

Uma análise dos drivers e barreiras ao crescimento de pequenas e médias empresas no comércio eletrônico

Myllena Araújo de Freitas (Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD)
myllena.freitas139@academico.ufgd.edu.br

Lucas Rodrigues Deliberador (Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD)
lucasdeliberador@ufgd.edu.br

Resumo

O crescimento das pequenas e médias empresas no comércio eletrônico tem se intensificado nos últimos anos, impulsionado pelos avanços tecnológicos e pela ampliação do acesso à internet, ao mesmo tempo em que enfrentam diversas limitações estruturais e competitivas. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo identificar e analisar os principais drivers e barreiras que influenciam o crescimento de pequenas e médias empresas no comércio eletrônico. Como método, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura, seguindo um protocolo estruturado em fases, com buscas na base de dados Scopus, aplicação de critérios de inclusão e exclusão, filtros sucessivos e a técnica de snowballing. A amostra final foi composta por 47 estudos publicados entre 2002 e 2023, analisados por meio de técnicas de análise bibliométrica e análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que o crescimento dessas empresas é condicionado por fatores tecnológicos, financeiros, organizacionais, institucionais e relacionados ao comportamento do consumidor, destacando-se a limitação de recursos, a falta de conhecimento e a concorrência como barreiras recorrentes, e a inovação, a adoção tecnológica, as parcerias e o apoio institucional como principais drivers. Como implicações, o estudo contribui para o avanço teórico ao sistematizar o conhecimento existente e oferece subsídios práticos para gestores e formuladores de políticas públicas no desenvolvimento de estratégias voltadas ao fortalecimento das pequenas e médias empresas no ambiente digital.

Palavras-Chaves: Inovação, tecnologia, competitividade, gestão, desempenho.

Abstract

The growth of small and medium-sized enterprises in electronic commerce has intensified in recent years, driven by technological advances and expanded access to the internet, while these firms continue to face structural and competitive constraints. In this context, this article aims to



identify and analyze the main drivers and barriers that influence the growth of small and medium-sized enterprises in electronic commerce. Methodologically, a Systematic Literature Review was conducted following a phased and structured protocol, including searches in the Scopus database, the application of inclusion and exclusion criteria, successive filtering stages, and the snowballing technique. The final sample comprised 47 studies published between 2002 and 2023, which were analyzed using bibliometric analysis and content analysis techniques. The results indicate that the growth of these enterprises is conditioned by technological, financial, organizational, institutional, and consumer behavior–related factors. Resource constraints, lack of knowledge, and competition emerge as recurring barriers, whereas innovation, technological adoption, partnerships, and institutional support stand out as the main drivers. In terms of implications, this study contributes to theoretical advancement by systematizing existing knowledge and provides practical insights for managers and policymakers in the development of strategies aimed at strengthening small and medium-sized enterprises in the digital environment.

Keywords: Innovation, technology, competitiveness, management, performance.

1. Introdução

O ambiente empresarial tem passado por transformações rápidas, impulsionadas pela globalização, pela gestão do conhecimento e pela busca por inovação e competitividade. Nesse contexto, a expansão das plataformas de comércio eletrônico tem levado empresas de diferentes portes a adotar estratégias voltadas à ampliação da visibilidade e ao fortalecimento do relacionamento com os clientes (Belém, 2023). O e-commerce destaca-se como alternativa estratégica ao possibilitar maior alcance de mercado, redução de custos operacionais e maior proximidade com consumidores e fornecedores (Rodrigues; Martins, 2022).

No Brasil, o comércio eletrônico apresentou crescimento expressivo nas últimas décadas. Entre 2015 e 2016, o setor registrou aumento nominal de 15,3%, alcançando faturamento de R\$ 41,3 bilhões (Dias, 2016), valor que chegou a R\$ 49,7 bilhões em 2017 (E-bit, 2017). Esse movimento foi intensificado pela pandemia da COVID-19, ampliando os desafios enfrentados pelas pequenas e médias empresas (PME's), sobretudo em razão das limitações de recursos financeiros, institucionais e tecnológicos (Dionisio, 2021).

Diante desse cenário, o objetivo deste estudo foi realizar uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para identificar as principais barreiras e os fatores facilitadores que influenciam o crescimento das PME's no comércio eletrônico. A justificativa do estudo está relacionada à necessidade de aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados pelas PME's no ambiente digital, especialmente em países em desenvolvimento, nos quais persistem restrições econômicas, sociais e estruturais (Malta, 2024). No Brasil, embora as PME's representem parcela significativa da geração de empregos e renda, muitas ainda enfrentam dificuldades de acesso à infraestrutura tecnológica, capacitação e recursos financeiros, o que limita sua inserção no e-commerce (Klein; Todesco, 2021).

Além disso, a pesquisa contribui para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente os ODS 8, 9, 10, 12 e 17, ao discutir aspectos relacionados ao crescimento econômico, inovação, redução das desigualdades, práticas sustentáveis e fortalecimento de parcerias. Dessa forma, o estudo amplia o conhecimento acadêmico e oferece subsídios para gestores e formuladores de políticas públicas, favorecendo o desenvolvimento de um ambiente de negócios mais inclusivo, competitivo e sustentável para as PME's brasileiras.

2. Referencial Teórico

O comércio eletrônico, ou e-commerce, é um segmento do mercado que realiza operações financeiras através de plataformas eletrônicas, como a internet. Nos últimos anos, o comércio eletrônico transformou-se em um meio importante e em rápido desenvolvimento do setor comercial global (Jain; Malviya; Arya, 2021). Embora tenha apresentado um crescimento maior com o surgimento da internet na década de 1990, o comércio eletrônico teve início na década de 1970 com formas simplificadas de operações. A evolução deste segmento foi, desde então, um processo exponencial, motivado pela expansão da infraestrutura da internet, pelo reforço da segurança das operações em linha e pela transformação dos costumes dos consumidores.

O e-commerce proporciona múltiplos benefícios tanto para os consumidores como para as empresas. Para os consumidores, apresenta conforto, uma ampla gama de bens e serviços e a facilidade de comparação de ofertas e de análise dos produtos. Para as empresas, o e-commerce proporciona um alcance mundial, reduzindo os custos operacionais e possibilitando uma maior eficiência na orientação do marketing. Embora seja benéfico, o e-commerce também expõe uma certa quantidade de desafios. Estes desafios incluem demandas de segurança, privacidade, fraude e a necessidade de uma infraestrutura informática robusta. Por outro lado, a natureza despersonalizada do comércio eletrônico pode levar a uma falta de confiança entre os consumidores e os fornecedores (Jain; Malviya; Arya, 2021).

Entre os modelos existentes de e-commerce, destaca-se o business to business (B2B), que concentra o maior volume de operações financeiras, envolvendo transações entre empresas, como compras eletrônicas, promoção de produtos e gestão da cadeia de distribuição (Gregory et al., 2017). Outro modelo amplamente discutido na literatura é o business to consumer (B2C), no qual as empresas comercializam diretamente com consumidores finais, sendo representado por grandes varejistas digitais, como Amazon e Alibaba, e apresentando crescimento significativo nos últimos anos (OECD, 2019).

Nas últimas duas décadas, o e-commerce consolidou-se como um mercado relevante para transações de bens e serviços, promovendo mudanças estruturais nas operações do varejo. Em 2019, esse canal representou 14,1% das vendas globais do varejo, e, em 2020, mais de 131 bilhões de encomendas foram enviadas nos principais mercados mundiais, impulsionadas pelo aumento da demanda por entregas rápidas e de baixo custo (Vorona; Istomin; Kalmykov, 2022).

3. Método de Pesquisa

A RSL realizada foi composta pelas etapas de (a) planejamento, (b) condução e (c) documentação dos resultados (Quadro 1), seguindo as etapas sugeridas por Tranfield, Denyer e Smart (2003).

Quadro 1 – Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura

Etapas	Fases	Descrição
Planejamento	Fase 1	Identificação dos construtos.
	Fase 2	Identificação das questões de pesquisa.
	Fase 3	Definição das palavras-chave.
	Fase 4	Desenvolvimento da <i>string</i> de busca.
	Fase 5	Definição da base de dados.
	Fase 6	Definição dos critérios de inclusão e exclusão.
	Fase 7	Definição dos idiomas.
Condução	Fase 8	Filtro I: leitura do título, resumo e palavras-chave.
	Fase 9	Filtro II: leituras da introdução e conclusão.
	Fase 10	Filtro III: leitura completa.
Documentação	Fase 11	Análise bibliométrica.
	Fase 12	Análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pelos autores

O objetivo central desta pesquisa é compreender os principais drivers e barreiras para o crescimento de pequenas e médias empresas de e-commerce. O estudo abrange quatro constructos principais (**Fase 1**): barreiras, direcionadores, e-commerce e crescimento, cuja intersecção orienta a identificação dos elementos analisados nos artigos selecionados. A RSL busca responder às questões de pesquisa (**Fase 2**): (QP1) Quais são as possíveis barreiras para o crescimento de pequenas e médias empresas de e-commerce? e (QP2) Quais são os direcionadores que facilitam o crescimento de pequenas e médias empresas do e-commerce?

Para atender às questões da RSL, realizou-se uma revisão de escopo com o objetivo de delimitar as palavras-chave (**Fase 3**): barriers, obstacles, restrictions, impediments, difficulties, limitations, challenges, constraints, drivers, opportunities, factor, "determining factors", leading, determinants, "critical factors", e-commerce, "electronic commerce", "online commerce", "digital business", "digital commerce", e-shopping e e-business.

Com base nessas palavras-chave, definiu-se a string de busca a ser aplicada na base de dados (**Fase 4**), considerando título, palavras-chave e resumo, visando maximizar a recuperação de artigos alinhados aos objetivos da pesquisa. Os constructos, palavras-chave e as strings de busca estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Constructos, palavras-chave e strings de busca

Constructos	Palavras-chave	String	Base de dados
Barreiras	<i>barreirs</i> <i>obstacles</i> <i>restrictions</i> <i>impediments</i> <i>difficulties</i> <i>limitations</i> <i>challenges</i> <i>constraints</i>	(barreir* OR obstacle* OR restrict* OR impediment* OR difficult* OR limitat* OR challeng* OR constraint*)	Scopus
Direcionadores	<i>drivers</i> <i>opportunities</i> <i>factor</i> <i>"determining factors"</i> <i>leading</i> <i>determinants</i> <i>"critical factors"</i>	(driver OR driv* OR opportunit* OR factor OR "determining factor*" OR leading OR determinant* OR "critical factor*")	
E-commerce	<i>e-commerce</i> <i>"electronic commerce"</i> <i>"online commerce"</i> <i>"digital business"</i> <i>"digital commerce"</i> <i>e-shopping</i> <i>e-business</i>	(e-commerce OR "electronic commerce" OR "online commerce" OR "digital business" OR "digital commerce" OR e-shopping OR e-business)	
Crescimento	<i>growth</i>	(increas* OR expansion OR develop* OR rise OR rising OR grow* OR progress OR advance OR maturation OR improvement)	
barreiras + direcionadores + e-commerce + crescimento + filtro de idioma + filtro de documentos + filtro de áreas afins + filtro de anos + filtro de fontes (<i>journals</i>)	Todas as palavras-chave listadas acima	TITLE-ABS-KEY((barreir* OR obstacle* OR restrict* OR impediment* OR difficult* OR limitat* OR challeng* OR constraint*) AND (driver OR driv* OR opportunit* OR factor OR "determining factor*" OR leading OR determinant* OR "critical factor*") AND (increas* OR expansion OR develop* OR rise OR rising OR grow* OR progress OR advance OR maturation OR improvement) AND (e-commerce OR "electronic commerce" OR "online commerce" OR "digital business" OR "digital commerce" OR e-shopping OR e-business)) AND PUBYEAR > 2012 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE,"Portuguese")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE,"re")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA,"ENGI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA,"MULT")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE,"j"))	

Fonte: Elaborado pelos autores

A base de dados selecionada (**Fase 5**) para a realização da RSL foi a Scopus, reconhecida como uma das maiores indexadoras acadêmicas por sua base multidisciplinar e ampla cobertura de dados de citação. Lançada em 2004 pela Elsevier Science, a Scopus reúne um acervo expressivo de informações, com milhares de revisores, editores, títulos e revistas com revisão por pares, o que justifica sua escolha pela quantidade, abrangência e confiabilidade dos trabalhos e citações disponíveis.

Foram definidos critérios de inclusão e exclusão para a análise dos documentos (**Fase 6**). Os critérios de inclusão contemplam estudos com foco no crescimento de pequenas e médias empresas de e-commerce; estudos revisados por pares; estudos publicados no período entre 2002 e 2023; e estudos publicados em língua inglesa e portuguesa (**Fase 7**). A delimitação temporal teve como objetivo analisar o comportamento do e-commerce durante sua ascensão, considerando o impacto da internet sobre os comércios físicos e sua consolidação como meio de negócio digital.

Como critérios de exclusão, foram estabelecidos: trabalhos publicados em idiomas diferentes do inglês e do português; artigos não revisados por pares; artigos sem acesso; e estudos não relacionados ao e-commerce. A restrição linguística decorre das limitações dos pesquisadores, priorizando a língua portuguesa, por ser a língua materna, e a inglesa, por sua ampla utilização na literatura científica.

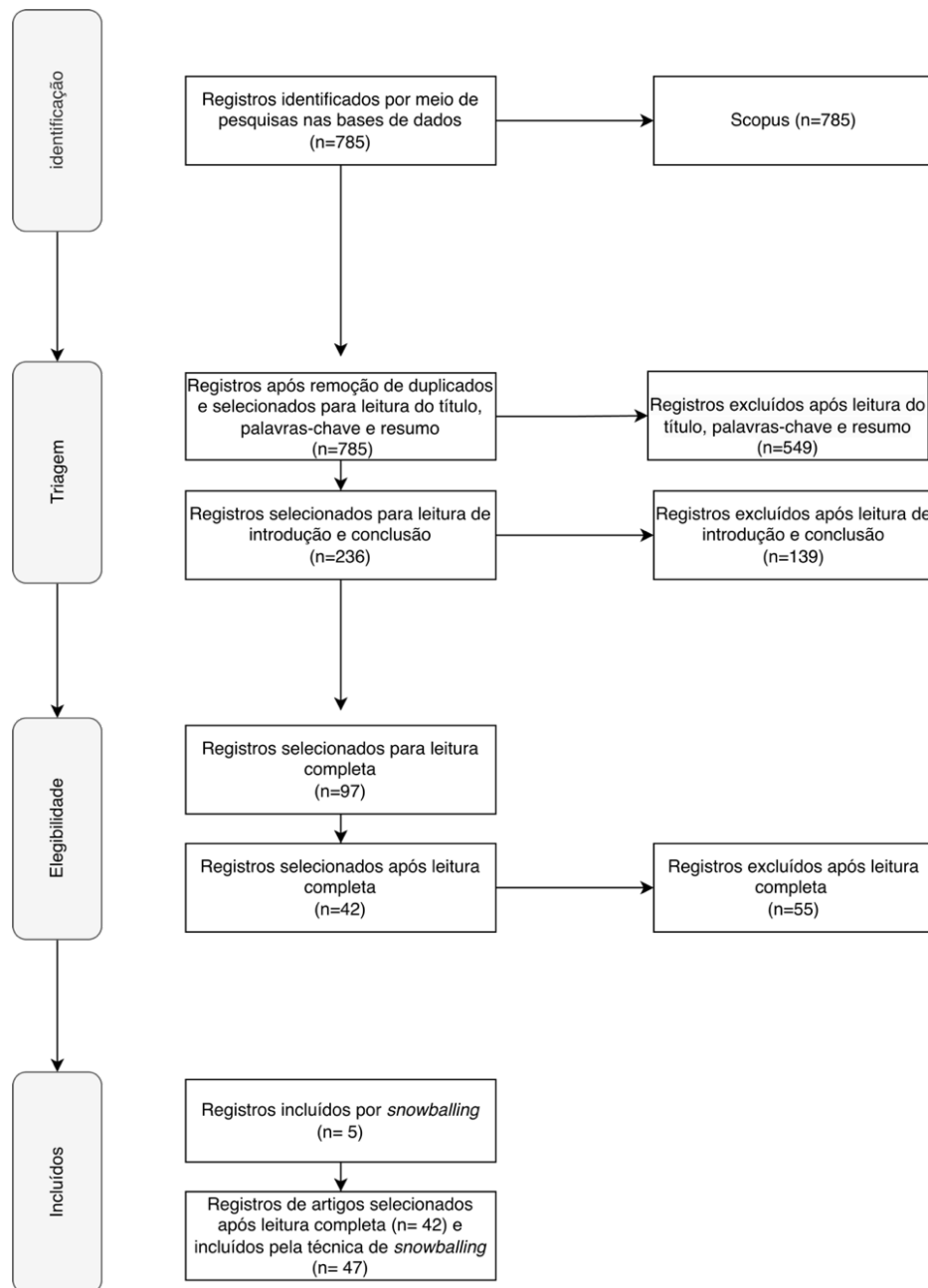
Adicionalmente, restringiram-se os tipos de documentos a artigos e artigos de revisão, excluindo capítulos de livros, artigos de congresso e similares, a fim de tornar a busca mais objetiva. Também foram delimitadas as áreas de conhecimento para “business, management and accounting”, “engineering” e “multidisciplinary”, por apresentarem maior aderência ao tema. Finalmente, as fontes foram limitadas a artigos de journals, em razão de sua maior confiabilidade decorrente do processo de revisão por pares.

As buscas preliminares na base de dados da Scopus resultaram em 4.236 publicações. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, o número de documentos foi sendo reduzido sucessivamente: 3.958 após o filtro por idioma; 1.878 após a seleção de artigos e artigos de revisão; 1.218 com a aplicação do critério de áreas afins; 1.188 após o filtro por tipos de fonte; e, por fim, 785 publicações após a delimitação do período de publicação (2002–2023). Esse total correspondeu ao conjunto final de documentos a serem analisados quanto à relação com drivers e barreiras para o crescimento das PME’s.

O website Parsifal foi utilizado como instrumento para organização da análise e aplicação dos filtros, sendo os 785 documentos exportados da Scopus para a plataforma. A triagem foi conduzida em três etapas: na **Fase 8**, baseada na leitura de título, resumo e palavras-chave, foram aceitos 236 documentos e rejeitados 549. Na **Fase 9**, que envolveu a leitura da introdução e conclusão, selecionaram-se 97 artigos, com exclusão de 139. Na **Fase 10**, correspondente à leitura completa, 42 documentos foram aprovados para compor a amostra da análise bibliométrica e de conteúdo.

Após a seleção dos 42 estudos, aplicou-se a técnica de snowballing, método de amostragem não probabilística que consiste na identificação de estudos adicionais a partir das referências dos trabalhos já incluídos. Como resultado, cinco novos estudos foram incorporados, totalizando 47 documentos finais. A Figura 1 apresenta o fluxograma PRISMA, evidenciando os principais resultados do processo. As análises bibliométricas (**Fase 11**) e de conteúdo (**Fase 12**) são apresentadas na próxima seção (Resultados e Discussão).

Figura 1 – Fluxograma PRISMA para apresentação do processo de seleção dos estudos da RSL



Fonte: Elaborado pelos autores

4. Resultados e Discussão

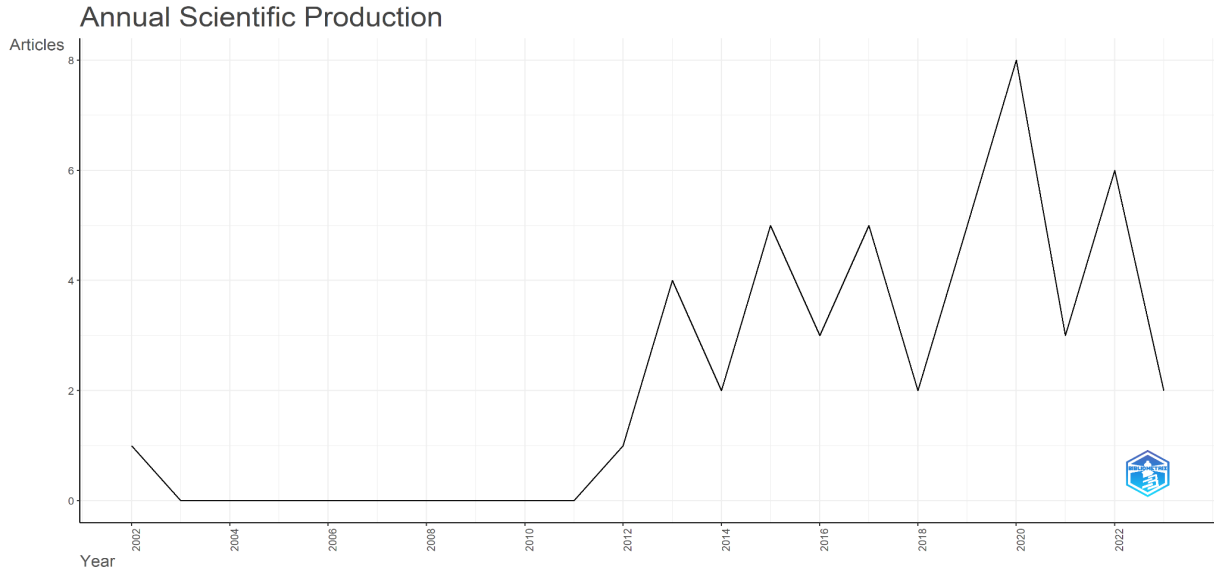
Os resultados deste estudo estão organizados em duas partes complementares. Na próxima subseção, apresenta-se a análise bibliométrica, com o objetivo de caracterizar a produção científica selecionada. Em seguida, a subseção posterior contempla a análise de conteúdo, na qual são discutidos os principais drivers e barreiras identificados nos estudos analisados.

4.1. Análise bibliométrica

Com os dados obtidos através da RSL, foi possível conduzir as análises bibliométricas. Inicialmente, houve a verificação do crescimento das publicações ao longo dos anos (2002 – 2023). É possível verificar que o primeiro aumento de publicações foi no ano de 2013, com uma produção documentada de 3 artigos, havendo aumento significativo no ano de 2020, conforme destacado na Figura 2. Em 2013, o acesso às compras virtuais era em média de 28%, considerado pouco explorado quando comparado ao ano de 2020, em que o acesso às compras passou a ser de 41% (Ndyali, 2013).

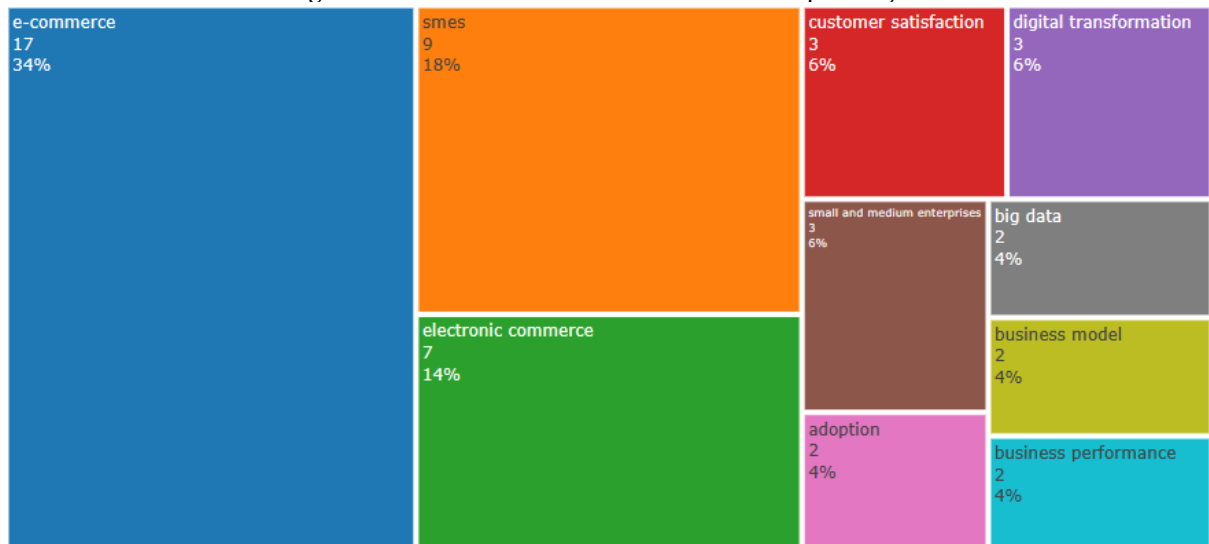
Convém destacar também que, no início de 2020, a COVID-19, originada do Sars-CoV-2, provocou em todo o mundo uma pandemia e a imediata suspensão do funcionamento das atividades econômicas. Ao contrário das demais crises de abastecimento e demanda que ocorreram anteriormente, os comerciantes também ficaram expostos à crise e precisaram buscar por saídas financeiras, fazendo assim com que o e-commerce ganhasse potências e se expandisse mundialmente (Giones, 2020).

Em todo o cenário de isolamento social, centenas de negócios foram fechados por não conseguirem se adequar à nova realidade e pela dependência do comércio físico para sustentar as vendas. Contudo, destacaram-se as empresas que souberam se ajustar à era digital e viabilizar a venda de seus produtos e serviços de forma virtual. O e-commerce se sobressaiu entre os setores que foram significativamente favorecidos, pois não violava as medidas de proteção e possibilitava que a população pudesse continuar a consumir, ainda que sem sair de casa (Rezende; Marcelino; Miyaji, 2020).

Figura 2 – Produção Científica Anual


Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software R–Studio e do pacote Bibliometrix

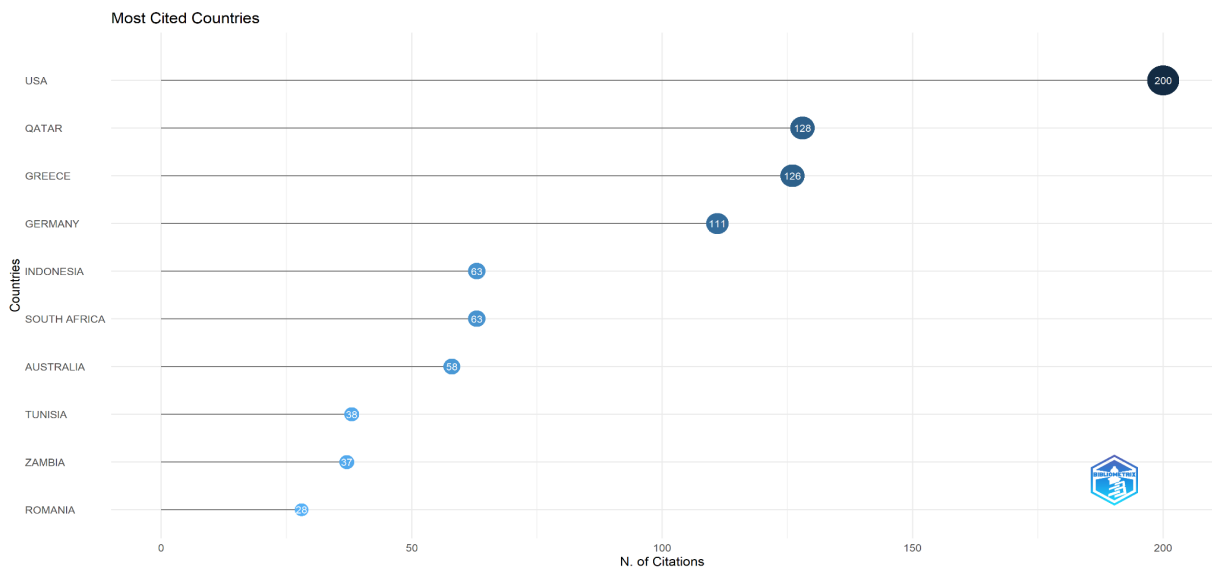
A Figura 3 ilustra as dez palavras-chave principais encontradas nos documentos. As três principais foram "e-commerce", com 17 ocorrências (equivalentes a 34%), "smes", com 9 ocorrências (equivalentes a 18%), e "electronic commerce", com 7 ocorrências (equivalentes a 14%). O elevado registro dessas palavras-chave era esperado, pois a string de busca utilizada na base de dados era composta por esses termos; no entanto, destacam-se temas emergentes como “big data”, “digital transformation” e “business performance”.

Figura 3 – Palavras-chave mais encontradas em publicações


Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software R–Studio e do pacote Bibliometrix

Como é possível verificar na Figura 4, os Estados Unidos da América dominam o ranking de países que têm mais estudos relacionados ao tema sobre e-commerce quando comparados aos outros países, totalizando 200 citações do país. As pesquisas indicaram que esse fenômeno decorre do aumento do comércio eletrônico no país, atribuído à segurança percebida pelos consumidores em relação aos novos padrões de compras online (Bracarense, 2022). Em seguida, aparecem o Catar com 128 citações e a Grécia com 126 citações. Este fator condizente remete ao que os autores destes países estão buscando, de maneira a compreender como a crescente expansão do mercado eletrônico está se dando e, assim, fornecer materiais de pesquisa que possam ser considerados de contribuição gerencial para os comerciantes locais.

Figura 4 – Países mais citados

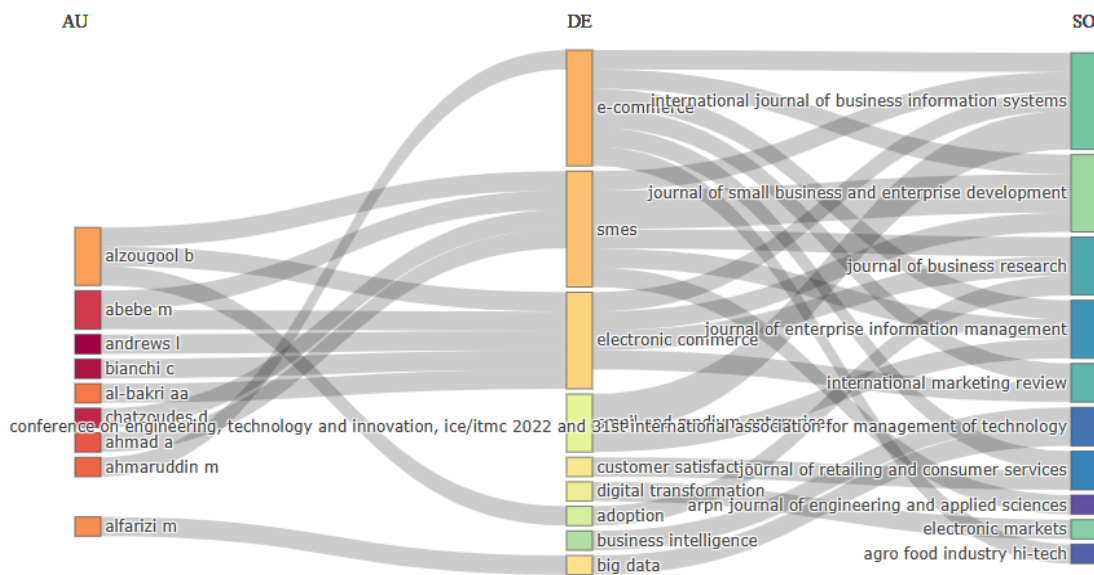


Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software R–Studio e do pacote Bibliometrix

A Figura 5 ilustra uma representação gráfica (Gráfico de Sankey) de três campos com as informações cruzadas da pesquisa, possibilitando que as conexões existentes sejam identificadas por meio dos atalhos em cinza. No centro contém as principais palavras-chave que mais foram citadas nos artigos utilizados dessa pesquisa; à esquerda contém os dez principais autores; e à direita contém as principais fontes em que foram publicados os artigos. Quanto maior o tamanho do retângulo de variável, maior é a quantidade da variável relacionada a esse campo. Por exemplo, o maior retângulo do campo palavras-chave representa o “e-commerce”; isso significa que essa palavra-chave foi a mais citada em todos os artigos analisados.

É possível observar que os journals de maior destaque incluem o International Journal of Business Information Systems, o Journal of Small Business and Enterprise Development e o Journal of Business Research, os quais são responsáveis por uma quantidade significativa de publicações relacionadas ao contexto dos drivers e barreiras para o crescimento do comércio eletrônico das PME's. Os três autores mais citados são Alzougool B., Abebe M. e Andrews I. A análise da Figura 5 revela que esses autores empregam variáveis de palavras-chave como "e-commerce", "SMEs", "electronic commerce" e "adoption" em seus estudos.

Figura 5 – Diagrama de Sankey

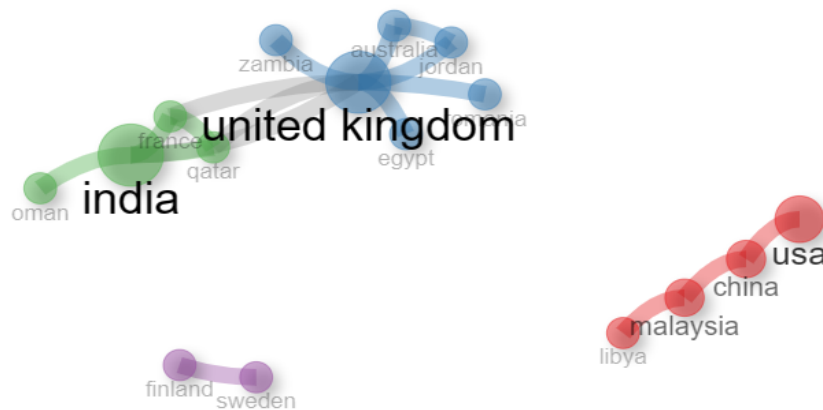


Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software R–Studio e do pacote Bibliometrix

Por meio das análises dos países que possuem suas publicações abordando os drivers e as barreiras do comércio eletrônico, uma rede de colaboração pode ser identificada, conforme demonstrado na Figura 6, o que possibilita identificar os países que mais contribuem entre si para as publicações sobre o tema. Esta abordagem também possibilita a percepção da expansão de uma especialidade na área científica, bem como a indicação de conjuntos de pesquisas com tendências no compartilhamento de temas teóricos e metodológicos. Os países estão agrupados por cores e divididos em quatro clusters principais que estão interligados pela interação de colaboração entre eles. Quanto maior o número de cooperações entre os países dentro do tema, maior será o círculo. O tamanho das linhas que separam os países é proporcional às colaborações entre eles.

Com base nos artigos publicados, é possível observar pela ilustração que ocorre uma participação entre alguns países, sendo eles Reino Unido, Zâmbia, Austrália, Jordânia, Egito, Alemanha, Romênia, França, Catar, Índia, Omã, EUA, China, Malásia, Líbia, Finlândia e Suécia. A rede de colaboração é representada através do tamanho do rótulo e da espessura da aresta que faz a ligação entre eles. Representado pela cor azul, o cluster indica uma forte relação entre Reino Unido, Zâmbia, Austrália, Jordânia, Egito, Alemanha e Romênia. O cluster azul também se relaciona com o cluster verde, que é destacado pelos países França, Catar, Índia e Omã. Já o cluster vermelho, refere-se aos países EUA, China, Malásia e Líbia. Por fim, o último cluster roxo está ligando os países Finlândia e Suécia.

Figura 6 – Rede de colaboração entre os países



Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software R–Studio e do pacote Bibliometrix

4.2. Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo foi realizada por meio da categorização de cada variável (driver ou barreira) identificada e designada pelos autores. Para cada variável, foram criados nós, com subdivisão em subcategorias quando necessário, verificando-se sua relação com o consumidor ou com a empresa. As análises evidenciam que alguns drivers decorrem das próprias barreiras, sendo apresentados aspectos que sustentam essa relação. O Quadro 3 sintetiza as variáveis identificadas nos artigos de revisão, suas definições e respectivas classificações em drivers/barreiras e consumidor/empresa, que constituem os objetos de estudo deste trabalho.

Quadro 3 – Principais variáveis de drivers e barreiras para o crescimento do e-commerce

Variáveis	Definição	O que é?		Quem impacta?	
		Drivers	Barreiras	Consumidor	Empresa
Apoio governamental	A falta de apoio governamental é um fator que impacta diretamente na condução do crescimento do mercado digital. Sendo este considerado por alguns autores como uma variável que poderia beneficiar muitos comerciantes, mas devido sua ausência de incentivos, acaba se firmando em impactos negativos.	✓	✓		✓
Tecnologia	A capacidade de adoção tecnológica permite que o mercado digital atinja seus objetivos de bom relacionamento com os clientes. A tecnologia permite novas soluções de interações com canais de comunicação, abrange uma ampla estrutura interna em seu processo de gestão. Considera-se a tecnologia como sendo uma grande motivadora para o consumo dos consumidores, uma vez que não é mais necessário se deslocar para realizar as compras in loco. Além disso, ela pode ser considerada um motivador da expansão de competitividade de sucesso em vendas online.	✓		✓	✓
Inovação	As inovações são resultadas de criatividade e originalidade onde são vistas como um importante fator de sucesso. A inovação pode se referir a adoção de novas plataformas digitais, como também pode estar relacionada a contribuição da aprendizagem organizacional com maior eficiência e competitividade de mercado. Uma maior vantagem competitiva, pode ser avaliada em respeito ao quanto uma empresa está disposta em apostar em novas ferramentas e ideias que possam gerar a inovação para seu estabelecimento.	✓		✓	✓
Conjuntura	O acelerado desenvolvimento do mercado tem levado as empresas a buscar modelos mais eficazes de adaptação de desempenho, tornando-as assim mais ágeis, competitivas e economicamente viáveis. A expansão geográfica e a diversificação dos canais de comunicação são fatores que exercem uma influência direta sobre o crescimento e a vantagem competitiva das empresas, uma vez que estas se fundamentam na confiança dos consumidores. A busca por novas estratégias implica no desenvolvimento de capacidades organizacionais, tais como a fidelização do cliente, a superação de limitações e aprimoramento da capacidade de tomada de decisões. As oportunidades se revelam não apenas na melhoria da eficiência operacional, mas também na forma como o mercado está inclinado a fortalecer sua competitividade e no impacto que as vantagens geram sobre as decisões empresariais.	✓	✓	✓	✓
Recursos financeiros	O capital financeiro é responsável pelo desempenho de sucesso das pequenas e médias empresas, porém, é evidente que este termo infere nas dimensões da maior parte das atividades das empresas. Empresas com um alto capital financeiro terão vantagens mais significativas do que aquelas que possuem uma restrição de capital.	✓	✓		✓
Concorrência	A concorrência empresarial não se restringe exclusivamente às PME's, mas abrange também grandes corporações. Este cenário evidencia uma significativa disparidade em recursos e um		✓	✓	✓

	incremento exponencial de empresas operando no mesmo setor, resultando em pressões significativas sobre a capacidade de gestão empresarial. Tal concorrência se configura especialmente como uma barreira relevante, devido à presença de empresas que dispõem de recursos superiores vantajosos, assim como a implementação de estratégias agressivas que dificultam a competitividade das PME's. A disparidade de recursos coloca-as em desvantagem na inovação, otimização de processos e alcance de mercado.				
Confiança	O comércio físico ainda é amplamente preferido por consumidores que mantêm uma desconfiança em relação às transações digitais. A confiança no comércio eletrônico depende de segurança, privacidade, transparência e histórico confiável. A falta de interação pessoal e tangibilidade aumenta a percepção de risco. Embora o e-commerce apresente várias vantagens, a desconfiança em relação à proteção de dados, fraudes e problemas na entrega permanecem como sendo um obstáculo que as empresas devem buscar por meios superem para aumentar a adesão dos consumidores.		✓	✓	✓
Investimento	A ausência de investimentos financeiros pode resultar em um impedimento do crescimento do mercado eletrônico. Essa falta de investimento compromete a sustentabilidade e a competitividade a longo prazo, dificultando a captação de novas oportunidade e a resposta às demandas de mercado, assim, sem esses recursos as empresas passam a enfrentar as limitações de escalabilidade, inovação e a competitividade global.		✓		✓
Falta de conhecimento	A falta de compreensão dos benefícios associados ao comércio eletrônico por parte das empresas representa uma considerável barreira para sua adoção.		✓		✓
Expectativa do consumidor	Quando os consumidores não têm mais acesso ao produto físico, suas expectativas se tornam um grande fator que indica às empresas a necessidade de inovação para satisfazer as demandas dos clientes. Se tais expectativas não forem atendidas, os consumidores podem deixar de fazer compras e propagar críticas negativas sobre a empresa, resultando em um significativo impacto financeiro e reputacional para a marca. Portanto, é necessário que as empresas estejam constantemente vigilantes e flexíveis na busca por atender às expectativas dos clientes.	✓		✓	✓
Parcerias	A realização de parcerias é implícita tanto na colaboração com influenciadores por meio das mídias sociais quanto na associação com grandes investidores, possibilitando, dessa forma, o sucesso nas vendas e a expansão do mercado.	✓			✓
Adequação dos funcionários	Quando os funcionários estão habituados ao ambiente do mercado físico, torna-se necessário implementar treinamentos e realizar ajustes para a transição para o espaço digital, fornecendo ferramentas que os auxiliem na gestão das vendas e no atendimento ao cliente.	✓	✓		✓
Acesso à internet	O acesso ao ambiente digital influencia tanto de maneira positiva quanto negativa no desenvolvimento do mercado digital. É relevante destacar que esse acesso está relacionado à forma como os clientes se conectam ao mercado digital e também à manutenção dos sites que facilitam a interação entre consumidor e empresa. O aumento	✓	✓	✓	✓

	no tráfego pode resultar em falhas e desmotivação no acesso, enquanto a segurança dos dados também pode influenciar a disposição dos consumidores em acessar esses ambientes. No entanto, considerando que a presença na internet tem o potencial de atrair clientes por meio de estratégias de marketing e outros canais de comunicação, pode ser um fator que promove confiabilidade e aumenta o acesso aos mercados digitais.				
Recursos diversos	A falta de recursos infere nas incertezas tecnológicas e de mercado quando a empresa busca renovar seu modelo de negócio. Recursos como capital financeiro, infraestrutura tecnológica e conhecimento especializado, aumenta as incertezas tecnológicas e de mercado. Esses incentivos são essenciais para adotar novas tecnologias, inovar e se adaptar às mudanças do mercado. Sem eles, a empresa enfrenta dificuldades para atualizar sistemas, implementar estratégias e responder eficazmente às demandas do mercado.		✓		✓

. Fonte: Elaborado pelos autores

5. Considerações Finais

Este estudo analisou os principais drivers e barreiras que influenciam o crescimento das pequenas e médias empresas no e-commerce, por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura. A análise de 47 estudos selecionados evidenciou que o desempenho das PME's no ambiente digital depende de fatores tecnológicos, financeiros, organizacionais, institucionais e do comportamento do consumidor.

Os resultados bibliométricos indicaram crescimento do interesse acadêmico pelo tema ao longo dos anos, com intensificação recente, enquanto a análise de conteúdo mostrou que muitas barreiras, como limitações financeiras, falta de conhecimento, concorrência elevada e desconfiança dos consumidores, coexistem com drivers como inovação, adoção tecnológica, parcerias, capacitação de funcionários e apoio governamental. Observou-se ainda que alguns direcionadores emergem como respostas às próprias barreiras enfrentadas pelas empresas.

Como limitações, destacam-se o uso exclusivo da base Scopus, a possibilidade de ausência de estudos relevantes e o recorte temporal da RSL até o ano de 2023. Para pesquisas futuras, sugere-se a atualização da revisão com estudos mais recentes, a ampliação das bases de dados e a realização de investigações empíricas que verifiquem, na prática, a influência dos drivers e barreiras identificados, especialmente no contexto das PME's.

REFERÊNCIAS

- BELÉM, D. L. **A expansão do e-commerce no Brasil entre os anos de 2020 e 2023**. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Unidade Universitária de Luziânia, Universidade Estadual de Goiás, Luziânia, 2023.
- BRACARENSE, L. S. F.; et al. **Mudanças no comportamento em relação às compras durante a pandemia de COVID-19 e impactos sobre os padrões de deslocamentos**. Transporte y Territorio, n. 27, p. 10, 2022.
- CHUNG, C. K. K.; JIMÉNEZ, L. O. **Adoção do E-commerce: um estudo meta-analítico**. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, v. 1, p. 1, 2021.
- DIAS, A. R. **Um estudo completo sobre o e-commerce brasileiro em 2015. Relatório e-bit WebShoppers 2016**. 33. ed., 2016.
- DIONISIO, M. **The Impact of COVID-19: a major crisis or just another one?** 2021. DOI: 10.4018/978-1-7998-7657-1.ch010.
- E-BIT. **Comércio eletrônico deve manter crescimento forte no Brasil em 2015**. Empresa especializada em informações do comércio eletrônico. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- GIONES, F.; et al. **Revisando a ação empreendedora em resposta a choques exógenos: considerando a pandemia de COVID-19**. Journal of Business Venturing Insights, v. 14, p. e00186, 2020.
- GREGORY, G. D.; NGO, L. V.; KARAVDIC, M. **Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures**. Industrial Marketing Management, v. 78, p. 146–157, 2017.
- JAIN, V.; MALVIYA, B.; ARYA, S. **An overview of electronic commerce (e-commerce)**. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, v. 27, n. 3, p. 665–670, 2021.
- KLEIN; TODESCO. **Crise da COVID-19 e respostas das PMEs: o papel da transformação digital**. Gestão do Conhecimento e de Processos, v. 28, p. 117–133, 2021.
- OECD. **Unpacking E-commerce: Business models, trends and policies**. OECD Publishing, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/23561431-en>.
- MALTA, D. P. L. N.; et al. **Educação e tecnologia: benefícios e desafios do ambiente digital no modelo atual**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 10, p. 5656–5661, 2024.
- NDYALI, L. **Adaptation and barriers of e-commerce in Tanzania small and medium enterprises**. Developing Country Studies, v. 3, n. 4, p. 100–105, 2013.
- RAYMOND, B.; ERDOS, Z. **Passagem e evolução da virulência em patógenos de invertebrados: perspectivas fundamentais e aplicadas**. Journal of Invertebrate Pathology, v. 187, p. 107692, 2022.
- REZENDE, A. A. de; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. **A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19**. Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020.
- RODRIGUES, A. C.; MARTINS, R. S. **The effects of dependence on Brazilian third-party logistics satisfaction**. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 1, e200380, 2022.
- SANTOS, C. **As 21 características da comunicação publicitária do século XXI: a supremacia da virtualidade e da visualidade**. Vista: Revista de Cultura Visual, n. 12, e023013, dez. 2023. DOI: <https://doi.org/10.21814/vista.5202>.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. **Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review**. British Journal of Management, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.
- VORONA, A.; ISTOMIN, L.; KALMYKOV, S. **Peculiarities of international postal items logistics**. Transportation Research Procedia, v. 63, p. 1872–1880, 2022.