perfil-e-comportamento/>. Acesso em: 5 maio 2025.

ÁREA LOCAL. Benefícios do e-commerce para empresas. Disponível em: <https://arealocal.com.br/beneficios-do-e-commerce/>. Acesso em: 5 maio 2025.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edição 70, 2016.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BRYNJOLFSSON, Erik; McAfee, Andrew. The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. Digital marketing. 8. ed. Harlow: Pearson Education, 2022.

DELOITTE. Data-driven marketing: uma nova forma de gerar valor ao cliente. São Paulo: Deloitte, 2020.

EBAC. O que é e-commerce? Disponível em: <https://ebaonline.com.br/blog/o-que-e-e-commerce/>. Acesso em: 5 maio 2025.

ELKINGTON, John. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

FECOMERCIO-SP. E-commerce sustenta crescimento pós-pandemia e deve registrar vendas recordes em 2024. Disponível em:



<https://www.fecomercio.com.br/noticia/e-commerce-sustenta-crescimento-pos-pandemia-e-deve-registrar-vendas-recordes-em-2024-calcula-fecomerciosp>. Acesso em: 5 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAUDON, Kenneth C.; TRAVER, Carol Guercio. E-commerce: negócios, tecnologia, sociedade. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

MCKINSEY & COMPANY. Tendências do varejo e digitalização na América Latina. São Paulo: McKinsey, 2023.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E.; HEPPELMANN, James E. How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review, 2014.

SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial. São Paulo: Edipro, 2016.

SEBRAE. As principais tendências para o e-commerce em 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/as-principais-tendencias-para-o-e-commerce-em-2023>. Acesso em: 5 maio 2025.

SEBRAE. Crescimento do e-commerce na pandemia é fruto de investimentos e muito trabalho. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo>. Acesso em: 5 maio 2025.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

36º ENANGRAD

