

**LAURA AGOSTINI**

**DROPSHIPPING: UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DIGITAL PARA  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL**

**SÃO PAULO**

**2021**

**LAURA AGOSTINI**

**DROPSHIPPING: UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DIGITAL PARA  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL**

**Monografia apresentada ao Programa de  
Educação Continuada da Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo,  
para obtenção do título de Especialista,  
pelo Programa de MBA USP Tecnologias  
Digitais e Inovação Sustentável.**

**Orientadora: Márcia Cristina Machado**

**SÃO PAULO**

**2021**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Agostini, Laura

DROPSHIPPING: UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DIGITAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL / L. Agostini -- São Paulo, 2021.

67 p.

Monografia (MBA em Tecnologias Digitais e Inovação Sustentável) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. PECE – Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Logística 2.Dropshipping 3.Empreendedorismo digital 4.Vendas diretas 5.Negócios digitais I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. PECE – Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço meu pai e minha mãe, que sempre me deram apoio incondicional a qualquer decisão que eu tomasse, e sempre foram meu maior suporte em todas as minhas aventuras da vida.

Aos meus tios, Sabrina e Aluizio, por acreditarem em mim e investirem em mim. Sempre importantes em minha jornada de crescimento acadêmico e profissional, e especialmente na conclusão deste curso.

Ao meu namorado, Nathan, por ser a melhor companhia que eu poderia ter. Por me motivar, incentivar e despertar em mim o meu melhor.

À professora Tereza Cristina, sempre muito dedicada ao curso e compreensível com todos, principalmente durante momentos tão sensíveis.

Aos meus colegas de curso, à Universidade de São Paulo e à equipe do Laboratório de Sustentabilidade da USP, ao qual tive o privilégio de poder frequentar ainda antes da pandemia.

À minha orientadora, professora Márcia, pela paciência, disponibilidade e empenho para, em pouco tempo, me ajudar a finalizar este trabalho.

Por fim, meu muito obrigada a todos que contribuíram de forma direta e indireta na participação das pesquisas, na construção e validação do protótipo ou em discussões sobre o tema.

Laura

## RESUMO

O trabalho tem como objetivo apresentar o modelo logístico de *dropshipping*, trazendo como enfoque o impacto e adoção do modelo por micro e pequenos empreendedores. Para alcançar o objetivo do tema proposto, foi realizado um estudo de caráter exploratório, utilizando levantamento bibliográfico e levantamento de dados por meio de uma pesquisa quali-quantitativa. Entende-se que o *dropshipping* pode propiciar a expansão dos canais de vendas de indústrias por meio da formação de redes de vendedores diretos digitais. Para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), compreende uma oportunidade de realizar vendas digitais com custos e riscos baixos. É proposta uma solução de plataforma digital que viabiliza a venda direta online através do uso do *dropshipping*. A solução foi validada e adotada por uma grande indústria do setor têxtil e por MPEs. São apontados benefícios e desafios relacionado a sua adoção. A motivação do trabalho se deu, principalmente, pela relevância do tema em meio à pandemia de COVID-19, já que o micro e pequeno empreendedorismo apresenta-se como uma alternativa para geração de renda em um cenário de crise, além da tendência na utilização deste modelo logístico nas indústrias. Espera-se que o trabalho contribua para a disseminação do tema de *dropshipping* e fomenta o empreendedorismo digital no Brasil.

**Palavras-chave:** Logística; Dropshipping; Empreendedorismo digital; Vendas diretas; Negócios digitais.

## **ABSTRACT**

The study aims to present the logistic model of dropshipping, focusing on the impact and adoption of the model by micro and small entrepreneurs. To achieve the objective of the proposed work, an exploratory study was carried out, using a bibliographic survey and data collection through a quali-quantitative research. It is understood that dropshipping can provide the expansion of sales channels for industries through the formation of digital direct sellers networks. For Micro and Small Enterprises (MSEs), it comprises an opportunity to make digital sales at a low costs and risks. A digital platform solution that enables online direct sales using dropshipping is proposed. The solution was validated and adopted by a large industrial company in the textile sector and by MSEs. Therefore, benefits and challenges in its adoption are indicated. The motivation for the work was mainly due to the relevance of the topic during the COVID-19 pandemic, as micro and small entrepreneurship is pointed out as an alternative for generating income in a crisis scenario, along with a trend in the use of this logistic model in industries. It is expected that the work will contribute to the dissemination of the dropshipping topic and encourage digital entrepreneurship in Brazil.

**Keywords:** Logistics; Dropshipping; Digital entrepreneurship; Direct selling; Digital business.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Canais de vendas.....                          | 31 |
| Figura 2. Quantidade de empresas com e-commerce.....     | 32 |
| Figura 3. Nível de satisfação com e-commerce .....       | 32 |
| Figura 4. Interesse em ter uma loja online.....          | 33 |
| Figura 5. Log in do usuário .....                        | 44 |
| Figura 6. Tela inicial de busca .....                    | 45 |
| Figura 7. Checkout: identificação do cliente .....       | 46 |
| Figura 8. Checkout: forma de pagamento e conclusão ..... | 47 |
| Figura 9. Checkout do cliente .....                      | 48 |
| Figura 10. Área de perfil do vendedor .....              | 49 |

## LISTA DE TABELAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabela 1. Amostra do estudo quantitativo .....</b>    | <b>28</b> |
| <b>Tabela 2. Amostra do estudo qualitativo .....</b>     | <b>29</b> |
| <b>Tabela 3. Resultados da análise qualitativa .....</b> | <b>36</b> |

## LISTA DE ABREVIATURAS

B2B – *Business-to-business*

B2B2C – *Business-to-business-to-consumer*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

MEI – Microempreendedores Individuais

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

MVP – *Minimum Viable Product*

PDP – Página de Detalhes do Produto

# SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                    | <b>11</b> |
| 1.1      | Objetivo .....  | 13        |
| 1.2      | Contribuição .....  | 13        |
| 1.3      | Metodologia .....   | 13        |
| 1.4      | Organização do trabalho.....                              | 14        |
| <b>2</b> | <b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>                         | <b>15</b> |
| 2.1      | Transformação digital .....                               | 15        |
| 2.1.1    | Empreendedorismo digital.....                             | 16        |
| 2.1.2    | Digitalização dos negócios e a pandemia de COVID-19 ..... | 17        |
| 2.2      | Comércio digital .....                                    | 18        |
| 2.2.1    | E-commerce.....   | 18        |
| 2.2.2    | Canal de venda direta .....                               | 20        |
| 2.2.3    | Digitalização das vendas diretas.....                     | 21        |
| 2.3      | Logística no comércio digital.....                        | 22        |
| 2.3.1    | Dropshipping.....   | 23        |
| <b>3</b> | <b>DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....</b>                   | <b>26</b> |
| 3.1      | Definição de Micro e Pequenas Empresas.....               | 26        |
| 3.2      | Metodologia .....   | 27        |
| 3.3      | Amostra.....  | 28        |
| 3.4      | Análise.....  | 30        |
| 3.4.1    | Pesquisa Quantitativa.....                                | 30        |
| 3.4.2    | Pesquisa Qualitativa.....                                 | 35        |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.5   | Solução proposta: dropshipping para MPES .....    | 41 |
| 4     | VALIDAÇÃO DA SOLUÇÃO PROPOSTA .....               | 42 |
| 4.1   | Detalhamento da solução .....                     | 42 |
| 4.2   | Análise da aplicação da solução .....             | 49 |
| 4.2.1 | Benefícios e desafios .....                       | 50 |
| 5     | CONCLUSÃO .....                                   | 53 |
| 5.1   | Discussões e conclusões .....                     | 53 |
| 5.2   | Trabalhos futuros .....                           | 55 |
| 6     | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                  | 56 |
|       | APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM MPES ..... | 64 |

# 1 INTRODUÇÃO

A venda direta de produtos é uma atividade muito disseminada no Brasil, principalmente entre o público feminino e na venda de cosméticos. Empresas como Natura, Avon e Jequití são líderes no modelo de venda direta. Uma oportunidade de renda complementar para pessoas que buscam uma atividade que proporciona flexibilidade, investimento baixo e autonomia, o canal de venda direta consiste em oferecer produtos de empresas fornecedoras para uma cartela de clientes estabelecida pelo vendedor. Inicialmente conhecido pelo modelo de venda porta a porta, tem como princípio o contato presencial entre vendedor e cliente (AVON, 2021; ABEVD, 2020).

Devido a adoção das tecnologias digitais, grandes mudanças estão ocorrendo na sociedade e nas empresas, fenômeno que compreende a transformação digital. Neste contexto, as empresas estão adotando novas estratégias digitais para se tornarem mais competitivas (VIAL, 2019). A pandemia de COVID-19 tornou necessária a digitalização de produtos e serviços, levando empresas a mudarem sua forma de operar, ao mesmo tempo em que gerou novas oportunidades de negócio (CUNHA, 2021).

Para a venda direta, o movimento de transformação digital representou uma demanda por torná-la digital de ponta a ponta. Assim, emergem possibilidades trazidas pela utilização das redes sociais (como o fenômeno conhecido por *social selling*), além de novas estratégias logísticas viabilizadas pelos avanços tecnológicos, como o modelo logístico que é aplicado em *e-commerces* denominado *dropshipping* (ABEVD, 2020; SINGH et al., 2018).

Apesar de ser utilizado no Brasil por grandes empresas, o *dropshipping* ainda é um conceito pouco difundido no país e pouco conhecido entre micro e pequenos empreendedores brasileiros como uma possibilidade de empreendedorismo digital. O modelo logístico de *dropshipping* baseia-se em um acordo feito entre o empreendedor/vendedor e a empresa fornecedora. O empreendedor vende os produtos do fornecedor por meio de uma plataforma digital, porém as entregas são feitas pela empresa fornecedora diretamente na casa do cliente. Sendo assim, o vendedor é

comissionado pela intermediação da venda e não há necessidade de ter um estoque físico (ATALAY, 2020; SINGH et al., 2018).

Tendo em vista este contexto, o trabalho irá apresentar e avaliar uma solução de plataforma digital que utiliza o *dropshipping* e é direcionada a Micro e Pequenas Empresas (MPEs). A solução foi desenvolvida pela autora durante sua vivência em uma grande indústria do setor têxtil que também atua no setor varejista. A empresa, que possui seu próprio *e-commerce* e lojas físicas, passou a priorizar uma estratégia de abertura de um novo canal de vendas *Business-to-business-to-consumer* (B2B2C) através da adoção do modelo logístico de *dropshipping*. Entretanto, a iniciativa da empresa em questão sugere uma tendência do crescimento da adoção do *dropshipping*, seja por indústrias, por empresas especializadas no modelo, ou por empreendedores.

Os dados indicam o quão importante é incentivar, apoiar e criar soluções para os micro e pequenos empreendedores brasileiros. As MPEs representam 27% do PIB do Brasil, liderando o setor do comércio no país (SEBRAE, 2021). Estima-se que existam mais de 4 milhões de empreendedores que realizam vendas diretas no país, segundo dados da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD) de 2020. A força de venda direta representa 3,8% do comércio varejista de todo o país e vem crescendo, especialmente durante a pandemia de COVID-19, sendo que, mais da metade das vendas (54%) acontece através de canais digitais (ABEVD, 2020).

Também há projeções de crescimento para a adoção do *dropshipping*. Segundo dados da Research and Markets (2020), espera-se que o mercado de *dropshipping* norte-americano, que em 2019 tinha o valor de 36,11 bilhões de dólares, passe a valer 125,45 bilhões de dólares em 2027.

Considerando a tamanha relevância do tema proposto na atualidade, observa-se uma carência de estudos realizados anteriormente que tratam de *dropshipping*, vendas diretas, empreendedorismo digital, e que façam uma correlação destes temas. Para além, nota-se um número bastante restrito de plataformas digitais que ofereçam o modelo de *dropshipping* no Brasil, sendo algo pouco explorado até então.

Assim, este trabalho propõem-se a responder a seguinte pergunta de pesquisa: “como o modelo logístico de *dropshipping* pode impactar positivamente Micro e Pequenas Empresas no Brasil?”.

## 1.1 Objetivo

Como objetivo primário, o trabalho irá analisar o impacto positivo do *dropshipping* em Micro e Pequenas Empresas brasileiras. Como objetivos secundários, o trabalho irá:

- Avaliar a aderência da plataforma digital de *dropshipping* desenvolvida para Micro e Pequenas Empresas brasileiras;
- Identificar oportunidades e desafios na aplicação do modelo como uma estratégia de negócio digital para este público.

## 1.2 Contribuição

Espera-se que o trabalho contribua para a evolução dos estudos acerca do *dropshipping* a fim de difundi-lo como um modelo de negócio digital no Brasil entre micro e pequenos empreendedores, gerando impacto positivo para esse público. Também é esperado que a solução proposta neste trabalho possa servir como referência para empresas que desejam adotar o canal de venda direta digital.

## 1.3 Metodologia

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa deste trabalho tem caráter exploratório e buscou aprofundar o conhecimento científico sobre os temas, com a intenção de mapear oportunidades para o desenvolvimento de uma solução de *dropshipping*.

A abordagem utilizada é a quali-quantitativa, em que dados de pesquisas qualitativa e quantitativa são combinados de forma a enriquecer a análise e resultados (BONFIM et al., 2015). Quanto aos procedimentos de pesquisa, realizou-se um levantamento

bibliográfico e levantamento de dados. Utilizou-se um questionário online para levantamento de dados quantitativos e entrevistas em profundidade para os dados qualitativos.

#### **1.4 Organização do trabalho**

Após este capítulo de Introdução (capítulo 1), o presente trabalho se organizará em outros 5 capítulos. O capítulo 2 apresentará a revisão bibliográfica feita após o levantamento bibliográfico. Nele, serão vistos os conceitos de transformação digital, comércio digital e logística no comércio digital, incluindo o conceito de *dropshipping*. A pesquisa quali-quantitativa será apresentada no capítulo 3, e conta com a análise dos dados e a proposta de solução gerada a partir deles. No capítulo 4, a solução proposta será detalhada e serão expostos os dados obtidos após a validação da solução com seu público-alvo. A conclusão deste trabalho estará presente no capítulo 5. Por fim, o capítulo 6 será dedicado ao referencial teórico utilizado.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A fim de melhor situar o tema apresentado na monografia e unir referências que trazem valor para o presente trabalho, este capítulo abordará estudos anteriores que foram feitos acerca do tema. Serão apresentados conceitos de transformação digital, comércio digital e logística no comércio digital, com a intenção de definir o *dropshipping*.

### 2.1 Transformação digital

A internet e as tecnologias da informação revolucionaram a forma como vivemos e interagimos socialmente. A partir dos anos 2000, a adoção de tecnologias de computação portáteis e de dispositivos inteligentes possibilitaram novos usos e geração de novos tipos de dados. As tecnologias digitais tornaram-se onipresente em nossas vidas, o que representou grandes mudanças na forma como nos comunicamos com as pessoas, empresas e governos. Se alteraram as expectativas dos usuários em relação a oferta de canais e surgem oportunidades para os negócios entregarem novas proposições de valor (ESPÍNDOLA et al., 2014; GEBAYEW et al., 2018; CONDE, 2021; SCHNEIDER et al., 2021).

Como uma resposta a essas mudanças, as empresas estão se adaptando às novas tecnologias digitais para entregar mais valor e aumentar sua vantagem competitiva, processo chamado de “digitalização”, ou transformação digital (GEBAYEW et al., 2018; VIAL, 2019; CONDE, 2021). Nesse sentido, o termo “digital” refere-se a rápida adoção de novas tecnologias que provocam mudanças no mundo (GEBAYEW et al., 2018). Sendo assim, a transformação digital não inclui apenas uma tecnologia, é, na verdade, uma fusão de tecnologias avançadas de informação, computação, comunicação e conectividade (CICHOSZ et al., 2020).

É importante ressaltar que a transformação digital nas empresas envolve realizar mudanças que vão além da tecnologia utilizada. Mudanças na estratégia, estrutura,

liderança, cultura e processos da organização são fundamentais (GEBAYEW et al., 2018; VIAL, 2019).

A geração de valor é o principal resultado da transformação digital nas organizações. O valor gerado compreende melhorias na eficiência operacional, experiência dos usuários, relação com *stakeholders*, redução de custos, diferenciação e vantagem competitiva (CICHOSZ et al, 2020).

O conceito de maturidade digital diz respeito ao nível de adaptação das empresas ao ambiente digital. Logo, a transformação digital é um processo contínuo e evolutivo, onde cada empresa poderá estar em um nível de maturidade digital distinto (CICHOSZ et al., 2020).

### **2.1.1 Empreendedorismo digital**

As tecnologias digitais também inauguraram uma nova era do empreendedorismo (NAMBISAN, 2017). Nesta nova era, o espaço digital contribui para a democratização da atividade empreendedora. Permite uma maior fluidez, dinamismo e flexibilidade, possibilitando que empreendedores se conectem com diferentes tipos de consumidores globalmente, aos quais antes não se tinha acesso, através de infraestruturas, sistemas, redes e plataformas novas, a exemplo dos sistemas de pagamento online *peer-to-peer* (P2P), redes sociais e plataformas de *crowdfunding* (NAMBISAN, 2017; MASON; RESUSCHKE, 2020).

O uso, desenvolvimento e/ou comercialização de tecnologias digitais com a finalidade de empreender é denominado empreendedorismo digital. Portanto, o empreendedorismo digital é o encontro das tecnologias digitais com a atividade empreendedora (RECKER 2019; NAMBISAN, 2017).

### 2.1.2 Digitalização dos negócios e a pandemia de COVID-19

A pandemia de COVID-19 impactou não só a área da saúde, mas também a economia. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística aponta que em abril de 2021 a taxa de desemprego chegou a 14,7% (IBGE, 2021), a maior do país desde 2012.

Contudo, segundo dados do Ministério da Economia, durante o ano de 2020, o Brasil teve o maior índice de abertura de empresas da década. Houve um aumento de 6% no número de empresas abertas em relação ao ano de 2019. A maioria das empresas abertas são de Microempreendedores Individuais (MEI). Hoje, os MEI representam 56,7% das empresas em funcionamento no Brasil. Esse número pode ser um reflexo de medidas adotadas pelo governo para facilitar a abertura de empresas, além da distribuição do auxílio emergencial (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021). Mas, principalmente, mostra que o empreendedorismo pode ser interpretado como uma necessidade das pessoas que precisam de uma fonte de renda em um momento de crise (GUIMARÃES, 2020).

A pandemia de COVID-19 trouxe oportunidades para o empreendedorismo se desenvolver tanto no Brasil, como em outras partes do mundo (BOGOSLOV, 2021). O principal fator que possibilitou a atividade empreendedora durante a pandemia foi o movimento de transformação digital (NASCIMENTO et al., 2021).

Diante da impossibilidade de frequentar comércios físicos, o ato de consumir online se tornou a única alternativa para consumidores. A mudança de comportamento dos consumidores criou o contexto necessário para a digitalização dos negócios (NASCIMENTO et al., 2021; BOGOSLOV, 2021).

Além do comportamento do consumidor, é possível identificar outros fatores que serviram como impulsionadores para a transformação digital dos negócios durante a pandemia. Surgiram novas maneiras de entregar produtos ou serviços online, novas modos de se trabalhar (por exemplo, o *home office*) e novas formas de produzir ou adquirir bens de consumo. Sendo assim, a adaptabilidade e a inovação em um mundo

digital tornaram-se a fórmula para a sobrevivência das empresas durante a pandemia (BOGOSLOV, 2021).

## 2.2 Comércio digital

O comércio é uma das atividades mais antigas da humanidade. Seu surgimento tem origem na troca de mercadorias em uma interação face a face (OPRESCU, 2019). A difusão da internet e o movimento de globalização, provocaram mudanças no comércio e em toda a cadeia de suprimentos, indo além do varejo físico tradicional (ESPÍNDOLA et al., 2014).

A partir dos anos 90, com o aumento do acesso aos canais digitais, se popularizou o termo *e-commerce*, abreviação de *electronic commerce*, que se refere ao uso da internet nas atividades de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações (KING; TURBAN, 2004).

### 2.2.1 E-commerce

O *e-commerce* compreende algumas etapas para que ocorra a efetivação da compra e venda. É necessário haver a oferta de serviços e produtos, a realização de pedidos, disponibilidade de produtos em estoque, transação de pagamento, serviço logístico e suporte pós-venda, sendo todas as etapas integradas eletronicamente (VISSOTTO; BONIATI 2013; ATALAY 2020).

Os modelos de negócios do *e-commerce* podem variar de acordo com as partes envolvidas na transação (ATALAY, 2020). Assim, os *e-commerces* se apresentam em diferentes modelos, sendo os principais deles:

- *Business-to-business* (B2B): o *e-commerce* B2B é aquele em que ocorrem transações entre duas empresas. Uma empresa vende e entrega informações, produtos ou serviços para a outra e toda a operação de compra é feita de forma eletrônica. O mercado de *e-commerce* B2B é o maior entre todos os tipos de e-

commerce. De acordo com relatório divulgado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) em 2019 o mercado de *e-commerce* B2B movimentou 21,8 trilhões de dólares no mundo todo, o que representa 82% da movimentação de todo o mercado de *e-commerce*. Esse número equivale a aproximadamente 4,5 vezes do valor movimentado no mercado de *e-commerce* B2C (UNCTAD, 2021; VISSOTTO; BONIATI, 2013; ATALAY 2020).

- *Business-to-consumer* (B2C): o *e-commerce* B2C é o comércio de produtos e serviços entre uma empresa fornecedora e o consumidor final por meio de uma plataforma online. Ocorrem a compra, pagamento e a entrega do produto ao cliente. Dentre as 10 maiores empresas de *e-commerce* do mundo, 8 delas são estadunidenses e chinesas. A Amazon, uma das pioneiras no mercado mundial B2C através da venda de livros online, é hoje a segunda maior empresa de *e-commerce* do mundo em valor bruto de mercadorias (GMV), perdendo apenas para a chinesa Alibaba (UNCTAD, 2021; VISSOTTO; BONIATI, 2013; ATALAY 2020).
- *Consumer-to-consumer* (C2C): o comércio eletrônico C2C abrange apenas transações entre pessoas físicas, portanto não inclui organizações. É utilizado substancialmente na venda de itens usados através de uma plataforma online. De acordo com projeções realizadas pela McKinsey, o mercado C2C tende a crescer 35% nos próximos 4 anos, sendo a geração Z a maior adepta deste modelo. Já como um indício desse crescimento, o volume de vendas por C2C dobrou em 2020 durante a pandemia. Ademais, pesquisas realizadas pela McKinsey durante junho de 2020 e fevereiro de 2021, apontam a necessidade de economizar dinheiro e o desejo de gerar menos lixo como principais motivos pela procura de itens usados, justificando, assim, o crescimento do modelo (VISSOTTO; BONIATI, 2013; ATALAY 2020; MCKINSEY, 2021).

Existem ainda os comércios eletrônicos que têm o governo como parte fundamental da transação, como o *Government-to-consumer* (G2C), *Government-to-business* (G2B), entre outros (ESPÍNDOLA et al., 2014).

É importante observar que os custos mensais para manter uma plataforma de e-commerce podem ser altos, especialmente quando olhamos para a complexidade das tecnologias embarcadas, que exigem conhecimento técnico e constante manutenção, além da gestão de toda a cadeia de suprimentos e do serviço logístico envolvido (PACHECO, 2018; OPRESCU, 2019).

### **2.2.2 Canal de venda direta**

Outro canal de vendas que está passando por transformações, em um mundo cada vez mais digital, é o canal de venda direta.

Segundo a definição da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD, 2020), o canal de venda direta é “um sistema de comercialização de produtos e serviços por meio do relacionamento entre empreendedores independentes e seus clientes, fora de um estabelecimento comercial fixo”. A World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA) define as vendas diretas como um canal de varejo para a comercialização de diversos tipos de produtos, que se difere dos outros canais, pois os vendedores, são independentes e dotados de uma mentalidade empreendedora, apenas afiliados a uma empresa que utiliza o canal, e capazes de construir fortes relações com seus clientes, principalmente através de interações face a face (WFDSA, 2021).

A venda direta tem origem na venda porta a porta, em que o vendedor, munido de um catálogo de produtos físico e/ou com produtos de demonstração, visita seus clientes e lhes oferece os produtos. A venda é concretizada no momento ou após a visita. (ABEVD, 2020).

Na venda direta, os vendedores também podem ser chamados de consultores (WFDSA, 2021), representantes ou revendedores (AVON, 2021).

Mesmo já sendo bastante consolidada no Brasil, a força de venda direta cresceu 5,5% em 2020 e, segundo dados da Associação Brasileira de Venda Direta (ABEVD), esse número representa um aumento de 10,5% em relação a 2019. O Brasil é, inclusive, o sexto país no mundo com maior faturamento através de vendas diretas (ABEVD, 2020).

As vendas diretas possuem um papel importante na economia. No Brasil, esse modelo de venda já mostrou ter um bom desempenho durante momentos de instabilidade econômica (CRUZA et al, 2013). Isso se deve as características da atividade, que possibilita flexibilidade e custo baixo inicial, já que não há necessidade de estoque ou investimento em mercadorias. Sendo assim, é uma alternativa quando não há oportunidades no mercado para ter um emprego fixo (WFDSA, 2021).

### **2.2.3 Digitalização das vendas diretas**

Apesar da interação face a face entre vendedores e clientes fazer parte do conceito difundido sobre vendas diretas, as tecnologias vêm transformando este canal e a maneira como a interação acontece entre as partes (WAIT, 2019). Durante a pandemia de COVID-19, diante das restrições de convívio impostas pelos governos, a digitalização deste canal fez-se ainda mais necessária. Como exemplo, a Avon, pioneira na venda direta, passou a realizar todas as suas atividades de marketing e vendas por meio de canais online durante a pandemia (DRASKOVIC; HARIC, 2021).

As redes sociais podem servir como um meio de divulgação e comunicação entre cliente e vendedor, propiciando novas formas de divulgar os produtos, através de vídeos, fotos e catálogos eletrônicos, além de permitir uma maior abrangência de clientes. As vendas nesse formato são chamadas de *social selling* (ABVED, 2021; WFDSA, 2021).

Apesar da tecnologia oferecer novas oportunidades para que essas relações se desenvolvam digitalmente (DRASKOVIC; HARIC, 2021), também há uma série de desafios. O formato digital não possibilita o contato físico com o produto, pode haver gastos extras com o envio da mercadoria ao cliente e há perdas na comunicação interpessoal (CHU et al., 2010; WAIT, 2019).

Por esses motivos que a combinação do canal físico com o digital deve ser uma alternativa para o futuro das vendas diretas. Assim será possível tirar proveito do que há de melhor em ambos os canais e gerar mais valor para o cliente (WAIT, 2019)

### **2.3 Logística no comércio digital**

A logística é uma parte fundamental do comércio digital. Pode servir como um diferencial competitivo e, inclusive, quando bem desempenhada pode determinar o sucesso do negócio (IMRAN et al., 2015; ESPÍNDOLA et al., 2014). A logística vai além da entrega do produto ao cliente final. Compreende as atividades de gestão relacionadas a estoque e armazenagem, coordenação de serviços logísticos de transporte terceirizados. Deve haver sempre uma preocupação com a qualidade do serviço prestado ao cliente (KING; TURBAN, 2004; ESPÍNDOLA et al., 2014).

Para atender as demandas de diferentes *e-commerces*, os serviços logísticos precisaram se adaptar a novas particularidades: a necessidade de mostrar ao cliente a real disponibilidade de produtos em estoque, o aumento na frequência de entregas, a maior diversidade de endereços de entrega, os diferentes formatos de embalagens e as maiores exigências vindas do consumidor (PACHECO, 2018; CHEN et al., 2020).

Além de um bom planejamento e gestão das etapas de logística, é importante fornecer ao cliente um tempo adequado de entrega dos produtos. Quando desempenhada de modo eficiente, a logística é capaz de trazer resultados importantes para o negócio, como a redução da indisponibilidade de produtos em estoque, o aumento das vendas e a redução de custos. Para o cliente, pode aumentar sua satisfação em relação a experiência e influenciar positivamente em suas intenções de compra (PACHECO, 2018; GAURI et al., 2021).

### 2.3.1 Dropshipping

A gestão de estoque é um desafio da logística. A manutenção de estoque e a armazenagem de produtos podem representar custos altos para as empresas (KING; TURBAN, 2004). Quando a empresa adota a abordagem multicanal, ou seja, utiliza o canal de venda físico e o digital, o desafio se torna ainda maior. Nesse caso, para tornar possível o suprimento das demandas de ambos os canais, é necessário realizar um bom planejamento de distribuição de mercadorias entre canais para que não haja falta, nem excesso de mercadorias em nenhum deles. Uma má gestão de estoque pode resultar em prejuízo para o negócio (GAURI et al., 2021).

Justamente como uma forma de contornar o problema de custos com estoque e a complexidade da gestão de logística, o conceito de *dropshipping* vem se tornando cada vez mais popular no mercado, potencializado pelo crescimento acelerado dos *e-commerces* e pelas restrições da pandemia de COVID-19 no comércio tradicional, que levaram comerciantes a buscar estratégias de negócios alternativas (SINGH et al., 2018; GAURI et al., 2021).

*Dropshipping* é um modelo logístico de distribuição de mercadorias utilizado no varejo. Neste modelo, o vendedor realiza a venda de produtos sem tê-los em seu estoque físico. A mercadoria fica com o fornecedor até que seja comercializada pelo vendedor por meio de uma plataforma digital. Quando se concretiza uma venda, o fornecedor é informado e envia a mercadoria diretamente do seu estoque para o endereço do cliente final, sem a necessidade de ter transitado pelo vendedor. Sendo assim, o *dropshipping* é uma alternativa ao modelo logístico utilizado na cadeia de suprimentos tradicional (OPRESCU, 2019; GAURI et al., 2021; MOSTARAC et al., 2020).

Por não haver necessidade de armazenagem, o vendedor consegue ter uma ampla diversidade de produtos em seu catálogo e não precisa se preocupar com as atividades logísticas, como gestão de estoque, reposição de produtos, embalagens e entrega, pois todas essas atividades ficam sob responsabilidade da empresa que fornece as mercadorias. Sendo assim, o modelo de *dropshipping* pode ser facilmente utilizado e

requer poucos recursos, o tornando bastante atrativo para pessoas que desejam empreender nas vendas diretas com baixo risco na operação (OPRESCU, 2019; WALLITER, 2017; SINGH et al., 2018; MOSTARAC et al., 2020).

Enquanto o fornecedor é encarregado da logística, o vendedor pode se dedicar a manutenção de sua loja online e as atividades de marketing. Portanto, todo o trabalho do empreendedor pode ser feito remotamente de qualquer lugar, possibilitando, inclusive uma abrangência global (OPRESCU, 2019; WALLITER, 2021; MOSTARAC et al., 2020).

Em contrapartida, a falta de controle sobre a qualidade dos produtos vendidos e eventuais percalços logísticos ou de inventário são um risco em potencial para o vendedor e figuram como uma desvantagem do modelo. Além disso, as margens de lucro costumam ser baixas e estão vulneráveis a flutuações de mercado (WALLITER, 2017; MOSTARAC et al., 2020; OPRESCU, 2019).

Do ponto de vista da empresa fornecedora das mercadorias, a grande vantagem é ter um canal de venda distribuído para que seus produtos fiquem expostos e seu estoque seja movimentado (PACHECO, 2018).

A forma como o vendedor é remunerado depende do estabelecido pelo serviço de *dropshipping* utilizado e pelo fornecedor parceiro. No Brasil, algumas empresas que oferecem o serviço de *dropshipping* são: a canadense Shopify através da plataforma Oberlo (OBERLO, 2021), a chinesa AliExpress pelo serviço especializado AliDropship (ALIEXPRESS, 2021), a brasileira DropNacional, parceira de diversos fornecedores nacionais (DROPNACIONAL, 2021) e, mais recentemente, a Magazine Luiza através da plataforma Parceiro Magalu (MAGAZINE LUIZA, 2021).

A Parceiro Magalu foi criada durante a pandemia de COVID-19 como uma forma de dar oportunidade de trabalho para pessoas que buscavam uma fonte de renda. Seu foco está no Microempreendedor Individual (MEI) e pessoas físicas. A Magazine Luiza fornece uma loja digital customizável, se responsabiliza pela transação de pagamento e a entrega. O comissionamento do vendedor possui algumas variações, dependendo da categoria de produto (ex: eletrodomésticos, livros, móveis etc.) e do nível de

engajamento da loja, podendo chegar a um máximo de 12%. Logo no lançamento, a plataforma obteve uma alta adesão, contando com 160mil inscritos (CAVUSGIL et al., 2020; PASSOS et al., 2021; MAGAZINE LUIZA, 2021).

### **3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

Este capítulo fará uma breve caracterização das Micro e Pequenas Empresas no Brasil e, em seguida, apresentará a pesquisa quali-quantitativa realizada com esse público.

O objetivo da pesquisa foi entender as necessidades e elaborar uma solução digital que possa gerar valor para as Micro e Pequenas Empresas, identificando os perfis destas empresas, suas dificuldades e necessidades, para encontrar uma solução que gere valor aos micro e pequenos empreendedores.

#### **3.1 Definição de Micro e Pequenas Empresas**

Em cada país há uma classificação própria para as Micro e Pequenas Empresas, que é adequada as características do seu mercado (CEZARINO; CAMPOMAR, 2004).

No Brasil, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é a principal entidade responsável por fomentar o micro e pequeno empreendedor, promovendo capacitação, acesso a crédito, eventos, entre outros (SEBRAE, 2021), além de ser utilizado como principal referência para classificação das MPEs no país.

De acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa instituída em 2006, as MPEs são as sociedades empresárias, sociedades simples, empresas individuais de responsabilidade limitada e empresários registrados. As Microempresas são consideradas aquelas que tem receita bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00. Dentro da categoria de Microempresa, também existe o Microempreendedor Individual (MEI), que é aquele que tem receita bruta anual igual ou inferior a R\$81.000,00. Aqueles com receita bruta anual acima de R\$360.000,00 até R\$4.800.000,00 são considerados Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021).

O SEBRAE também classifica as MPEs com base em número de funcionários. O Microempreendedor Individual possui no máximo 1 único empregado; as Microempresas

empregam até 09 colaboradores (em comércio e serviços) ou até 19 (em setores industriais ou de construção); já as Pequenas Empresas têm de 10 a 49 funcionários (em comércio e serviço) ou de 50 a 99 (em setores industriais ou de construção) (SEBRAE, 2013).

### **3.2 Metodologia**

Para o presente estudo, a abordagem de pesquisa adotada foi a quali-quantitativa, ou seja, dados quantitativos e qualitativos foram combinados a fim de enriquecer a análise e obter resultados complementares. De acordo com Grácio e Garrutti (2005), “as quantificações fortalecem os argumentos e constituem indicadores importantes para análises qualitativas”.

Como ponto de partida para a realização da pesquisa, foi utilizada uma base de dados contendo apenas e-mails de atuais e antigos clientes do setor B2B de uma grande indústria do setor têxtil. A base de dados continha 6.073 endereços de e-mails de MPEs do setor varejista, porém sem a confirmação de validade ou atualização dos endereços.

Sendo assim, optou-se por primeiro realizar um estudo quantitativo através de um formulário online, um mapeamento dos tipos de perfis de empresas contidos na base de dados (a ser visto no tópico a seguir) e coletar mais dados para, após, aplicar uma pesquisa qualitativa.

O estudo qualitativo buscou entender algumas características do negócio do micro e pequeno varejista, como por exemplo, de que forma suas vendas são realizadas, quais são os maiores desafios e necessidades no dia a dia do negócio, que ferramentas operacionais são utilizadas e oportunidades para a utilização de novas ferramentas digitais.

Ao final da realização da pesquisa, iniciou-se o processo de análise através da categorização dos dados qualitativos e de uma comparação com os dados resultantes do estudo quantitativo, a fim de identificar os tópicos abordados mais relevantes.

### 3.3 Amostra

Um e-mail contendo um convite para responder ao formulário online foi enviado para toda a base de dados, ou seja, foram 6.073 e-mails enviados. Destes, 5.702 e-mails foram entregues (93,7%). Dentre os e-mails entregues, 1.797 foram abertos, o que representa 31,5% do total de e-mails entregues. No total, 157 empresas responderam ao formulário.

A configuração da amostra a seguir foi realizada com base nos 157 respondentes do formulário para mapeamento de perfis e coleta de dados.

**Tabela 1. Amostra do estudo quantitativo**

| Amostra Quantitativa (formulário online) |       |   |  |
|--|-------|---|--|
| Número de funcionários                   | Total | Número de lojas   | Total  |
| até 9                                    | 118   | 1   | 123  |
| de 10 a 49                               | 25    | 2   | 16   |
| 50 a 99                                  | 5     | 3   | 8  |
| 100 ou mais                              | 9     | 4   | 2  |
|  |       | 5+  | 8  |
| Possui loja online?                      | Total | Canais de vendas  | Total <sup>1</sup>                             |
| Sim                                      | 14    | Lojas físicas   | 132  |
| Não                                      | 140   | Lojas online  | 22   |
| Em construção                            | 3     | Redes sociais <sup>2</sup>  | 86   |
|  |       | Porta a porta   | 10   |
|  |       | <sup>1</sup> considerando que mais de um canal pode ser usado por uma mesma empresa | <sup>2</sup> WhatsApp, Facebook e/ou Instagram |

Dos 157 participantes da pesquisa quantitativa, 142 se enquadraram na definição de Micro e Pequena Empresa com base no critério de número de funcionários, sendo 117 Microempresas e 25 Pequenas empresas. Assim, somente as 142 MPEs foram consideradas na análise dos dados.

É importante ressaltar que, devido a origem da base de dados, todas as empresas da amostra necessariamente comercializavam produtos têxteis, como produtos de cama, mesa, banho e roupas, podendo também trabalhar com outros tipos de produtos.

Com os dados das respostas ao formulário online foi possível definir a amostra da pesquisa qualitativa. Considerou-se apenas as MPEs para a montagem da amostra qualitativa, conforme apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2. Amostra do estudo qualitativo**

| Amostra Qualitativa |                        |                           |                     |   |       |
|---------------------|------------------------|---------------------------|---------------------|---|-------|
| Classificação       | Número de funcionários | Receita bruta anual       | Possui loja online? | Canais de vendas                        | Total |
| MEI                 | até 9                  | até R\$81mil              | Não                 | Porta a porta                           | 1     |
| MEI                 | até 9                  | até R\$81mil              | Sim                 | Loja online; Redes sociais              | 1     |
| Micro               | até 9                  | até R\$360mil             | Não                 | Loja física; Redes sociais              | 2     |
| Pequena             | até 9                  | R\$360mil a R\$4,8milhões | Sim                 | Loja física; Loja online; Redes sociais | 1     |

|         |       |                                 |     |                               |          |
|---------|-------|---------------------------------|-----|-------------------------------|----------|
| Pequena | até 9 | R\$360mil<br>a<br>R\$4,8milhões | Não | Loja física;<br>Redes sociais | 2        |
|         |       |                                 |     | <b>TOTAL</b>                  | <b>7</b> |

No total, 2 MEI, 2 Microempresas e 3 Pequenas Empresas foram recrutadas para a pesquisa qualitativa, somando ao todo 7 participantes. Todas elas também responderam o formulário online da pesquisa quantitativa.

### 3.4 Análise

Este tópico abordará a análises da pesquisa quali-quantitativa realizada. Primeiro, serão apresentados os dados quantitativos e, após, os qualitativos.

#### 3.4.1 Pesquisa Quantitativa

A seguir, serão apresentados os resultados do estudo quantitativo. Para a análise dos dados, foram considerados os 142 respondentes que se enquadraram nas classificações de MPEs, já as empresas de médio e grande porte não são contempladas nos objetivos de pesquisa.

O formulário online enviado, além de incluir questões sobre o porte das empresas (número de funcionários e número de lojas), foi dividido em 2 partes. A primeira teve como intuito entender quais os canais de vendas utilizados pelas empresas. A segunda parte focou no canal de venda digital, contendo perguntas sobre seu uso, satisfação e interesse nesse canal. Por fim, as empresas foram questionadas quanto às suas maiores dificuldades nas vendas. As empresas tiveram que se identificar no formulário, colocando seu nome e endereço de e-mail, pois depois poderiam ser contatadas e recrutadas para a pesquisa qualitativa.

Na Figura 1 é possível ver as respostas das 142 MPEs para a pergunta “de que forma você realiza vendas?” visando entender quais os canais de vendas que utilizam. É importante dizer que cada respondente poderia marcar mais de uma opção de canal e, por isso, o gráfico foi construído com base no número de vezes que cada canal foi escolhido como resposta.

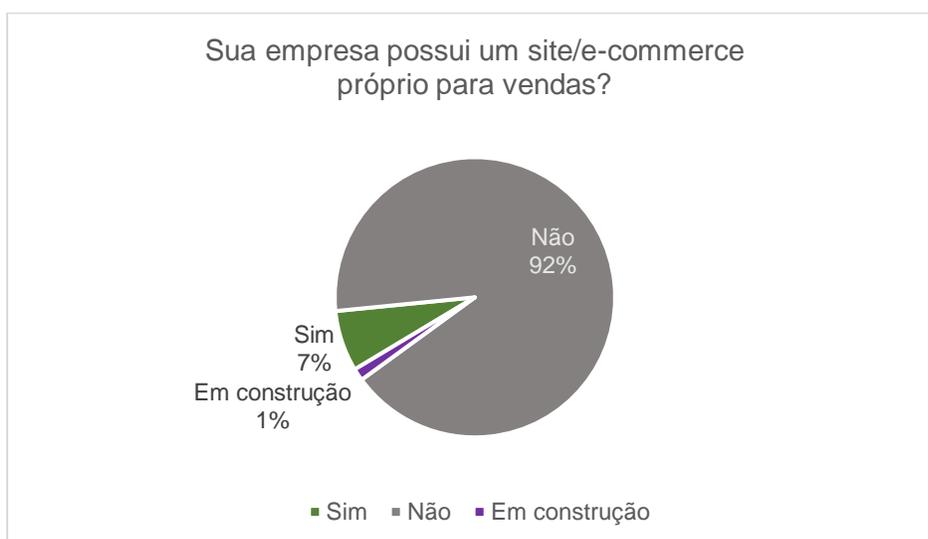
**Figura 1. Canais de vendas**



A Figura 1 mostra que as lojas físicas são o principal canal de vendas das Micro e Pequenas Empresas. O segundo canal de vendas mais utilizado são as redes sociais, em especial o WhatsApp, Instagram e Facebook. O canal de loja online, que consiste em um *e-commerce* próprio da empresa ou vendas em sites de *marketplace*, a exemplo do Mercado Livre ou Americanas, é utilizado por 19 empresas. Por último, o canal menos utilizado pelos respondentes é a venda porta a porta.

Em seguida, na Figura 2 mostra-se a quantidade de empresas que utilizam um *e-commerce* próprio para vender.

**Figura 2. Quantidade de empresas com e-commerce**



De acordo com a Figura 2, nota-se que das 142 MPEs, 7% ou 10 empresas da amostra possuem um *site/e-commerce* próprio. Isso significa que as outras 9 empresas que disseram fazer vendas online anteriormente, só o fazem por meio dos sites de *marketplace*. Por fim, 2% das empresas estavam desenvolvendo seus *e-commerces* no momento da pesquisa.

**Figura 3. Nível de satisfação com e-commerce**



As 10 empresas que possuem um *e-commerce* foram questionadas sobre seu nível de satisfação com sua loja online, avaliando de 1 a 5, onde 1 significa “nada satisfeito” e

5 significa “muito satisfeito”. A maior parte (4 empresas) respondeu com uma nota 3, o que quer dizer satisfação regular. É interessante observar que somente uma empresa deu a menor nota e outra deu a nota máxima. A avaliação média do nível de satisfação das empresas é de 3.

**Figura 4. Interesse em ter uma loja online**



Para as 130 empresas que não possuem um *e-commerce*, incluindo aquelas que fazem vendas em *marketplaces*, foi questionado o interesse em se ter um *e-commerce*. A maioria, 49%, respondeu que sim. Em seguida, 35% responderam que talvez teriam interesse, enquanto 16% responderam que não.

Ao final do questionário as empresas responderam a última pergunta com texto livre. A questão abordou as dificuldades encontradas pelas empresas, sendo ela: “neste momento, quais são as suas maiores dificuldades nas vendas?”. Através de uma análise qualitativa por categorização dos dados foi possível elencar os 5 principais assuntos das respostas, a ser visto abaixo de acordo com a sua ordem de relevância:

1. Impacto econômico causado pela pandemia de COVID-19: é o tópico que foi mencionado mais vezes pelas empresas. Dentre as consequências trazidas pela pandemia de COVID-19 estão: a diminuição do fluxo de clientes, seja por medo

da doença ou por crise financeira; a obrigação de deixar as lojas físicas fechadas por um período; e a incerteza e instabilidade do mercado.

2. Utilizar e expandir os canais digitais: este foi o segundo tópico mais comentado pelas empresas e está relacionado com o fechamento do comércio físico pela pandemia. As empresas se depararam com um cenário onde a única forma de realizar vendas era através dos canais digitais. Esse pode ser um grande desafio e uma grande dificuldade para as MPEs, pois se trata de uma mudança significativa em seu modo de vender e, inclusive, na forma de cobrar o cliente. Algumas empresas comentaram que gostariam de ampliar sua venda online, divulgar mais em redes sociais, ter disponível um meio de pagamento online, ter um site próprio e não depender de *marketplaces* para vender.
3. Manutenção do estoque: este foi o terceiro assunto mais mencionado. O problema de manutenção de estoque está associado a dificuldade de repor os produtos, seja pelo alto preço das mercadorias, pela falta de disponibilidade no fornecedor, pouca variedade de produtos oferecidas, ou pelo atraso na entrega dos produtos ao varejista.
4. Interação com o cliente: outro ponto citado como uma dificuldade das MPEs é a interação do vendedor com o cliente na hora da venda, principalmente considerando os desafios em demonstrar os produtos à distância. Além disso, as lojas não estavam preparadas para realizar vendas apenas remotamente e rapidamente tiveram que adaptar sua forma de atender os clientes.
5. Realização de entregas: por fim, este é outro tópico relevante mencionado por algumas empresas. Ainda por conta da pandemia, as empresas passaram a aumentar seu número de entregas realizadas, levando os produtos até as casas de seus clientes. Porém, a logística é um desafio e há custos adicionais com frete.

Com os resultados da pesquisa quantitativa foi possível concluir que as MPEs ainda não utilizam amplamente o *e-commerce* como canal de venda, mas utilizam as redes sociais como uma forma de vender e divulgar seus produtos online. Apesar disso, as empresas têm interesse em ter sua própria loja online para aumentar suas vendas digitais e sentem necessidade de contornar algumas dificuldades que surgem com a

adoção da venda remota, como a manutenção de estoque, a interação à distância com o cliente e a realização de entregas.

### **3.4.2 Pesquisa Qualitativa**

Este tópico irá apresentar a análise do estudo qualitativo realizado após a compilação dos dados quantitativos.

A pesquisa consistiu em conversas individuais semiestruturadas, com duração de 30 a 40 minutos e dividida em 4 blocos: “características do negócio”, em que procurou-se entender como o negócio começou, quais são os canais de vendas, principais tipos de produtos vendidos, sua estrutura e faturamento; “vendas”, onde questões sobre modelo de atendimento, divulgação, gestão de pedidos de compra, entregas e dificuldades encontradas nesses processos foram mapeadas; “dia a dia”, em que os empreendedores foram indagados sobre sua opinião e preferência a respeito das atividades necessárias no dia a dia do negócio (ex.: o que considera mais fácil ou difícil de fazer); e por fim, na parte de “ferramentas utilizadas” haviam questões sobre as ferramentas que os empreendedores usam para vender e administrar sua empresa, incluindo seu nível de satisfação sobre elas. O roteiro de entrevista completo pode ser visto no Apêndice A.

Como já mencionado no tópico 3.1.2 Amostra, ao todo foram 7 empreendedores entrevistados, sendo 2 Microempreendedores Individuais, 2 Microempresas e 3 Pequenas Empresas. Os participantes da pesquisa qualitativa foram selecionados entre os respondentes da pesquisa quantitativa. Deste modo foi possível aprofundar os questionamentos para entender as dificuldades e as necessidades destes empreendedores. Além disso, os dados quantitativos dos entrevistados também foram utilizados para suportar a análise qualitativa.

Os resultados qualitativos serão apresentados para os 3 perfis de empreendedores MPEs da amostra. Entretanto, devido as grandes diferenças de perfis identificadas durante a análise, foi necessário dividir o perfil Microempreendedor Individual (MEI) em 2 grupos: o MEI “tradicional”, que representa àqueles que realizam vendas

primordialmente de forma física; e o MEI “digital”, que são os empreendedores que vendem apenas através de canais digitais. Ressalta-se que as nomenclaturas “tradicional” e “digital” foram criadas apenas para a realização da análise desta pesquisa e não são utilizadas pelo SEBRAE. As informações da análise foram divididas em 3 categorias, sendo elas, características do negócio, dificuldades e necessidades.

**Tabela 3. Resultados da análise qualitativa**

| Perfil   | Características do Negócio   | Dificuldades  | Necessidades   |
|--|--|---|--|
| <p>Microempreendedor Individual (MEI): “tradicional”</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda informal diretamente para cliente (ex.: modelo porta a porta);</li> <li>• WhatsApp e “caderninho” são suas ferramentas do dia a dia;</li> <li>• Nível de digitalização de baixo a médio;</li> <li>• Vendas podem ser sua fonte de renda complementar;</li> <li>• Faturamento de até R\$81 mil/ano;</li> <li>• Não possui funcionários.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrança de taxas altas por empresas de pagamento/provedoras de <i>e-commerce</i>;</li> <li>• Falta de recursos financeiros para investir;</li> <li>• Grande dependência do mundo físico;</li> <li>• Falta de controle na entrada e saída de mercadoria;</li> <li>• Baixa organização financeira;</li> <li>• Dificuldade em selecionar produtos para comprar (realizar pedido de compra).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gostaria de ter um controle maior sobre seus produtos e suas finanças;</li> <li>• Gostaria de poder comprar a prazo para se capitalizar mais;</li> <li>• Acredita que tendo uma loja virtual iria vender mais;</li> <li>• Gostaria de ajuda para selecionar produtos (pedido de compra).</li> </ul> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>Microempreendedor Individual (MEI):<br/>“digital”</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vende exclusivamente por meio de canais digitais (<i>marketplaces/ redes sociais/e-commerce</i>);</li> <li>• Utiliza sistema de gestão ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>);</li> <li>• Nível de digitalização alto;</li> <li>• Vendas podem ser sua fonte de renda complementar;</li> <li>• Faturamento de até R\$81mil/ano;</li> <li>• Não possui funcionários.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar produtos (inserir fotos atrativas/elaborar descrição);</li> <li>• Reposição e entrega de produtos de fornecedores podem ser muito lentas e às vezes não há informações sobre entrega e pagamento;</li> <li>• Concorrência com grandes varejistas (sites);</li> <li>• Dependência de <i>marketplaces</i> para vender;</li> <li>• Falta de alternativas de meios de pagamento online (sem taxas abusivas);</li> <li>• Margem de lucro baixa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acredita que terá maiores ganhos se com uma loja virtual própria;</li> <li>• Gostaria de ter melhor margem sobre o produto.</li> </ul>  |
| <p>Microempresa</p>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui uma loja pequena, sem infraestrutura tecnológica;</li> <li>• Seu negócio é familiar;</li> <li>• WhatsApp e caderninho são suas principais</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos financeiros para investir;</li> <li>• Falta de recursos e conhecimento para divulgar/promover sua loja e demonstrar produtos online;</li> <li>• Dificuldade em dar conta da demanda por</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gostaria de poder comprar a prazo para se capitalizar mais;</li> <li>• Acredita que tendo uma loja virtual iria vender mais;</li> </ul> |

|                 |   |   |   |
|-----------------|---|---|---|
|                 | <p>ferramentas do dia a dia;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de digitalização de baixo a médio;</li> <li>• Utiliza softwares de ERP gratuitos ou de baixíssimo custo para se organizar financeiramente;</li> <li>• Faturamento de até R\$360mil/ano.</li> </ul>  | <p>vendas a distância (atendimento e entrega);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil controle de vendas a prazo (fiado);</li> <li>• Reposição e entrega de produtos de fornecedores podem ser muito lentas e às vezes não há informações sobre entrega e pagamento;</li> <li>• Concorrência com grandes varejistas (lojas na cidade e/ou sites).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gostaria de ter mais variedade de produtos;</li> <li>• Gostaria de ter melhor margem sobre o produto.</li> </ul>   |
| Pequena Empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui uma loja pequena, geralmente mais especializada em um segmento de produtos;</li> <li>• Estrutura familiar, porém, mais profissionalizada;</li> <li>• Nível de digitalização de média a alta;</li> <li>• Utiliza redes sociais e WhatsApp para promover produtos;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de informações sobre o cliente: seu histórico de compra, preferências de compra e dados cadastrais;</li> <li>• Crediário: se sente preso ao crediário, pois é difícil controlá-lo e cobrar fornecedores e clientes pode ser muito desgastante;</li> <li>• Concorrência com grandes varejistas (lojas na cidade e/ou sites);</li> <li>• Reposição e entrega de produtos de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gostaria de ter previsibilidade sobre seu estoque;</li> <li>• Acredita que seria um ganho poder administrar seu negócio de forma remota, sem a necessidade de ter que ir sempre até sua loja.</li> </ul> |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza software de ERP;</li> <li>• Dono é o tomador de decisão;</li> <li>• Nível de digitalização de média a alta;</li> <li>• Faturamento de até R\$ 4,8milhões/ano;</li> <li>• Possui poucos funcionários.</li> </ul> | <p>fornecedores podem ser muito lentas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de estoque: podem ter problemas com a gestão, pois não há um controle preciso do estoque, nem previsões sobre que tipo de produtos estão próximos de faltar;</li> <li>• Falta de recursos e conhecimento para divulgar/promover sua loja e demonstrar produtos online.</li> </ul> |  |
|--|--|---|--|

Conforme a análise apresentada na Tabela 3, entende-se que existem diferenças relevantes entre os perfis de MPEs.

No que diz respeito as características do negócio, os empreendedores de perfil MEI “tradicional” são aqueles que realizam a venda direta da maneira mais convencional, visitando a casa dos clientes e tendo como princípio o contato presencial. Eles mantêm um negócio mais informal, podendo ter dificuldade de se organizar financeiramente: “me perco nas contas. Misturo o dinheiro das vendas com o dinheiro pessoal, ainda mais porque tem gente que vai me pagando quando me encontra na rua” (Entrevistado 1).

Já o MEI “digital” depende apenas de canais digitais para realizar a venda. Por ter um nível alto de digitalização, os MEI desse perfil podem ser mais profissionalizados, já que estão mais propensos a utilizar ferramentas tecnológicas para fazer a administração do seu negócio (como um sistema de ERP), não dependendo apenas do “caderninho”, como o MEI “tradicional”.

Os MEI de perfil “tradicional” sentem a necessidade de se digitalizar para poder se tornarem mais competitivos: “sou um analfabeto digital. Sei o básico do básico. Mas para continuar no mercado, tenho que aprender a usar tecnologia” (Entrevistado 1).

Os empreendedores de perfil MEI “digital”, apesar de já venderem online, gostariam de ter um maior alcance de público para aumentar suas vendas: “gostaria de divulgar meus produtos para um maior número de clientes e ter um site próprio” (Entrevistado 2). Podem se sentir muito dependentes de sites de *marketplace*, por exemplo, e gostariam de ter uma maior independência através de um *e-commerce* próprio. Além disso, há um sentimento de que a concorrência no mundo digital é muito alta e, por isso, suas margens de lucro são baixas: “vira e mexe os sites das grandes lojas acabam me atrapalhando” (Entrevistado 2).

Quando olhamos para as características de negócio das Microempresas, vemos que as principais diferenças desse perfil para o MEI “tradicional” estão no volume de vendas e o conseqüente faturamento, além do uso de um espaço físico para vender. Esse perfil costuma ter de baixo a médios níveis de digitalização e geralmente depende de ferramentas analógicas para a administração do negócio, o que pode dificultar o dia a dia da gestão. Além disso, conta com recursos escassos para investimento: “prefiro investir em produtos ao invés de gastar com a minha loja” (Entrevistado 4). As Microempresas também podem enfrentar algumas dificuldades em realizar a gestão do estoque e a entrega de produtos. Assim como nos outros perfis analisados, existe o desejo de ter uma loja virtual com a crença de que irá ampliar suas vendas.

As Pequenas Empresas se diferem das Microempresas principalmente pelo faturamento, mas também no seu entendimento de que é necessário concorrer com lojas maiores. Apesar disso, não costumam ter uma alta maturidade na gestão do negócio, fazendo o uso do “caderninho” e da venda a fiado: “ainda estou presa ao caderninho, mas não tem como, aqui vende muito fiado e minhas vendedoras não sabem mexer com a tecnologia” (Entrevistado 6). Também podem ter problemas com a gestão de estoque, principalmente pela indisponibilidade de produtos.

De forma geral, um ponto em comum entre todos os perfis é a disposição em aprender a utilizar novas ferramentas digitais para vender e fazer a gestão do negócio. Principalmente com a urgência trazida pela pandemia de COVID-19, todos passaram a estar mais ativos nas redes sociais, buscando fazer todo o processo de venda digitalmente. Também surgiram alguns desafios, como a realização de entregas, a necessidade de adotar estratégias para promover os produtos e atender clientes remotamente e a falta de recursos para investir no seu negócio.

### **3.5 Solução proposta: dropshipping para MPEs**

Após a análise quanli-quantitativa apresentada nos tópicos anteriores, partiu-se para o entendimento de que tipo de solução poderia gerar valor para o público em questão. Uma premissa considerada foi a de que a solução deveria ser *digital first*, levando em conta o movimento de transformação digital das empresas e a potencialização desse movimento pela pandemia. O termo *digital first* parte do princípio de que um modelo de negócios deve ser desenhado de modo que todos os serviços ou produtos oferecidos, o atendimento ao consumidor, ferramentas e processos utilizados possam operar com sucesso no ambiente digital (CAPGEMINI, 2020).

Ao refletir sobre as principais dificuldades e necessidades das MPEs, alguns tópicos se mostraram bastante relevantes, sendo eles: a necessidade de realizar vendas online e o desejo de o fazer por meio de uma loja online própria; as dificuldades em gerir o estoque; a baixa disponibilidade de recursos financeiros para investimento no negócio; e a dificuldade em realizar entregas e lidar com toda a cadeia logística.

Sendo assim, tendo já definido o conceito de *dropshipping* no Capítulo 2, propôs-se o desenvolvimento de uma loja online com o uso de *dropshipping* para que Micro e Pequenas Empresas, incluindo Microempreendedores Individuais de diferentes perfis, pudessem utilizá-la como uma forma de expandir suas vendas por meio do canal de venda direta digital, sem a necessidade de se envolver com questões logísticas, nem de um alto investimento financeiro. A solução será detalhada no Capítulo 4.

## 4 VALIDAÇÃO DA SOLUÇÃO PROPOSTA

Este capítulo irá contextualizar e detalhar a solução proposta para, então, apresentar como ocorreu sua aplicação prática em uma grande indústria do setor têxtil.

### 4.1 Detalhamento da solução

Concebida durante a pandemia de COVID-19, a solução teve como principal objetivo impactar positivamente Micro e Pequenas Empresas ao permitir que esse público pudesse aumentar suas vendas através do canal de venda direta digital.

A solução proposta possibilita que pessoas jurídicas MPEs, incluindo MEI, tenham sua própria loja online gratuita utilizando o *dropshipping* para comercializar produtos de uma empresa fornecedora. A plataforma é mantida pela empresa fornecedora, incluindo toda a gestão do catálogo de produtos disponíveis. Os produtos comercializados ficam sob a posse da fornecedora até que o consumidor final concretize uma compra por meio da loja online. Nesse momento, a empresa fornecedora é responsável pela entrega dos produtos até o endereço do consumidor final, fazendo com que o vendedor ou dono da loja online não tenha que lidar com as etapas de logística e possa se focar apenas nas atividades de venda e gestão do negócio.

A relação comercial estabelecida entre os *stakeholders* da solução é a B2B2C (*Business-to-business-to-consumer*). É o que ocorre quando uma empresa (o primeiro B) vende produtos para outra empresa (o segundo B) comercializá-los para o consumidor final (C). Dessa maneira, a segunda empresa tem o papel de intermediário na venda e é quem detém maior conhecimento sobre o consumidor final (LEONI; MINGIONE, 2020).

A solução pode ser considerada um novo canal de venda direta digital, já que, assim como as vendas diretas tradicionais, é voltada para empreendedores independentes que não são funcionários da empresa fornecedora, pois sua relação consiste em um acordo comercial que pode ser interrompido a qualquer momento. Sua remuneração é realizada pelo comissionamento de vendas.

Os empreendedores são livres para elaborar suas próprias estratégias de vendas e manter sua cartela de clientes com base em relações interpessoais, mesmo que digitais. Apesar de ser uma ferramenta de venda online, o foco inicial da solução é a venda assistida, ou seja, os vendedores interagem com o cliente durante todo o processo, conduzindo a venda e prestando assistência. Esse modelo se difere dos *e-commerces*, em que o consumidor faz todo o processo de compra sozinho. Por se tratar de uma venda assistida, os empreendedores também podem usar a ferramenta em vendas presenciais.

Posto isto, a solução é direcionada para Micro e Pequenas Empresas que desejam se adequar a um novo comportamento de consumo online, complementar sua renda, expandir seu catálogo de produtos, reduzir sua dependência ou custo com estoques, reduzir vendas perdidas por falta de produtos em sua loja física e, conseqüentemente, otimizar seu fluxo de caixa.

Para a empresa fornecedora, a solução pode representar um aumento de *marketshare* (participação de mercado), e uma forma de fortalecer relações com varejistas de todo o país. Para o consumidor final, a grande vantagem é poder receber os produtos diretamente no seu endereço de preferência e realizar uma compra com a assistência de um vendedor, seja ela presencial ou remota.

Para viabilizar eletronicamente esta solução, foi elaborado um protótipo digital para ilustrar a primeira versão da solução e seu funcionamento, que será detalhado com imagens a seguir.

O fluxo de uso da solução começa com o *log in* do usuário no *e-commerce* da empresa fornecedora (Figura 5). Em um primeiro acesso, o empreendedor deverá se cadastrar no site com o seu nome, nome da empresa, e-mail, CNPJ, inscrição estadual, telefone e senha. Após, a empresa fornecedora entrará em contato para confirmar os dados e disponibilizar a solução de venda direta digital. Caso seja do interesse do empreendedor adotá-la, a empresa fornecedora deve promover o usuário da empresa para usuário vendedor, o que é feito no seu sistema de *backoffice* (sistema administrativo e operacional). Porém, à medida que a solução é adotada por mais empresas, poderá ser avaliada uma nova forma de cadastrar os usuários, por exemplo, permitindo que toda a

empresa que deseja utilizá-la possa realizar um auto cadastro completo manifestando seu desejo de se tornar vendedor ou representante comercial, sem a necessidade de fazer uma solicitação para a fornecedora.

**Figura 5. Log in do usuário**

Logotipo

Pesquisar

FAÇA SEU LOGIN

E-mail ou CPF

Senha

Esqueceu a senha?

Entrar

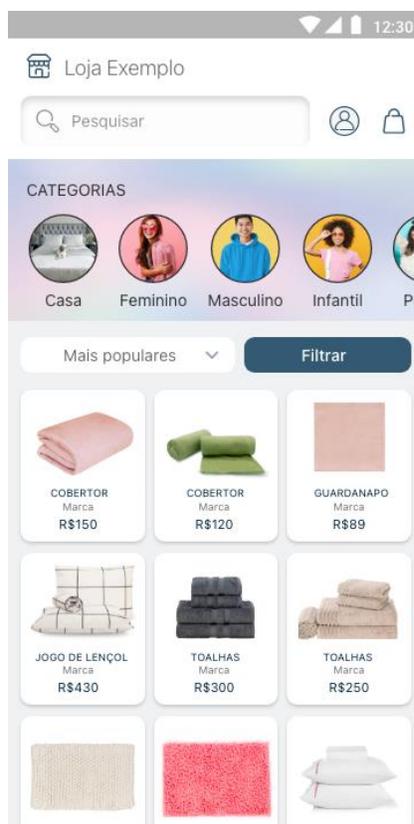
Não tem cadastro? [Cadastre-se](#)

Fonte: elaboração própria

Depois de estar “logado” no site, o usuário verá a tela inicial com o catálogo de produtos (Figura 6). No topo à esquerda, é possível ver o nome da sua empresa, que foi inserido no momento do cadastro. Nesta tela, o vendedor poderá fazer buscas por produtos com a barra de pesquisa, selecionando categorias de produtos (ex.: casa, feminino, masculino etc.) ou usando os filtros disponíveis para ordenar os produtos visualizados na página (ex.: filtrar por mais populares, novidades, menor preço etc.). Caso queira, o vendedor poderá compartilhar o endereço da página (URL) com seus clientes para que eles visualizem os produtos e escolham o que desejam comprar.

Ao clicar em um produto, o usuário será levado à Página de Detalhes do Produto (PDP), onde são visualizadas mais imagens do produto e sua descrição. Na PDP há um botão para selecionar a quantidade de produtos desejada e outro para adicionar o(s) produto(s) à sacola de compras. Para realizar uma compra, então, o vendedor deve adicionar todos os produtos escolhidos à sacola.

**Figura 6. Tela inicial de busca**



Fonte: elaboração própria

Depois de feitas todas as adições de produtos à sacola de compras, o usuário deverá clicar no ícone da sacola de compras, localizada no canto esquerdo superior da página, como pode ser visto na Figura 6. Por conseguinte, o usuário será direcionado para uma tela de revisão de produtos e, clicando no botão “finalizar compra” será levado para o início do processo de *checkout*.

O processo de *checkout* contempla 4 etapas: identificação do cliente, onde o vendedor deve inserir obrigatoriamente o nome e CPF do cliente (Figura 7); endereço de entrega,

onde deve ser informado o endereço de preferência do cliente para a entrega; forma de pagamento, em que é feita a escolha da forma de pagamento (boleto ou cartão de crédito) e a seleção do número de parcelas caso o forma de pagamento selecionada for cartão de crédito, mas sem inserir os dados do cartão (Figura 8); e revisão do pedido, onde o usuário poderá conferir se todos os dados inseridos nas etapas anteriores estão corretos, e, na eventualidade de haver algum erro, é possível fazer modificações. Por fim, o usuário é levado para uma etapa de conclusão do pedido. Nesta etapa, ele irá ver o número do pedido e escolher entre duas ações: ver código QR ou compartilhar link (Figura 8).

**Figura 7. Checkout: identificação do cliente**

Loja Exemplo 12:30

IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE

Insira os dados do seu cliente para prosseguir com a venda

Nome do cliente  
ex: João dos Santos

CPF ou CNPJ  
ex: 54593433800

DDD + Telefone (Opcional)  
ex: 11 1234 1234

E-mail (Opcional)  
ex: joao@email.com.br

TOTAL **R\$ 479,80**

Próximo

Fonte: elaboração própria

A escolha entre ver código QR e compartilhar link diz respeito a forma como o cliente irá receber as informações para providenciar o pagamento. Por se tratar de uma venda direta e, como na primeira versão desta solução priorizou-se o formato de venda

assistida, o vendedor é quem irá navegar por todas as etapas do fluxo. Porém, por uma questão de segurança da informação, quem deve digitar os dados do cartão de crédito para o pagamento terá de ser o próprio cliente.

Portanto, para viabilizar um processo de pagamento seguro, o vendedor deve compartilhar com seu cliente um código QR ou um link de pagamento. O compartilhamento do link pode ser feito via aplicativo de mensagem (ex.: WhatsApp). Já o código QR é mais direcionado para a venda presencial, assim o cliente poderá escaneá-lo com seu celular e imediatamente realizar o pagamento.

**Figura 8. Checkout: forma de pagamento e conclusão**

The figure displays two mobile application screens for a checkout process. The left screen, titled 'FORMA DE PAGAMENTO', asks 'Como seu cliente deseja pagar?' and offers two main options: 'Cartão de Crédito' (highlighted in dark blue) and 'Boleto'. Below these, there is a section for installment payments: 'Informe o número de parcelas desejado pelo cliente' with a dropdown menu labeled 'Selecione o número de parcelas'. A note states: 'Os dados do cartão serão solicitados ao cliente após a finalização das etapas de venda.' At the bottom, a summary shows 'SUBTOTAL R\$ 479,80', 'FRETE GRÁTIS', and 'TOTAL R\$ 479,80' with a 'Próximo' button. The right screen, titled 'VENDA CONCLUÍDA COM SUCESSO!', shows a checkmark icon and the text 'Aguardando o pagamento do cliente.' It includes a note: 'O cliente tem até 48h para realizar o pagamento' and two buttons: 'Ver código QR' and 'Compartilhar link'. Below this, the 'NÚMERO DO PEDIDO' is displayed as '123456789' with a 'Copiar' button.

Fonte: elaboração própria

No momento que o cliente escanear o código ou clicar no link enviado pelo vendedor, ele será encaminhado para uma nova página de *checkout*, contendo 2 etapas: revisão

do pedido, e inserção dos dados do cartão/visualização do boleto. Esta página é chamada de *checkout* do cliente (Figura 9).

Após ter passado por essas duas etapas, o pagamento do cliente é concluído, estando pendente apenas de aprovação da instituição financeira. É importante observar que, tanto o código QR, quanto o link de pagamento, têm uma validade de 48 horas após a realização do pedido, de forma a evitar que o estoque do fornecedor fique preso por um período longo e prejudique a disponibilidade de produtos no site.

**Figura 9. Checkout do cliente**

The image displays two side-by-side screenshots of a mobile application interface for a checkout process. Both screens are titled 'Loja Exemplo' and show a time of 12:30.

**Left Screenshot: REVISÃO DO PEDIDO**

- CLIENTE:** Tatiana Lopes, 067.816.130-57
- PRODUTOS:**
  - 1x Jogo de lençol, Tamanho: Solteiro, R\$ 249,90
  - 1x Jogo de lençol, Tamanho: Solteiro, R\$ 229,90
- ENTREGA:** Avenida João Obino, 73, Petrópolis, Porto Alegre/RS, Padrão | 6-8 dias | Grátis
- PAGAMENTO:** Cartão de Crédito, 1x de R\$479,80 sem juros
- SUBTOTAL:** R\$ 479,80
- FRETE:** GRÁTIS
- TOTAL:** R\$ 479,80
- Botão: Próximo

**Right Screenshot: DADOS DO CARTÃO**

- Insira os dados do seu cartão de crédito
- Número do cartão:** XXXX XXXX XXXX XXXX
- Nome no cartão:** ex: Maria Silva
- Data de expiração:** 12/20
- CVV:** XXX
- Quantidade de parcelas:** 1x de R\$ 479,80 sem juros
- SUBTOTAL:** R\$ 479,80
- FRETE:** GRÁTIS
- TOTAL:** R\$ 479,80
- Botão: Finalizar compra

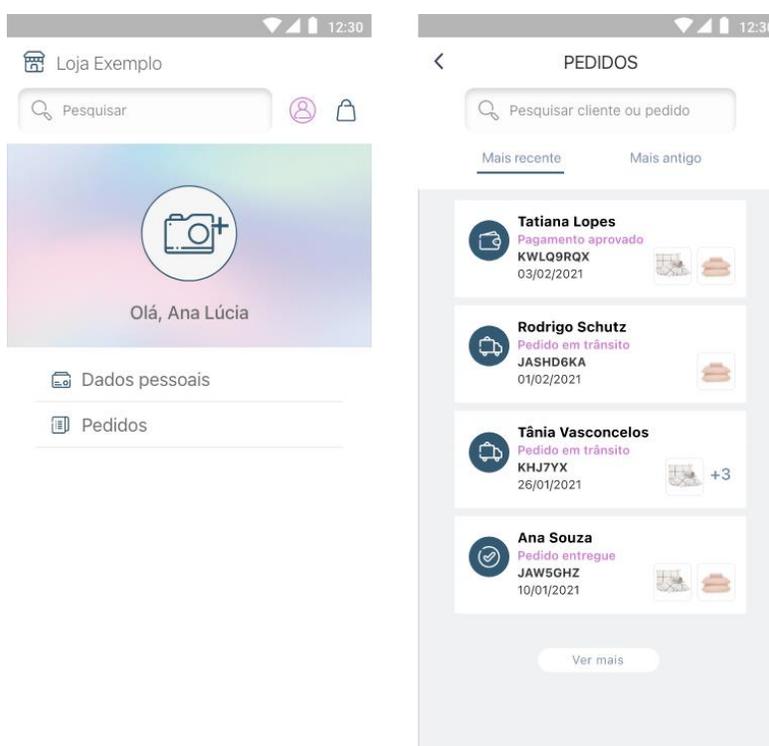
Fonte: elaboração própria

Para que o vendedor consiga acompanhar os pedidos realizados e o status de cada um, há uma página de perfil dentro da sua loja online. Nela, o usuário pode visualizar uma lista com todas as suas vendas e alterar seus dados pessoais. Ao clicar em um

pedido da lista, o vendedor poderá checar todos os detalhes de cada um. Nesta primeira versão da solução o cliente não terá acesso direto as informações sobre sua compra, deste modo, o vendedor será encarregado de fazer o pós-venda.

Futuramente, entende-se que outras ferramentas de gestão e maiores informativos sobre as vendas serão incluídas no perfil do usuário, como, por exemplo, gráficos comparativos e fluxo de caixa. Assim, os empreendedores poderão fazer uma melhor gestão de seu negócio de *dropshipping*.

**Figura 10. Área de perfil do vendedor**



Fonte: elaboração própria

## 4.2 Análise da aplicação da solução

A solução de venda direta digital utilizando *dropshipping* detalhada no item 4.1 foi apresentada para a área comercial e para o setor de tecnologia e inovação de uma grande indústria do setor têxtil. A empresa em questão já possuía uma divisão de varejo com lojas físicas e *e-commerce* próprio. Também adotava o modelo B2B de venda,

fazendo a distribuição de seus produtos para parceiros varejistas multimarcas de micro, pequeno e médio porte. Porém, o canal de venda direta não existia de forma institucional na empresa.

Durante a pandemia, a empresa buscava uma solução tecnológica que pudesse aumentar e fortalecer seu canal de distribuição B2B. Por isso, enxergou a solução proposta no presente trabalho como uma oportunidade. A empresa decidiu adotar a solução e implementar sua primeira versão como um MVP (Produto Mínimo Viável, do inglês, *Minimum Viable Product*) com 2 públicos diferentes: vendedores diretos e lojas físicas próprias.

Antecedendo a implementação do MVP, com a intenção de fazer uma validação do conceito da solução, o protótipo foi apresentado para potenciais usuários, sendo 4 MPEs que ainda não vendiam os produtos da empresa e 3 gerentes de lojas físicas de pequeno porte e próprias da empresa. Durante a conversa, os empreendedores e gerentes foram questionados sobre suas experiências passadas com o *dropshipping* (caso houvesse) e sua opinião sobre a solução proposta, incluindo sobre as etapas de venda propostas e as atividades de pós-venda.

Ao final do processo de validação, 3 MPEs das 4 entrevistadas decidiram prontamente começar a utilizar a primeira versão da solução. As 3 lojas físicas que participaram da validação também adotaram a solução. Para todas, houve um acompanhamento do seu uso durante 23 dias. Após esse período, o feedback do público foi coletado, procurando entender, por meio de conversas, quais eram os benefícios percebidos pelo público, assim como os possíveis desafios que estavam sendo desencadeados e que possivelmente resultariam em mudanças nas futuras versões da solução. No próximo tópico, os benefícios e desafios da aplicação da solução serão expostos.

#### **4.2.1 Benefícios e desafios**

Um dos principais benefícios apontados pelos entrevistados foi a facilidade de uso da ferramenta. Os vendedores diretos e gerentes das lojas consideraram muito benéfica a

condução da venda do início ao fim, apenas deixando nas mãos do cliente a realização do pagamento. Alguns, inclusive, consideraram a solução mais fácil de utilizar do que outros sistemas e *e-commerces*: “eu tinha muita dificuldade com venda na internet e utilização de cupons de vendedor etc. Agora está sendo muito fácil. Existem muitos clientes que gostam que nós façamos tudo por eles. Recebi muitos feedbacks positivos deles” (Vendedor 4).

O benefício da facilidade de uso por parte dos clientes também foi relatado pelos usuários do MVP. As entregas realizadas diretamente no endereço de preferência do cliente também foram consideradas um ponto muito positivo para os clientes dos vendedores diretos e das lojas. Muitos deles, especialmente idosos ou portadores de deficiências, tiveram um grande ganho com a solução, já que ela viabiliza uma compra online com a assistência de um vendedor: “a felicidade da cliente que só gosta de ver produtos online, mas não de comprar, por não saber como fazer, me fez muito feliz!” (Vendedor 2).

Os vendedores e gerentes julgaram ser muito positiva a maneira como foi pensado o acompanhamento dos pedidos. Consideraram a visualização do status de cada pedido fundamental para que haja uma gestão das vendas. Contudo, fizeram uma ressalva para a dependência do cliente na intermediação do vendedor que o modelo possivelmente geraria. Para eles, seria muito importante se os clientes recebessem notificações diretamente da empresa fornecedora sobre as etapas da realização e entrega do pedido (ex.: pagamento aprovado, em preparação, em transporte etc.): “como os clientes não tem a visão do status, eles perguntam “e agora o que eu faço?”. Inclusive eles pedem que desse para visualizar essas informações” (Vendedor 5). Os vendedores diretos não consideraram um problema usar a marca da empresa fornecedora na comunicação com seus clientes, pelo contrário, se sentiram honrados em poder representar a marca.

Um grande desafio que o uso da plataforma não resolve é a demonstração digital de produtos. Esta é uma dificuldade das empresas identificada na pesquisa qualitativa e que foi intensificada pela pandemia. Embora a solução proposta forneça um catálogo digital aos vendedores diretos e as lojas, ela não substitui o contato físico

com o produto: "tem muitos clientes que falam que não conseguem ter noção dos produtos só pelas fotos do site. Por exemplo, já me falaram que no site mostra uma cor diferente da cor real do produto" (Vendedor 4). Para contornar esse desafio, algumas tecnologias podem ser adotadas na venda digital, a exemplo da visualização de produtos por realidade aumentada, permitindo que o consumidor simule os produtos em sua casa, ou poderia se fazer o uso de recursos mais analógicos, como o envio de amostras do produto (ex.: tecidos) para a casa do cliente.

Um ponto que surgiu nas conversas é a utilização de ferramentas para divulgar e fomentar as vendas. Entende-se que a venda remota, em grande parte, se inicia pelas redes sociais. Algumas funcionalidades, como os "*stories*" de aplicativos como Instagram e Facebook, quando usadas para fazer propaganda, funcionam como um gatilho para que o cliente se interesse pelos produtos e seja iniciado o processo de venda. Pensando nisso, identificou-se como importante a criação de materiais de marketing focados na venda remota para que as lojas e vendedores diretos possam usá-los.

Além das redes sociais, alguns vendedores diretos e gerentes de loja pensam que, a fim de se tornarem mais competitivos no mundo digital e atrair mais clientes, a plataforma de *dropshipping* deveria ter preços especiais e descontos que sejam diferentes dos aplicados em outros *e-commerces* e nas lojas físicas.

## 5 CONCLUSÃO

### 5.1 Discussões e conclusões

O presente trabalho teve como finalidade entender como o modelo logístico de *dropshipping* pode impactar positivamente Micro e Pequenas Empresas brasileiras, validar uma solução digital de *dropshipping* e identificar oportunidade e desafios em sua adoção por MPEs. Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico e uma pesquisa quali-quantitativa de caráter exploratório. Com os resultados da análise foi possível propor uma solução, desenvolver seu protótipo e verificar sua aderência com o público-alvo.

Durante o levantamento bibliográfico foram definidos os conceitos de transformação digital, comércio digital e logística no comércio digital. O movimento de transformação digital se mostrou presente entre as 142 Micro e Pequenas Empresas analisadas na pesquisa. A maioria delas demonstrou estar buscando formas de vender online, seja através de redes sociais, de *e-commerce* ou sites de *marketplace*. Esse movimento de digitalização das empresas foi potencializado pelas necessidades que surgiram com a pandemia de COVID-19.

Entende-se que o comércio digital pode se apresentar tanto na forma de *e-commerce*, como na forma de vendas diretas digitais, ou *social selling*, que é quando ocorrem principalmente por redes sociais. A maioria das empresas participantes da pesquisa não possuíam uma loja online, mas gostariam de tê-la. Entretanto, as redes sociais se tornaram o segundo principal canal de venda, estando apenas atrás das lojas físicas.

A logística é considerada uma parte fundamental do comércio digital, e fundamentalmente, compreende as atividades de controle de estoque, armazenagem e entrega de mercadorias. Algumas empresas podem ter dificuldade em gerir a logística necessária para a venda digital, levando-as a adotar o *dropshipping*. Este, é um modelo logístico de distribuição de mercadorias em que os produtos vendidos por uma

empresa ou vendedor intermediários e saem diretamente do estoque do fornecedor até o endereço do consumidor final.

Foi possível observar neste trabalho que o movimento de transformação digital, em meio ao contexto de pandemia, desencadeou alguns desafios para as MPEs. A gestão de estoque e entregas dos produtos (logística), os recursos financeiros limitados para investimento no negócio, a interação 100% digital com clientes e a urgência em expandir e fomentar as vendas através dos canais digitais foram os principais pontos abordados na pesquisa. Assim sendo, a solução proposta neste trabalho, baseada no modelo de *dropshipping*, foi percebida como uma oportunidade de impactar positivamente as MPEs.

Como um resultado deste trabalho, a solução foi validada por uma grande empresa industrial do setor têxtil que vende seus produtos através do canal B2B, além de ter lojas físicas próprias. Através de sua rede de parceiros, 3 MPEs e 3 lojas próprias que adotaram a solução a testaram por 23 dias. Ao final do período de teste, a solução foi considerada muito benéfica para o público em questão, que ressaltou a facilidade em utilizá-la. Contudo, o público identificou alguns desafios em sua adoção, sendo os principais, a dificuldade em demonstrar os produtos digitalmente e a necessidade de se tornarem competitivos para que possam concorrer com outras empresas no ambiente digital.

Conclui-se que a solução proposta no presente trabalho é uma alternativa viável para Micro e Pequenas Empresas que desejam começar a vender online com baixo risco. Considerando o custo zero e a rapidez em adotá-la, sua facilidade de uso e as possibilidades de expansão do negócio para aqueles que têm a necessidade de estar presentes no mundo digital, a solução impacta positivamente as MPEs. Também traz oportunidades de negócio para empresas industriais que queira adotá-la, ao propiciar a expansão de canais, ampliação de sua rede de parceiros e, conseqüentemente, aumento de vendas e *marketshare*.

## 5.2 Trabalhos futuros

Sugere-se que, na sequência do presente trabalho, possam ser realizados estudos em mais profundidade sobre alguns tópicos que surgiram durante a pesquisa e se mostraram relevantes.

O primeiro deles é a demonstração de produtos digitalmente, apontado pelas MPEs na pesquisa. Este é um desafio que impacta não só a solução proposta neste trabalho, mas também outros tipos de plataformas de venda online (ex.: *e-commerces*, *marketplaces*, redes sociais). Entende-se que seria interessante explorar formas alternativas de demonstrar produtos utilizando novas tecnologias, como a realidade aumentada e a realidade virtual, ou através de resoluções criativas, como por exemplo, fazer o envio de amostras de materiais para a casa do cliente e oferecer períodos de teste dos produtos.

Outro tema a ser explorado, e que contribuiria com este trabalho, é o estudo de práticas e ferramentas para ajudar micro e pequenos empreendedores a se tornarem mais competitivos no ambiente digital. O marketing digital se revelou fundamental para o fortalecimento e ampliação das vendas.

Por fim, recomenda-se que os estudos acerca de *dropshipping* sejam continuados, especialmente buscando entender qual o impacto de sua adoção a longo prazo pelas empresas.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEVD. Informações. *In*: ABEVD. **Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas**. [S. l.], out. 2020. Disponível em: <https://www.abevd.org.br/dados-e-informacoes/#>. Acesso em: 24 jul. 2021.

ALIEXPRESS. Get Your Own Money-Making AliExpress Dropshipping Business Today. *In*: **AliDropship**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://alidropship.com/>. Acesso em: 5 set. 2021.

ATALAY, Tugba. E-commerce ecosystem: Fundamental concepts, business models and cybersecurity issue. **International Journal of Business Ecosystem & Strategy**, Istambul, Turquia, v. 2, ed. 2, p. 15-24, 2020. DOI <http://dx.doi.org/10.36096/ijbes.v2i2.209>. Disponível em: <http://bussecon.com/ojs/index.php/ijbes/article/view/209>. Acesso em: 2 out. 2021.

AVON. Olha de novo para o seu sucesso. *In*: **AVON**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.avon.com.br/institucional/seja-uma-revendedora>. Acesso em: 18 set. 2021.

BOGOSLOV, Ioana Andreea; GEORGESCU, Mircea Radu; LUNGU, Anca Elena; STOICA, Eduard Alexandru. From Decision to Survival—Shifting the Paradigm in Entrepreneurship during the COVID-19 Pandemic. **Entrepreneurship and Business Sustainability**, [S. l.], v. 13, ed. 14, 2021. DOI <https://doi.org/10.3390/su13147674>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/14/7674>. Acesso em: 8 jun. 2021.

BONFIM, Gabriel H. C. *et al.* Características Qualitativas, Quantitativas e Qualiquantitativas de Abordagens Científicas: estudos de caso na subárea do Design Ergonômico. **Revista de Design, Tecnologia e Sociedade**, [S. l.], v. 2, ed. 1, maio 2015. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/design-tecnologia-sociedade/article/download/15699/14030/26701>. Acesso em: 6 nov. 2021.

CAPGEMINI. Shaping and accelerating a digital first approach post pandemic. *In*: **Capgemini**. [S. l.], set. 2020. Disponível em: <https://www.capgemini>.

com/gb-en/2020/09/shaping-and-accelerating-a-digital-first-approach-post-pandemic/. Acesso em: 9 out. 2021.

CAVUSGIL, S. Tamer *et al.* The Great Lockdown Recession and International Business. **Rutgers Business Review**, [S. l.], v. 5, ed. 1, p. 113-135, nov. 2020. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3660160](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3660160). Acesso em: 9 out. 2021.

CEZARINO, Luciana Oranges; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Fafibe On-line**, Bebedouro, SP, v. 2, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.fafibe.br/revistaonline/sumario.php?ano=pub=5>. Acesso em: 2 out. 2021.

CHEN, Jun; XU, Shiyan; TIAN, Yuxin; ZHAO, Chenyang. Logistics Factors Affecting Cross-border Ecommerce Implementation. **Economic Management Journal**, China, v. 9, ed. 1, p. 8-15, jun. 2020. Disponível em: <http://www.ivypub.org/EMJ/paperInfo/54455.shtml>. Acesso em: 9 out. 2021.

CICHOSZ, Marzenna; WALLENBURG, Carl Marcus; KNEMEYER, A. Michael. Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. **The International Journal of Logistics Management**, [S. l.], v. 31, ed. 2, p. 209-238, jul. 2020. DOI <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLM-08-2019-0229/full/html>. Acesso em: 25 set. 2021.

CONDE, Mamady Aissata; WASIQ, Shafiullah. Digital Transformation of Business Challenges and Issues in Developing Countries. **Journal of Information Systems and Digital Technologies**, Malásia, v. 3, ed. 1, p. 65–73, abr. 2021. Disponível em: <https://journals.iium.edu.my/kict/index.php/jjsdt/article/view/149>. Acesso em: 4 set. 2021.

CRUZA, Marcos N.; TROCCOLI, Irene R.; PEIXOTO, Arthur M. N.; PONTE, Lucivânia F. Canal de Venda Direta e Sua Operacionalização no Brasil: Breve Revisão Teórica. **Revista de Ciências Jurídicas**, Londrina, PR, v. 14, ed. 1, p. 109-117, mar. 2013. DOI <https://doi.org/10.17921/2448-2129.2013v14n1p%25p>. Disponível em:

<https://revista.pgsskroton.com/index.php/juridicas/article/view/467>. Acesso em: 9 out. 2021.

DRASKOVIC, Nikola; HARIC, Melanija. Challenges of direct selling in a digital world: The case of Avon in Croatia. **International Journal of Management Cases**, Lancashire, Inglaterra, v. 23, ed. 1, 2021. Disponível em: <https://www.circleinternational.co.uk/wp-content/uploads/2021/07/IJMC-23.1.pdf#page=52>. Acesso em: 9 out. 2021.

DROPNACIONAL. Abra sua loja virtual sem estoque. *In: Dropnacional*. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://dropnacional.com.br/>. Acesso em: 10 set. 2021.

ESPÍNDOLA, André Mauro S.; SILVA, Edeni Malta; ROTH, Leonardo; CAMARGO, Maria Emilia; SANTOS, Vivian Oliveira; MALAFAIA, Guilherme Cunha. A importância da logística para o comércio eletrônico: um estudo de caso. **Revista GEINTEC**, Caxias do Sul, RS, v. 4, ed. 1, 2014. DOI <https://doi.org/10.47059/geintecmagazine.v4i1.250>. Disponível em: <https://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/250>. Acesso em: 17 set. 2021.

GAURI, Dinesh K.; SODERO, Annibal C.; NAMIN, Aidin; BHASKARAN, Sreekumar R. The strategic drivers of drop-shipping and retail store sales for seasonal products. **Journal of Retailing**, [S. l.], v. 9, ed. 18, 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.09.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435921000609>. Acesso em: 16 out. 2021.

GEBAYEW, Chernet; HARDINI, Inkreswari Retno; PANJAITAN, Goklas Henry A.; KURNIAWAN, Novianto Budi. A Systematic Literature Review on Digital Transformation. **International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)**, Bandung, Indonésia, 22-25 out. 2018. DOI 10.1109/ICITSI.2018.8695912. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/332679270\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review\\_on\\_Digital\\_Transformation](https://www.researchgate.net/publication/332679270_A_Systematic_Literature_Review_on_Digital_Transformation). Acesso em: 18 set. 2021.

GRÁCIO, M. M. C.; GARRUTTI, É. A. Estatística aplicada à educação: uma análise de conteúdos programáticos de planos de ensino de livros didáticos. **Revista de Matemática e Estatística**, São Paulo, v. 23, n. 3, p.107-126, abr. 2005. Disponível em:

[https://www.academia.edu/37378616/ESTAT%C3%8DSTICA\\_APLICADA\\_%C3%80\\_EDUCA%C3%87%C3%83O\\_UMA\\_ANALISE\\_DE\\_CONTE%C3%9ADOS\\_PROGRAM%C3%81TICOS\\_DE\\_PLANOS\\_DE\\_ENSINO\\_E\\_DE\\_LIVROS\\_DID%C3%81TICOS](https://www.academia.edu/37378616/ESTAT%C3%8DSTICA_APLICADA_%C3%80_EDUCA%C3%87%C3%83O_UMA_ANALISE_DE_CONTE%C3%9ADOS_PROGRAM%C3%81TICOS_DE_PLANOS_DE_ENSINO_E_DE_LIVROS_DID%C3%81TICOS). Acesso em: 24 out. 2021.

GUIMARÃES, Cristiane; DE OLIVEIRA, Quésia; DIMAS, Matheus; CORRÊA, Társis. O empreendedorismo no contexto da COVID-19: necessidade, oportunidade e solidariedade. **UNIFACIG – Anuais do Seminário Científico**, [S. l.], 6. ed. 12 nov. 2020. VI Seminário Científico do UNIFACIG e V Jornada de Iniciação Científica do UNIFACIG. Disponível em: <http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/2084/1831>. Acesso em 3 set. 2021.

HENRIETTE, Emily; FEKI, Mondher; BOUGHZALA, Imed. The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. **Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, [S. l.], v. 10, 1 out. 2015. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>. Acesso em: 18 set. 2021.

IBGE. Desemprego chega a 14,7% no primeiro trimestre, maior desde 2012. *In: Agência IBGE Notícias*. [S. l.], maio 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30793-desemprego-chega-a-14-7-no-primeiro-trimestre-maior-desde-2012-e-atinge-14-8-milhoes-de-pessoas>. Acesso em: 3 set. 2021.

IMRAN, G. M. Al; MIT, Edwin; JUNAINI, Syahrul N. Ecommerce Logistic Finding: Preliminary Work. **9th International Conference on IT in Asia (CITA)**, Sarawak, Malásia, 7 ago. 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/291348348\\_Ecommerce\\_Logistic\\_Finding\\_Preliminary\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/291348348_Ecommerce_Logistic_Finding_Preliminary_Work). Acesso em: 10 out. 2021.

KING, David; TURBAN, Efraim. **Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão**. 1. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2004. 436 p.

LEONI, Luna *et al.* Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets. **Journal of Marketing Management**, [S. l.], v. 36, ed. 1-2, p. 72-99, 2020. DOI <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1694566>. Disponível em:

[https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0267257X.2019.1694566?casa\\_token=SonhHhYSUikAAAA%3AWQbR-xRYOXrY6vF2mQeq8ZQXf31zBHhOqmfjso\\_-vEEGtsuyGi1DHtSJ3GekdbDyG-8uyiN5V5cU](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0267257X.2019.1694566?casa_token=SonhHhYSUikAAAA%3AWQbR-xRYOXrY6vF2mQeq8ZQXf31zBHhOqmfjso_-vEEGtsuyGi1DHtSJ3GekdbDyG-8uyiN5V5cU). Acesso em: 15 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. O que faz a diferença agora é ajudar você a garantir uma renda extra. *In: **Parceiro Magalu***. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.parceiromagaluc.com.br/divulgador>. Acesso em: 2 out. 2021.

MCKINSEY. C2C e-commerce: Could a new business model sell more old goods?. *In: **McKinsey & Company***. [S. l.], set. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/c2c-ecommerce-could-a-new-business-model-sell-more-old-goods>. Acesso em: 16 out. 2021

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Mapa de Empresas. *In: **Governo Digital***. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas>. Acesso em: 30 out. 2021.

MOSTARC, Katarina; KAVRAN, Zvonko; PIŠKOVIĆ, Josip Luka. Dropshipping distribution model in supply chain management. **31st DAAAM International Symposium On Intelligent Manufacturing And Automation**, Vienna, Austria, 2020. DOI: 10.2507/31st.daaam.proceedings.019. Acesso em: 28 set. 2021.

NAMBISAN, Satish. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. **40th International Conference on Information Systems**, Milwaukee, WI, v. 41, ed. 6, nov. 2017. DOI <https://doi.org/10.1111/etap.12254>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/etap.12254>. Acesso em: 2 out. 2021.

NASCIMENTO, Ana Caroline; PRADO, Nágela B.; CUNHA, Christiano F. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída?. **Revista Expectativa**, Toledo, PR, v. 20, ed. 1, p. 50-72, jan. 2021. DOI <https://doi.org/10.48075/revex.v20i1.26442>. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/26442>. Acesso em: 8 jun. 2021.

OBERLO. This is business unusual. *In: OBERLO*. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.oberlo.com/dropshipping>. Acesso em: 10 set. 2021.

OPRESCU, Paul George. Influence of New Technologies in E-Commerce. **Economy Informatics**, [S. l.], v. 19, ed. 1, 2019. DOI 10.12948/ei2019.01.03. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/338239688\\_Influence\\_of\\_New\\_Technologies\\_in\\_E-Commerce](https://www.researchgate.net/publication/338239688_Influence_of_New_Technologies_in_E-Commerce). Acesso em: 3 out. 2021.

PACHECO, Selma Aparecida. **O Pequeno Varejista de Moda Têxtil e a Busca pela Diversidade em Canais Logísticos**. 2018. Dissertação (Mestrado profissional MPGC) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, [S. l.], 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/27320>. Acesso em: 10 out. 2021.

PASSOS, Ana Paula Pereira; MENEZHINI, Eleandra Maria P.; GAMA, Marina Amado B.; LANA, Jeferson. Tem no Magalu: Estratégias Sociais, Políticas e de Mercado Durante a COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 25, ed. Spe, 2021. DOI [doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200233](https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200233). Disponível em: <https://www.scielo.br/rac/a/9c4xC5XpnfzKqbVpFWKFPLc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 9 out. 2021.

RECKER, Jan; BRIEL, Frederik von. The Future of Digital Entrepreneurship Research: Existing and Emerging Opportunities. **40th International Conference on Information Systems**, Munique, Alemanha, dez. 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/336085226\\_The\\_Future\\_of\\_Digital\\_Entrepreneurship\\_Research\\_Existing\\_and\\_Emerging\\_Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/336085226_The_Future_of_Digital_Entrepreneurship_Research_Existing_and_Emerging_Opportunities). Acesso em: 25 set. 2021.

RESEARCH AND MARKETS. North America Dropshipping Market Forecast to 2027 - COVID-19 Impact and Regional Analysis By Product Type and Organization Size. *In: Research and Markets*. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5180808/north-america-dropshipping-market-forecast-to>. Acesso em: 23 out. 2021.

REUSCHKE, Darja; MASON, Colin. The engagement of home-based businesses in the digital economy. **Futures**, [S. l.], 3 mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102542>. Acesso em: 8 jun. 2021.

SCHNEIDER, Sabrina; KOKSHAGINA, Olga. Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. **Creativity and Innovation Management**, [S. l.], v. 30, ed. 2, p. 384-411, jun. 2021. DOI <https://doi.org/10.1111/caim.12414>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/caim.12414>. Acesso em: 18 set. 2021.

SEBRAE. Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI. *In*: **SEBRAE**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 9 out. 2021.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. *In*: **SEBRAE**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 9 out. 2021.

SEBRAE. Porte Comércio e Serviços Indústria. *In*: **SEBRAE**. [S. l.], 2013. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf). Acesso em: 9 out. 2021.

SINGH, Gurpreet; KAUR, Harjot; SINGH, Amitpal. Dropshipping in E-Commerce: A Perspective. **9th International Conference, ICEME**, Waterloo, ON, ago. 2018. DOI <https://doi.org/10.1145/3271972.3271993>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/328470705\\_Dropshipping\\_in\\_E-Commerce\\_A\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/328470705_Dropshipping_in_E-Commerce_A_Perspective). Acesso em: 9 out. 2021.

UNCTAD. Global e-commerce jumps to \$26.7 trillion, COVID-19 boosts online sales. *In*: **UNCTAD**. [S. l.], maio 2021. Disponível em: <https://unctad.org/news/global-e-commerce-jumps-267-trillion-covid-19-boosts-online-sales>. Acesso em: 22 out. 2021.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, Montreal, Canadá, v. 28, ed. 2, p. 118-149, jun. 2019. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.008>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>. Acesso em: 3 set. 2021.

VISSOTTO, Elisa Maria; BONIATI, Bruno Batista. **Comércio Eletrônico**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Colégio Agrícola de Frederico Westphalen, 2013. 53 p. Disponível em: [https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ctism/cte/wp-content/uploads/sites/413/2018/12/comercio\\_eletronico.pdf](https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ctism/cte/wp-content/uploads/sites/413/2018/12/comercio_eletronico.pdf). Acesso em: 2 out. 2021.

WAIT, Marius. The rivalry between online and direct selling – Is there a winner?. **Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences**, África do Sul, v. 19, ed. 1, 2019. DOI <https://doi.org/10.4102/ac.v19i1.679>. Disponível em: <https://actacommercii.co.za/index.php/acta/article/view/679>. Acesso em: 3 out. 2021.

WALLITER, Carolina. Dropshipping: a forma mais fácil de vender online. *In*: SHOPIFY. **Blogs da Shopify**. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://www.shopify.com.br/blog/17588672-drop-shipping-a-forma-mais-facil-de-vender-online>. Acesso em: 10 set. 2021.

WFDSA. Benefits of Direct Selling. *In*: **World Federation of Direct Selling Associations**. Washington, DC, 2021. Disponível em: <https://wfdsa.org/benefits-of-direct-selling/>. Acesso em: 2 out. 2021.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM MPES

### Características do negócio

- Qual é o seu papel na empresa? (verificar se é dono)
- Você poderia começar fazendo uma breve introdução da empresa?
  - Como o negócio começou?
  - Qual é o tamanho?
  - Quantos funcionários a empresa tem?
  - Quais são os principais produtos que a empresa vende?
  - Quem são seus principais fornecedores?
  - Quais são seus canais de venda?
  - Qual é o principal canal de venda? (de onde vem a maior parte da sua receita)
  - Quem são seus clientes?
  - Como eles chegam até vocês?
  - Como você faz o contato com esses clientes?
  - Você poderia me dizer qual é o seu faturamento por ano?

### Vendas

- Como as suas vendas são feitas? (modelo de atendimento)
- Como você promove seus produtos? (paga por anúncios? manda mensagens?)

- Durante a pandemia, como você está vendendo?
  - Como são feitas as entregas?
  - Quais são suas dificuldades?
- O quão satisfeito você está com seus canais de venda?
- O que você acha que poderia melhorar nas suas vendas?
- Você pensa em expandir seu negócio? Vender por outros canais? (ex: marketplaces, e-commerce)
- Como você escolhe os produtos para comprar dos fornecedores?
- Como você faz seu pedido de compra dos fornecedores? É com um representante? É em um site?
- Você acha que alguma coisa poderia mudar nesse processo de pedido de compra?

### **Dia a dia**

- Quando você pensa no dia a dia do seu negócio, o que você mais gosta de fazer? Por quê?
- O que você menos gosta de fazer? Por quê?
- De todas as atividades que você tem sob sua responsabilidade, qual delas é a mais difícil? Por quê?
- O que você acha que poderia ser feito de outra forma para tornar o seu dia dia mais fácil?

### **Ferramentas utilizadas**

- Quais são as ferramentas que você utiliza no seu dia a dia de trabalho? (softwares, cadernos, agendas, ...)
- Por que você escolheu essas ferramentas? (ex: provedor de site)
- O que você utiliza para fazer a gestão do negócio?
- Em uma escala de 0 a 5, o quão satisfeito você está hoje com as ferramentas que você tem disponíveis? Por quê?
- Do que você sente falta no sistema que você utiliza?
- Se você pudesse ter alguma outra ferramenta, o que você teria?

### **Wrap-up**

- Se você pudesse mudar qualquer coisa no seu negócio hoje, o que você mudaria?