

Uma análise da reconfiguração do modelo de negócio para o S-commerce: uma revisão sistemática de literatura

An analysis of business model reconfiguration for S-commerce: a systematic literature review

Un análisis de la reconfiguración del modelo de negocio para S-commerce: una revisión sistemática de la literatura

Recebido: 27/03/2023 | Revisado: 13/04/2023 | Aceitado: 14/04/2023 | Publicado: 19/04/2023

Thaise Daiara Delfino

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9740-1019>
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil
E-mail: thaise.delfino@aluno.ufop.edu.br

June Marques Fernandes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9520-7271>
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil
E-mail: june@ufop.edu.br

Luciana Paula Reis

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6009-8674>
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil
E-mail: lucianapaula@ufop.edu.br

Resumo

Crises econômicas e cenários de incertezas podem intensificar o processo de adoção das tecnologias digitais pelas empresas. Como exemplo dessa adoção, tem-se o uso do comércio eletrônico por meio das mídias sociais, o Social Commerce (SC). A adoção dessas tecnologias reconfigura o modelo de negócio e surgem novas formas de criação de valor para o cliente. No entanto, a literatura expõe esses elementos e fatores de forma fragmentada, o que dificulta a compreensão desse processo. O objetivo deste estudo é propor um framework para orientar a reconfiguração do modelo de negócios tradicional ou baseado em E-Commerce (EC) para um modelo de SC. A partir de uma Revisão Sistemática de Literatura foi possível mapear as etapas e identificar os fatores que influenciam a adoção do SC e que geram valor. Como resultado, a reconfiguração do modelo de negócio foi possível devido às interações sociais promovidas pelas mídias sociais, que tem como tecnologia de base a web 2.0, que em conjunto, favoreceram as atividades comerciais e a criação de valor. Das contribuições para a literatura, o framework apresenta o relacionamento e sequenciamento dos elementos constituintes da adoção, bem como os fatores que interferem e os que criam valor. O modelo facilita na compreensão dos elementos dispersos que compõem esse processo de reconfiguração, e ao apresentar esses elementos de forma ordenada, fornece aos pesquisadores oportunidades para validar o modelo e desenvolver novas teorias. Das contribuições práticas, o pictograma configura-se como um guia estruturado, que pode auxiliar as empresas mostrando o caminho para a implantação do SC.

Palavras-chave: Social Commerce; Adoção Social Commerce; Modelo de negócio.

Abstract

Economic crises and uncertain scenarios can intensify the process of adoption of digital technologies by companies. As an example of this adoption, there is the use of e-commerce through social media, Social Commerce (SC). The adoption of these technologies reconfigures the business model and new ways of creating value for the customer emerge. However, the literature exposes these elements and factors in a fragmented way, which makes it difficult to understand this process. The objective of this study is to propose a framework to guide the reconfiguration of the traditional or E-Commerce (EC) based business model to a SC model. Based on a Systematic Literature Review, it was possible to map the stages and identify the factors that influence SC adoption and generate value. As a result, the reconfiguration of the business model was possible due to the social interactions promoted by social media, which have web 2.0 as their base technology, which together favored commercial activities and the creation of value. From contributions to the literature, the framework presents the relationship and sequencing of the constituent elements of adoption, as well as the factors that interfere and those that create value. The model makes it easier to understand the dispersed elements that make up this reconfiguration process, and by presenting these elements in an orderly way, it provides researchers with opportunities to validate the model and develop new theories. Of the practical contributions, the pictogram is configured as a structured guide, which can help companies by showing the way to the SC implementation.

Keywords: Social Commerce; Adoption Social Commerce; Business model.

Resumen

Las crisis económicas y los escenarios inciertos pueden intensificar el proceso de adopción de tecnologías digitales por parte de las empresas. Como ejemplo de esta adopción, está el uso del comercio electrónico a través de las redes sociales, Social Commerce (SC). La adopción de estas tecnologías reconfigura el modelo de negocio y surgen nuevas formas de crear valor para el cliente. Sin embargo, la literatura expone estos elementos y factores de manera fragmentada, lo que dificulta la comprensión de este proceso. El objetivo de este estudio es proponer un marco para guiar la reconfiguración del modelo de negocio tradicional o basado en el comercio electrónico (EC) a un modelo SC. Con base en una Revisión Sistemática de la Literatura, fue posible mapear las etapas e identificar los factores que influyen en la adopción de SC y la generación de valor. Como resultado, la reconfiguración del modelo de negocios fue posible gracias a las interacciones sociales promovidas por las redes sociales, que tienen como base tecnológica la web 2.0, que en conjunto favorecieron las actividades comerciales y la creación de valor. A partir de aportes a la literatura, el marco presenta la relación y secuenciación de los elementos constitutivos de la adopción, así como los factores que interfieren y los que crean valor. El modelo facilita la comprensión de los elementos dispersos que componen este proceso de reconfiguración y, al presentar estos elementos de manera ordenada, brinda a los investigadores oportunidades para validar el modelo y desarrollar nuevas teorías. De los aportes prácticos, el pictograma se configura como una guía estructurada, que puede ayudar a las empresas mostrando el camino para la implementación del SC.

Palabras clave: Social Commerce; Adopción Social Commerce; Modelo de negocio.

1. Introdução

A tecnologia Web 2.0 é a base para a sustentação dos aplicativos de Mídias Sociais (MS) e Redes Sociais (RS) digitais. Por sua vez, os aplicativos propiciaram o surgimento do Social Commerce (SC) ou Comércio social, conhecido como uma nova forma de comércio eletrônico. É uma inovação que revolucionou a forma como os consumidores e as empresas conduzem o negócio em virtude da ascensão da Internet (Kanani & Glavee-Geo, 2021; Esmaeili & Hashemi, 2019).

Além da necessidade de inovação, a interferência das crises econômicas e cenários de mudanças podem intensificar o processo de adoção de tecnologias digitais e até mesmo de uma transformação digital nos negócios (Schiavini *et al.*, 2020). A exemplo dessas mudanças, o ano de 2020 foi marcado pelo cenário de crise instalado pela pandemia da Covid-19 (Elias *et al.*, 2022; Iivari *et al.*, 2020), resultando na intensificação do SC como estratégia de vendas pelas restrições de fechamento de lojas físicas (Anacleto *et al.*, 2021).

A adoção dessas tecnologias digitais como estratégia de vendas reconfigura o modelo de negócio das empresas, especificamente as propostas de valor e relacionamento com o cliente. Essa reconfiguração é caracterizada pela mudança do modelo de negócio baseado no E-Commerce (EC) ou na venda tradicional (loja física) para o modelo de negócio baseado no SC (Ali *et al.*, 2020; Sarker *et al.*, 2020; Wardhani & Subriadi, 2020). Ressalta-se que o SC é tema recente e ainda pouco estudado (Sohaib, 2021; Abdelsalam *et al.*, 2020; Abed, 2020; Ali *et al.*, 2020; Khoa & Nguyen, 2020; Zainuddin *et al.* 2020).

A reconfiguração do modelo de negócio, no contexto do SC, visa melhorar os processos de negócio por meio de combinações de tecnologias da informação, computação, comunicação e conectividade (Iivari *et al.*, 2020). O processo de adoção compreende um conjunto de elementos, como: i) adoção de mídias e redes sociais que possuem a tecnologia de base web 2.0 (Addo *et al.*, 2021; Liao *et al.*, 2021; Sarker *et al.*, 2020), ii) interações sociais (Ashoer, 2021; Sohaib, 2021; Bamansoor *et al.*, 2020; Shekhar & Jaidev, 2020) e iii) atividades comerciais (Anacleto *et al.*, 2021; Abed, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020; Esmaeili & Hashemi, 2019). Esses elementos, tratados de forma combinada, culminam com a efetiva implementação do SC (Alonso-dos-Santos *et al.*, 2020; Rahman *et al.*, 2020).

Observa-se também que o sucesso da adoção do SC afeta e é afetado por diferentes fatores. O processo de adoção é afetado por fatores como os tecnológicos, organizacionais e ambientais (Abed, 2020; Wardhani & Subriadi, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020; Ali *et al.*, 2019). Ademais ele afeta a criação de valor para os clientes, a partir das novas formas de interação entre as empresas e os consumidores, como a confiança, a credibilidade superficial e a tecnologia social (Molina-Prados *et al.*, 2021; Attar *et al.*, 2020; Handarkho, 2020; Rahman *et al.*, 2020). Dessa forma, esse conjunto de elementos somados aos fatores que afetam o processo de adoção e aos que criam valor, caracterizam o processo de reconfiguração do modelo de negócio das

empresas.

Como observado, a literatura expõe esses elementos e fatores de forma fragmentada, e não aborda ou explica a maneira como ocorre o relacionamento entre eles, o que dificulta a compreensão do processo de reconfiguração do modelo de negócio, seja ele de EC ou tradicional de varejo para SC (Wardhani & Subriadi, 2020). Ademais, a literatura não apresenta um modelo integrativo, que demonstre o inter-relacionamento e o fluxo processual estabelecido entre esses elementos e fatores para a promoção da adoção do SC. As pesquisas que envolvem o contexto do SC ainda são escassas (Zainuddin *et al.*, 2020) e tem sido um desafio para acadêmicos desenvolver e validar novos modelos e teorias para as tecnologias de SC (Sarker *et al.*, 2020).

Para trabalhar esses gaps da literatura, este artigo propõe um framework representativo do processo de reconfiguração do modelo de negócio baseado no EC ou tradicional para um modelo de negócio baseado no SC. O framework foi desenvolvido à luz do relacionamento com o cliente, desdobrando as etapas do processo de adoção das tecnologias da web como elemento central da reconfiguração do modelo de negócio. Para isso, foram identificadas, a partir de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), além das etapas do processo de adoção do SC, os fatores capazes de interferir na adoção e os fatores que criam valor para o cliente.

Em termos práticos, espera-se, com esta pesquisa, obter um modelo capaz de orientar as empresas que queiram reconfigurar seus modelos de negócios, promovendo inovação em seu ambiente. Espera-se que o framework sirva como um guia para orientá-las nas etapas de adoção do SC. Na perspectiva teórica, espera-se obter uma representação dos elementos e fatores capazes de explicar o processo de adoção, bem como o processo de reconfiguração do modelo de negócio, contribuindo para avanços na literatura dessa área do conhecimento.

2. Metodologia

A pesquisa realizada neste artigo é classificada como uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL). O objetivo da RSL é permitir avaliar o estado da arte e identificar as tendências discutidas pelas pesquisas recentes no âmbito do SC. Pretende-se com essa revisão, identificar como acontece o processo de transformação digital de um modelo de negócio baseado em EC para um modelo de negócio baseado no SC, bem como avaliar o processo de criação de valor para o cliente. Espera-se que, desse modo, a pesquisa possa responder as lacunas de pesquisas voltadas para a tecnologia digital apresentadas inicialmente.

Na definição de Estrela (2018, p.340) “as revisões sistemáticas da literatura são reconhecidas atualmente como o mais alto grau de evidência científica”. É realizada quando muitos estudos foram feitos sobre um determinado assunto, mas não há conhecimento e garantia suficiente sobre os resultados e seu atual estado. Logo, a RSL facilita o desenvolvimento de pesquisas futuras na área de SC (Kitchenham & Charters, 2007).

Conforme as diretrizes de Kitchenham e Charters (2007), a RSL consiste em três estágios que são o planejamento, condução e relato da revisão. Após definido o objetivo da revisão, foram definidas as fontes de pesquisas, os critérios de seleção, e a sintetização dos dados.

As bases pesquisadas foram a base Emerald e Scopus. As palavras-chave de busca foram “Social Commerce”, “Social Commerce Adoption”, “Social Commerce Pandemic”. Todas as buscas foram feitas na língua inglesa, concentrando-se apenas em artigos científicos da área. Foram coletados artigos publicados de 2019 até novembro de 2021, período caracterizado por um crescimento significativo do comércio eletrônico em virtude do cenário repentino de mudança pela pandemia da covid-19. Procurou-se evitar a coleta de informações antigas e garantir uma revisão de conteúdo recente da área.

Foram realizadas buscas nas bases Emerald e Scopus utilizando os termos apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Termos e resultados.

Palavras-chaves	Resultados Emerald	Resultados Scopus
“Social Commerce”	590	493
“Social Commerce Adoption”	28	24
“Social Commerce Pandemic”	48	2

Fonte: Autores.

Considerando os estudos levantados, e como critério inicial para seleção dos artigos, foi realizada a leitura do título e das palavras-chaves. Nesta etapa foram selecionados 108 artigos, sendo 40 provenientes da base Emerald e 68 da base Scopus. A partir de novo critério de seleção, qual seja, leitura do abstract e dos resultados, foram excluídos 11 artigos repetidos, e 59 artigos que não poderiam contribuir para o escopo desta pesquisa. Como resultado foram selecionados 38 artigos.

Após esta etapa, e para complementar a pesquisa com os conceitos necessários referentes ao tema relacionado a esta categoria de transformação digital e criação de valor foi feita uma busca adicional na plataforma Scholar Google com as palavras na seguinte ordem e estrutura: “Digital Transformation”, “Value Creation”, “Social Commerce”, “Adoption”, “Pandemic” Tomou-se como período de referência de 2019 a 2021. Os termos e resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Termos e resultados busca complementar.

Palavras-chaves	Google Scholar
"Digital Transformation" "Value Creation" "Social Commerce" "Adoption" "Pandemic"	55

Fonte: Autores.

Novamente adotou-se alguns critérios para seleção dos estudos. Como primeiro critério observou-se a presença dos termos “Transformação digital” e/ou “Social Commerce” no título do artigo, obtendo-se 6 artigos. Como critério de exclusão foram retirados 3 artigos oriundos de livros, e repetição. Como resultado obteve-se 3 artigos para análise.

O total de artigos usados na RSL foram 41. Após a seleção dos artigos, eles foram lidos e amplamente estudados. Foi feito um resumo detalhado para sintetizar os artigos e, ao mesmo tempo, separar por semelhança de assuntos abordados, tendo sempre como referência todos as palavras-chaves de busca: “Social Commerce”, “Social Commerce Adoption”, “Social Commerce Pandemic” “Digital Transformation” e “Value Creation”.

Após a síntese, foi realizada uma análise mais específica nos 41 artigos. Para isso, os artigos foram carregados na plataforma Mendeley online e buscou-se identificar palavras-chaves presentes nos artigos, a fim de criar uma categorização dos conteúdos abordados, relativos à temática SC. As categorias (terminologias) encontradas foram: i) modelo de negócio, ii) criação de valor, iii) tecnologias digitais (Web 2.0, MS e RS), iv) interação social e v) atividades comerciais. Dessa forma, foi possível agrupar os estudos também por estas categorizações. Além das categorias, foi possível também identificar fatores que interferem na adoção de novas tecnologias, e fatores que contribuem para a criação de valor.

Após identificar todas as terminologias dos artigos, foi avaliada, a partir da própria literatura estudada, a relação entre as terminologias. A partir das análises dessas terminologias e das relações, foi possível propor um pictograma representativo do processo de transformação do modelo de negócio sob a perspectiva do relacionamento com o cliente. Ressalta-se que o pictograma passou por diferentes versões e em cada uma, buscou-se confrontar as evidências observadas na literatura estudada. Após as várias adaptações e ajustes chegou-se à versão final proposta, compatível com a literatura.

3. Análise dos Artigos

O presente tópico apresenta a caracterização dos artigos selecionados para conduzir este estudo. O tópico está estruturado em análise bibliométrica, apontando a relação entre palavras-chave, journal, ano de publicação e autor, e, por fim, a padronização das terminologias.

3.1 Análise bibliométrica

Na Tabela 3 é apresentada a caracterização dos 38 artigos selecionados para estudo na área do SC, do período de 2019 a 2021, segundo as palavras-chave e o journal.

Tabela 3 - Artigos categorizados por palavras-chaves e jornal.

Palavras-chaves	Journal	Autor/Ano
"Social Commerce Adoption"	International Journal of Information Management	Abed (2020)
	IJECS	Ali <i>et al.</i> (2019)
	Journal of Internet Commerce	Aydın (2019)
	Fashion and Textiles	Cho e Son (2019)
	Electronic Commerce Research and Applications	Fang e Li (2020)
	Computers in Human Behavior	Grange <i>et al.</i> (2020)
	Journal of Research in Interactive Marketing	Handarkho (2020)
	Service Business	Rahman <i>et al.</i> (2020)
	Lecture Notes in Computer Science	Sarker <i>et al.</i> (2020)
	IJAMS	Shekhar e Jaidev (2020)
	3rd ISRITI	Wardhani e Subriadi (2020)
	Global Business Review	Yadav e Mahara (2020)
	EJMCM	Zainuddin <i>et al.</i> (2020)
	Kybernetes	Pour <i>et al.</i> (2021)
Internet Research	Hu <i>et al.</i> (2021)	
"Social Commerce"	IEEE Access	Abdelsalam <i>et al.</i> (2020)
	Information Development	Ali <i>et al.</i> (2020)
	Information Technology and Management	Alonso-Dos-Santos <i>et al.</i> (2019)
	British Food Journal	Attar <i>et al.</i> (2020)
	3C TIC: Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC	Bamansoor <i>et al.</i> (2020)
	Decision Support Systems	Bhattacharyya e Bose (2020)
	European Journal of Marketing	Chen <i>et al.</i> (2020)
	Journal of Strategic Marketing	Esmaeili e Hashemi (2019)
	SAGE Open	Hossain e Kim (2020)
	GamaJJB	Khoa e Nguyen (2020)
	IJETER Journal	Kristian <i>et al.</i> (2020)
	Business Research Quarterly	Shin <i>et al.</i> (2021)
	Journal of Global Information Management	Sohaib <i>et al.</i> (2021)
	Jurnal Manajemen Teknologi	Ashoer (2021)
Technology in Society	Liao <i>et al.</i> (2021)	
International Journal of Information Management	Meilatinova (2021)	

“ Social Commerce Pandemic”	Technological Forecasting and Social Change	Nadeem <i>et al.</i> (2021)
	SUSBED	Tuncer (2021)
	Journal of Research in Interactive Marketing	Herzallah <i>et al.</i> (2021)
	Service Industries Journal	Addo <i>et al.</i> (2021)
	Ornamental Horticulture	Anacleto <i>et al.</i> (2021)
	SHS Web of Conferences	Pollak e Konecny (2021)
		Pollak <i>et al.</i> (2021)

Fonte: Autores.

Na Tabela 4 a seguir é apresentado os 3 artigos considerados na busca complementar.

Tabela 4 - Artigos complementares de acordo com palavras-chaves e jornal.

Palavras-chaves	Journal	Autor/Ano
"Digital Transformation" "Value Creation" "Social Commerce" "Adoption" "Pandemic"	International Journal of Information Management	Iivari <i>et al.</i> (2020)
	Electronic Commerce Research and Applications	Kanani e Glavee-Geo (2021)
	Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal	Molina-Prados <i>et al.</i> (2021)

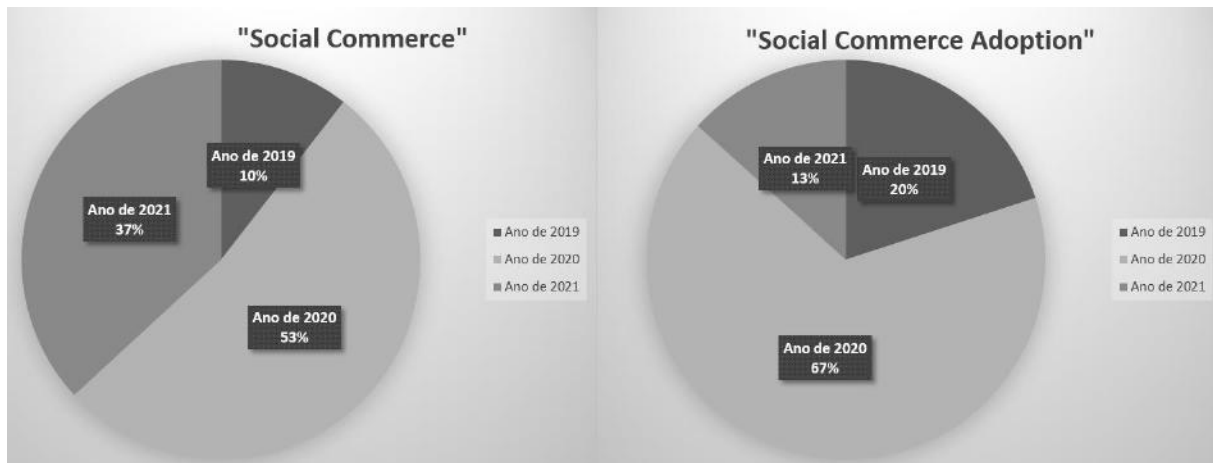
Fonte: Autores.

Os estudos relacionados ao SC e sua adoção são voltados para os comportamentos de adoção dos usuários (intenção de uso do SC, intenção de compra e tomada de decisão), ou adoção de uma nova tecnologia pelas empresas.

Entre o total de artigos selecionados (41), há 31 journals diferentes, e 5 journals que se repetem com duas ocorrências em cada um: Electronic Commerce Research and Applications, International Journal of Information Management, Journal of Research in Interactive Marketing e SHS Web of Conferences.

O maior número de artigos selecionados do termo de pesquisa “Social Commerce” está concentrado em 2020 com 53% dos artigos, seguido de 37% em 2021 (gráfico da esquerda da Figura 1). Isso mostra uma pequena queda no assunto. Já o termo “Social Commerce Adoption” está mais concentrado em 2020 com 67% contra 13% em 2021 (gráfico da direita da Figura 1), o que mostra um aumento no assunto seguido de uma grande queda em 2021.

Figura 1 - Percentual de artigos conforme palavras-chaves.



Fonte: Autores.

3.2 Padronização das terminologias

Existem diversas nomenclaturas para uma mesma terminologia, e com o intuito de padronizar o vocabulário, foi estruturada a Tabela 5, contendo quatro colunas. Nos campos de padronização estão os termos adotados na escrita do artigo, em equivalência estão os sinônimos e, por fim, os principais autores e ano de publicação.

Tabela 5 - Padronização das terminologias.

Padronização	Equivalência	Principais autores/anos
1. Web 2.0, MS e RS	Tecnologias da web e plataformas interativas	Addo <i>et al.</i> (2021); Liao <i>et al.</i> (2021); Attar <i>et al.</i> (2020); Sarker <i>et al.</i> (2020); Wardhani e Subriadi (2020); Zainuddin <i>et al.</i> (2020); Aydin (2019).
2. Interações Sociais	Interação Social	Sohaib (2021); Ali <i>et al.</i> (2020); Attar <i>et al.</i> (2020); Chen <i>et al.</i> (2020); Ali <i>et al.</i> (2019); Aydin (2019); Shekhar e Jaidev (2020); Alonso-Dos-Santos <i>et al.</i> (2019); Esmaeili e Hashemi (2019).
	Laços de rede	Grange <i>et al.</i> (2020).
3. Atividades comerciais (antes, durante e depois da compra)	Atividades Comerciais	Anacleto <i>et al.</i> (2021); Abdelsalam <i>et al.</i> (2020); Abed (2020); Zainuddin <i>et al.</i> (2020); Esmaeili e Hashemi (2019).
	Transações de EC	Shin <i>et al.</i> (2021); Khoa e Nguyen (2020); Wardhani e Subriadi (2020); Chen <i>et al.</i> (2020).
	Intenção de compra	Attar <i>et al.</i> (2020); Kristian <i>et al.</i> (2020); Shekhar e Jaidev (2020).
	Intenção de uso do SC	Bamansoor <i>et al.</i> (2020); Handarkho (2020); Hossain e Kim (2020); Cho e Son (2019).
5. Adoção	Afetar e influenciar	Abed (2020); Ali <i>et al.</i> (2019); Zainuddin <i>et al.</i> (2020).
6. Criação de valor	Criação de valor	Nadeem <i>et al.</i> (2021); Attar <i>et al.</i> (2020).
	Confiança e satisfação	Hossain e Kim (2020); Rahman <i>et al.</i> (2020).

Fonte: Autores.

4. Pictograma da Reconfiguração do Modelo de Negócio

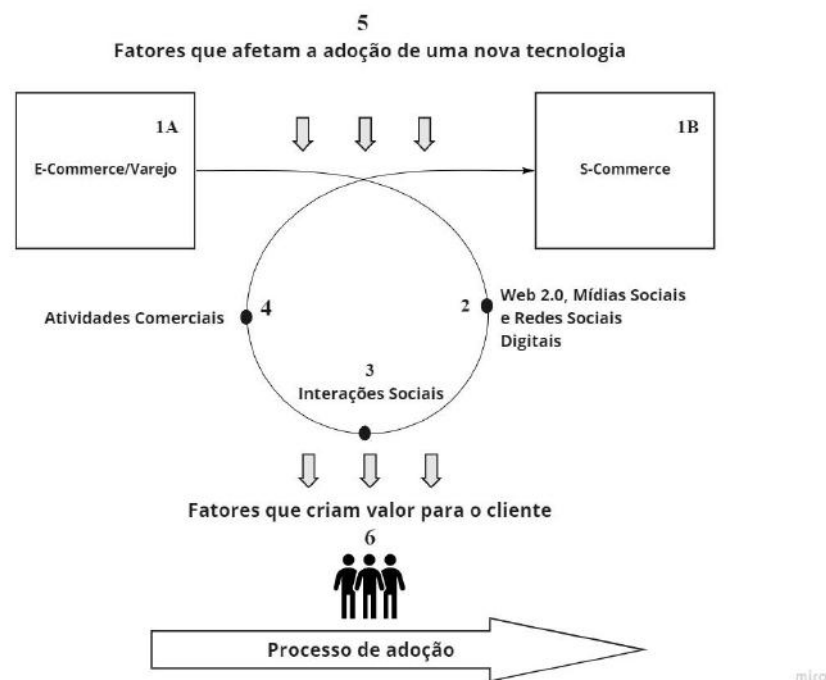
Tem sido um desafio significativo para acadêmicos desenvolver e validar novos modelos e teorias no contexto das tecnologias de SC (Sarker *et al.*, 2020). As empresas que adotavam modelos tradicionais (venda física) e modelos de EC passaram a perceber a necessidade de tornarem-se mais presentes nas plataformas online, como forma de se aproximarem mais de seus clientes. Dessa forma, o uso das MS e RS com a finalidade de promover vendas, culminou com mudanças nos negócios, em especial pela adoção do SC (Ali *et al.*, 2020; Sarker *et al.*, 2020; Yadav & Mahara, 2020).

A adoção do SC é um processo de transformação caracterizado pelo modelo de vendas baseado nas MS e RS (Ali *et al.*, 2020; Wardhani & Subriadi, 2020). Essa transformação define uma nova forma de relacionamento com o cliente, explorando um novo canal de vendas. Dada a importância de construir relacionamentos e fortalecer o engajamento com o cliente, o SC apresenta uma maneira diferente das pessoas se comunicarem e compartilharem informações. A realização de atividades comerciais pode ser vista como uma consequência dessas trocas de informações (Sohaib, 2021; Zainuddin *et al.* 2020; Ali *et al.*, 2019; Esmaeili & Hashemi, 2019).

Dessa forma, a adoção do SC resulta em uma reconfiguração do modelo de negócio da empresa (Karami & Madlener, 2021). Essa reconfiguração é resultado do ritmo dinâmico do progresso tecnológico e das inovações (Li, 2020; Frank *et al.*, 2019). O conceito de modelo de negócio é amplo e envolve um conjunto de elementos como produto, mercado, canal de distribuição, modelo de cobrança etc. (Sinfield *et al.*, 2012; Burkhart *et al.*, 2011; Zott & Amit, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010; Hedman & Kalling, 2003). Nessa pesquisa, a reconfiguração do modelo de negócio é analisada sob a perspectiva de como a empresa se relaciona com o cliente e, ao mesmo tempo, como esse relacionamento propicia, aumenta e impulsiona as vendas online de produtos e serviços (Bamansoor *et al.*, 2020; Ali *et al.*, 2019).

Com o intuito de representar esse processo de reconfiguração do modelo de negócio sob a perspectiva do relacionamento com o cliente, foi elaborada a Figura 2, a partir da literatura.

Figura 2 - Reconfiguração do modelo de negócio sob a perspectiva do relacionamento com o cliente.



Fonte: Autores.

O SC pode ser implantado a partir de um modelo de negócio tradicional (varejo) ou modelo de EC. Entretanto, o modelo de EC tem sido fortemente comparado ao SC na literatura por este também ser uma nova forma de comércio eletrônico, sendo chamado por alguns de “evolução do EC” (Chen *et al.*, 2020; Esmaeili & Hashemi, 2019), “novo fluxo” e “subconjunto do comércio eletrônico” (Ali *et al.*, 2019), “nova forma de modelo de negócio de e-commerce” conduzido ou integrado por meio das mídias sociais (Sohaib, 2021).

O modelo de EC (Figura 2– 1A) difere-se do modelo de SC (Figura 2 – 1B) por este ser centrado no produto e ter como objetivo aumentar a eficiência das compras por meio de estratégias, como catálogos virtuais e recomendações. Já o modelo de SC caracteriza-se por ser centrado no relacionamento com cliente, promovendo interações das empresas com os clientes e até mesmo interações entre os próprios clientes (Abdelsalam *et al.*, 2020; Ali *et al.*, 2019; Esmaeili & Hashemi, 2019).

Analisando a literatura, observou-se que o processo de adoção (que leva a reconfiguração do modelo de negócio da empresa), precisa transpor três etapas, a saber: 1) a adoção de MS e RS que tem como tecnologia de base a Web 2.0 2) a intensificação das interações sociais, 3) a realização das atividades comerciais. A transposição dessas etapas permite a adoção do SC.

A Web 2.0 é a base tecnológica para as MS e RS, e a partir de tecnologias como Asynchronous JavaScript and XML (Ajax) e Rich Site Summary ou Really Simple Syndication (RSS) (Esmaeili & Hashemi, 2019), permitiu que plataformas de EC e sites de MS e RS pudessem envolver os clientes. O envolvimento ocorre por meio de sua participação ativa no marketing, na interação com a empresa, na venda de produtos e serviços em mercados e comunidades online, na criação e troca de informações (Liao *et al.*, 2021). O papel da qualidade hedônica voltada para o consumidor (como prazer, estética, confiança, emoções) passou a ser tão importante quanto a qualidade funcional de um site (Addo *et al.*, 2021; Shin *et al.*, 2021; Sohaib, 2021; Attar *et al.*, 2020; Hossain & Kim, 2020; Sarker *et al.*, 2020; Shekhar & Jaidev, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020; Aydin, 2019; Esmaeili & Hashemi, 2019).

As MS e RS compreendem as plataformas que representam laços sociais da vida real e fornecem funcionalidades para ajudar os usuários a alcançar seus objetivos (Grange *et al.*, 2020). Wardhani e Subriadi (2020) definem as MS como a abrangência de muitos sites a exemplo de blogs (como o Wordpress, Blogger), sites de compartilhamento de conteúdo (como o Flickr) e os sites de RS. Entre os sites de RS tem-se o Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e Youtube (Anacleto *et al.*, 2021; Pollak *et al.*, 2021; Attar *et al.*, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020; Aydin, 2019; Esmaeili & Hashemi, 2019; Reddick & Aikins, 2012). Apesar da definição abrangente, alguns autores (Anacleto *et al.*, 2021; Abed, 2020; Wardhani & Subriadi, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020; Aydin, 2019) usam o termo MS para se referir à RS, sem discutir as diferenças entre as terminologias.

As interações sociais são sustentadas pelas tecnologias presentes nas MS e RS, e referem-se às atividades de trocas de informações, que segundo Attar *et al.* (2020) possui três naturezas: i) permite que a empresa interaja diretamente com o cliente; ii) fornece meios eficazes para os clientes interagirem com as empresas; iii) permite que os usuários criem conteúdos, discutam ou comentem algo postado online. A interação da empresa com o cliente pode envolver discussões relacionadas aos produtos ou serviços mediadas pelo uso das tecnologias MS e RS (Yadav & Mahara, 2020). A interação entre clientes propicia a colaboração dos usuários, como a recomendação de produtos ou serviços e avaliações sobre comentários e opiniões, o que pode contribuir para atrair novos seguidores e potenciais clientes para a empresa (Addo *et al.*, 2021; Sohaib, 2021; Nadeem *et al.*, 2021; Chen *et al.*, 2020; Shekhar & Jaidev, 2020; Esmaeili & Hashemi, 2019). Desse modo, as tecnologias suportam e promovem as interações sociais, componente importante do SC, que por sua vez propicia as atividades comerciais das empresas (Meilatinova, 2021; Abdelsalam *et al.*, 2020; Ali *et al.*, 2020; Attar *et al.*, 2020; Fang & Li, 2020; Chen *et al.*, 2020; Grange *et al.*, 2020; Hossain & Kim, 2020; Rahman *et al.*, 2020; Wardhani & Subriadi, 2020; Yadav & Mahara, 2020; Ali *et al.*, 2019; Alonso-dos-Santos *et al.*, 2019; Aydin, 2019).

Fruto dessas interações tem-se as atividades comerciais, que dentro do SC são consideradas secundárias e fruto das interações (Ali *et al.*, 2020). Elas abrangem todas as atividades de apoio antes, durante e depois da compra ou venda. Entre essas atividades, tem-se a intenção de uso do SC, intenção de compra, tomada de decisão de compra e até mesmo transações eletrônicas (Ashoer, 2021; Herzallah *et al.*, 2021; Meilatinova, 2021; Alonso-dos-Santos *et al.*, 2019; Anacleto *et al.*, 2021; Chen *et al.*, 2020; Esmaeili & Hashemi, 2019; Hossain & Kim 2020; Wardhani & Subriadi, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020). Handarkho (2020) afirma que é possível realizar transações por meio de sites de RS. Chen *et al.* (2020) exemplificam que algumas RS adicionaram funções de “comprar” e “armazenar” para estimular as transações on-line nas plataformas ou direcionar para sites de comércio eletrônico.

Então, para justificar a relação de precedência entre essas etapas, foi elaborada uma matriz de relacionamento (Tabela 6).

Tabela 6 - Matriz de relacionamento.

Palavra-chave	Web 2.0, Mídias Sociais e Redes Sociais	Interações Sociais	Atividades Comerciais
Web 2.0, Mídias Sociais e Redes Sociais	As mídias e redes sociais dependem da tecnologia de base Web 2.0 (Herzallah <i>et al.</i> , 2021; Abdelsalam <i>et al.</i> , 2020, Khoa & Nguyen, 2020).	As mídias e redes sociais permitem e favorecem as interações sociais (Abdelsalam <i>et al.</i> , 2020; Ali <i>et al.</i> , 2020).	As mídias e redes sociais apresentam ou promovem produtos e serviços (Chen <i>et al.</i> , 2020).
Interações Sociais		As interações sociais envolvem as interações entre organizações e clientes, e entre os próprios clientes (colaboradores) (Addo <i>et al.</i> 2021, Abdelsalam <i>et al.</i> 2020, Ali <i>et al.</i> , 2020; Grange <i>et al.</i> , 2020).	As interações sociais estão contidas nas atividades comerciais, percorrendo as fases do antes, durante e depois da compra ou venda (Esmaeili & Hashemi, 2019).
Atividades Comerciais			

Fonte: Autores.

A partir da análise da matriz de relacionamento, foi possível estabelecer uma relação de precedência e inter-relacionamento entre os conceitos. Para haver atividade comercial (Figura 2 – 4), primeiro a empresa precisa adotar as tecnologias de MS e RS, que foram possíveis após o surgimento das tecnologias Web 2.0 (Figura 2– 2) (Abdelsalam *et al.*, 2020; Khoa & Nguyen, 2020; Shekar & Jaidev, 2020; Esmaeili & Hashemi, 2019).

A adoção dessas tecnologias (Web 2.0, MS e RS) permite promover interações sociais (Figura 2 – 3) (Pollak *et al.* 2021; Abdelsalam *et al.*, 2020; Ali *et al.*, 2020). As interações, por sua vez, propiciam as atividades comerciais das empresas (Figura 2– 4) (Chen *et al.*, 2020; Abdelsalam *et al.*, 2020; Alonso-dos-Santos *et al.*, 2019; Fang & Li, 2020; Hossain & Kim, 2020; Yadav & Mahara, 2020; Bhattacharyya & Bose, 2020; Ali *et al.*, 2019; Aydin, 2019; Esmaeili & Hashemi, 2019). Diante dessas etapas, a empresa internaliza uma nova forma de comercialização de seus produtos e serviços (Khoa & Nguyen, 2020), caracterizando o SC.

Segundo a literatura, diversos fatores afetam o processo de adoção de tecnologias inovadoras (Figura 2 – 5). Entre eles, destacam-se os fatores tecnológico, organizacional e ambiental (Abed, 2020; Ali *et al.*, 2019; Zainuddin *et al.*, 2020).

Esses fatores representam elementos externos à organização e até mesmo internos que influenciam a maneira como a organização irá usar seus recursos para se transformar e adaptar com as novas tecnologias.

Esse processo de adoção também é influenciado pelos fatores que criam valor para o cliente (Figura 2 – 6). Alguns dos recursos mais comuns para a criação de valor são o desenvolvimento da confiança por meio das interações nas plataformas entre empresas e clientes, o espaço disponível para criar e compartilhar conhecimento e informações (abre caminho para a cocriação de valor entre os clientes) e a experiência do cliente (Kanani & Glavee-Geo, 2021; Molina-Prados *et al.* 2021; Attar *et al.*, 2020; Handarkho, 2020).

5. Fatores que Afetam a Adoção de uma Nova Tecnologia

A reconfiguração do modelo de negócio (mudança do modelo de negócio de EC em modelo de negócio de SC) não é uma caminhada trivial. Diversos são os desafios e fatores impeditivos (barreiras) à adoção de novas tecnologias capazes de promover essa mudança. Esses fatores podem inclusive afetar a adoção de novas tecnologias (Abed, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020).

São três fatores identificados na literatura que afetam a adoção de novas tecnologias: tecnológico, organizacional e ambiental (Abed, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020; Ali *et al.*, 2019).

5.1 Fator tecnológico

Fator tecnológico refere-se à integração das tecnologias disponíveis para as empresas adotarem inovações de tecnologias da informação (Reis, 2008). A adoção dessas tecnologias não depende apenas do que está disponível no mercado, mas da forma como essa tecnologia irá se adaptar com as características tecnológicas já existentes na empresa (Abed, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020).

O uso da tecnologia, conforme afirmam Zainuddin *et al.* (2020) deixou de ser apenas um canal eletrônico de troca de informações, para ser uma ferramenta de estratégia de negócios. Entre os benefícios do uso dessas tecnologias destacam-se a geração de receitas e lucros, redução de custos, melhoria no atendimento ao cliente e desenvolvimento de novos segmentos de mercado. Para os autores, quanto maior o entendimento da administração sobre esses benefícios, maior a probabilidade de eles alocarem recursos gerenciais e financeiros para a adoção.

O fator tecnológico considera duas características que afetam a adoção do SC no contexto empresarial (Abed, 2020; Zainuddin *et al.* 2020; Ali *et al.*, 2019): utilidade percebida e a preocupação com a segurança.

O escopo da utilidade percebida tratada nesse item está centrado na empresa. A utilidade percebida diz respeito ao quão útil a tecnologia é para a empresa, se os funcionários observam os benefícios e as vantagens fornecidas por elas, inclusive para melhorar o desempenho dos serviços ofertados (Abed, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020). Essa utilidade percebida afeta positivamente a intenção comportamental de uso do SC (Abed, 2020) assim como a própria adoção do SC (Zainuddin *et al.*, 2020).

Já a preocupação com segurança pode ser definida como a medida que uma plataforma de Internet é considerada insegura para realizar as transações e trocas de dados pessoais online no momento das compras (Abed, 2020; Pollak & Konecny, 2021). Os problemas de segurança advindos, por exemplo, dos vírus, dos hackers, das interceptações de dados (Salum & Rozan, 2016; Sahandi *et al.*, 2012; Clear, 2007) representam uma possível barreira para a adoção dessas tecnologias (Abed, 2020).

5.2 Fator organizacional

O fator organizacional está intimamente ligado às características organizacionais da empresa (Abed, 2020). Entre

essas características tem-se a forma de divisão do trabalho, o nível de cooperação entre os colaboradores, a existência ou não de normas (Dias, 2013), bem como o comprometimento da alta gerência (Zainuddin *et al.*, 2020).

O fator organizacional compreende duas características (Abed, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020; Ali *et al.*, 2019): o apoio da alta administração e a prontidão organizacional.

O apoio da alta administração consiste no suporte e incentivo recebido da alta administração para adotar novas tecnologias de uso comercial. Quanto maior o apoio da alta gerência, maiores são as probabilidades de adotar o SC. A prontidão organizacional refere-se à disponibilidade de recursos que a empresa possui, seja financeiro, tecnológico, e pessoas capacitados para adotar novas tecnologias na organização (Abed, 2020).

5.3 Fator ambiental

O fator ambiental é definido como o meio ambiente em que uma organização está inserida e estabelece suas atividades (Abed, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020). O ambiente externo além de afetar a organização, tem importância para o desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, impacta na sua cultura organizacional (Dias, 2013).

O contexto ambiental fornece uma melhor compreensão da influência das pressões externas na adoção organizacional de uma tecnologia inovadora. Três características explicam a adoção de SC pelas empresas: pressão dos clientes, parceiros comerciais e pressão da concorrência (Abed, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020). A pressão do cliente diz respeito à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes durante a prestação de serviços eletrônicos (Abed, 2020). A pressão dos parceiros comerciais refere-se à prontidão dos parceiros de negócios e fornecedores (Abed, 2020). Já a pressão da concorrência tem relação com a empresa manter-se competitiva no mercado de forma que quanto maior a pressão da concorrência, maior a chance de influenciar as empresas a adotarem uma nova tecnologia para competir de forma eficaz (Zainuddin *et al.*, 2020).

6. Fatores que Criam Valor

As tecnologias digitais são utilizadas para desenvolver um novo modelo de negócio que cria valor para o cliente e o resultado dessa criação de valor pode ser a tomada de decisão de compra, e a fidelização ou lealdade dos consumidores (Attar *et al.*, 2020; Khoa & Nguyen, 2020).

A criação de valor pode ser alcançada por meio dos recursos disponíveis nas plataformas de SC, especialmente por meio das interações nesse ambiente, que podem levar à confiança e satisfação do cliente (Addo *et al.*, 2021; Abed, 2020; Attar *et al.*, 2020; Hossain & Kim, 2020). Foram identificados três fatores na literatura que contribuem para a criação de valor: confiança, credibilidade superficial, e tecnologia social (Attar *et al.*, 2020; Handarkho, 2020; Ali *et al.*, 2019).

6.1 Fator confiança

O fator confiança é entendido como uma crença em algo (Attar *et al.*, 2020). É citado em muitos estudos (Tuncer, 2021; Addo *et al.*, 2021; Abed, 2020; Hossain & Kim, 2020; Kristian *et al.*, 2020, Rahman *et al.*, 2020). É considerado como um estado psicológico do indivíduo. Esse estado psicológico obtido nas plataformas representa um fator motivacional dos clientes atuais e potenciais para estimular as compras por meio do SC (Sohaib, 2021; Handarkho, 2020; Ali *et al.*, 2019).

A confiança também afeta a satisfação do cliente (Attar *et al.*, 2020) bem como a criação de valor para ele no ambiente do SC. Ela pode ser medida e aumentada por meio dos laços de rede e alguns aspectos de qualidade (Handarkho, 2020).

Os laços de rede podem ser iniciados pelo cliente ou pela empresa e são formados por meio das interações (Grange *et al.*, 2020). As interações englobam diversas atividades que aumentam a confiança do consumidor, nas quais as empresas podem fazer atendimento, compartilhar informações, engajar o público, vendedores podem interagir diretamente com os

clientes, e estes podem até mesmo ajudar as empresas a obterem feedback para desenvolver novos produtos e serviços (Abdelsalam *et al.*, 2020; Attar *et al.*, 2020; Fang & Li, 2020; Wardhani & Subriadi, 2020). A partir das interações entre clientes também é possível gerar confiança, isso pode ter relação com comentários, avaliações dos produtos ou da empresa feita por outros usuários, bem como referências e boca a boca eletrônico (e-wom). São esses tipos de interações que propiciam a cocriação de valor pelos clientes (Nadeem *et al.*, 2021; Attar *et al.*, 2020; Bhattacharyya & Bose, 2020; Grange *et al.*, 2020, Rahman *et al.*, 2020; Wardhani & Subriadi, 2020; Yadav & Mahara, 2020).

A qualidade é um elemento abrangente, e pode referir-se ao valor do serviço para o cliente (Ali *et al.*, 2021). Ela pode estar relacionada à confiança do usuário com base: i) nas experiências anteriores de compra, ii) ao acesso às informações sobre um produto avaliado ou experimentado por outros usuários, iii) à segurança nas transações, iv) ao suporte às vendas pela plataforma, v) influência da marca, reputação e vantagem de preço (Hu *et al.* 2021; Tuncer, 2021; Attar *et al.*, 2020; Chen *et al.*, 2020; Handarkho, 2020; Pour *et al.*, 2020).

6.2 Fator credibilidade superficial

O fator credibilidade superficial está relacionado à primeira impressão criada na mente dos usuários em relação a uma plataforma (Attar *et al.*, 2020). A credibilidade pode influenciar a confiança e a satisfação do cliente nas plataformas de SC. Dessa maneira, a credibilidade reflete na lealdade, no envolvimento e intenção de compra dos clientes. A credibilidade pode ser avaliada sob a qualidade da informação, fatores institucionais e até mesmo fatores culturais.

A qualidade da informação tem relação com o fato de determinada mensagem ou competência da fonte que está na plataforma é confiável ou não, de forma a aumentar a credibilidade para os usuários. Os fatores institucionais dizem respeito ao tamanho e reputação da empresa (por exemplo, o valor da marca da empresa detentora da rede social), que influencia na decisão sobre a credibilidade de uma plataforma de SC (Attar *et al.*, 2020). A cultural é baseada em crenças, valores, preferências e gostos passados de uma geração a outra. Ela é classificada a partir da nacionalidade, religião, grupos raciais, regiões geográficas, educação e família (Oliveira, 2016; Kotler & Keller, 2006). Ela é determinante do posicionamento do cliente diante da decisão de compra pois, em cada estrutura, existem marcas que são construídas entre as gerações (Secco *et al.*, 2014).

6.3 Fator tecnologia social

A tecnologia social refere-se à capacidade da plataforma de SC em fornecer uma interface, design ou “função” para auxiliar no entretenimento dos clientes (Attar *et al.*, 2020; Handarkho, 2020; Pour *et al.*, 2020). Esse fator influencia diretamente na intenção comportamental de uso do SC e satisfação dos clientes. Ele pode ser avaliado a partir da utilidade percebida, do prazer percebido e da facilidade de uso (Attar *et al.*, 2020; Handarkho, 2020; Kristian *et al.* 2020).

O escopo da utilidade percebida tratada nesse item está centrado nos clientes. A utilidade percebida avalia a contribuição do SC no alcance dos objetivos por parte dos clientes, utilizando as trocas de informações úteis nas MS e RS para apoiar a atividade comercial dos clientes (Plaza-Lora & Villarejo-Ramos, 2017; Shin, 2013). É um atributo que aumenta a intenção de uso da plataforma (Handarkho, 2020; Kristian *et al.*, 2020).

O prazer percebido refere-se à extensão com que a pessoa se sente feliz ao interagir com o sistema e o quão agradável é essa interação (Handarkho, 2020). Já a facilidade de uso mede o nível de confiabilidade no uso da plataforma, de forma que quanto mais fácil a usabilidade, mais o cliente decidirá por usar a plataforma (Kristian *et al.*, 2020).

7. Discussão

Essa seção discute as descobertas da pesquisa. Com a elaboração do pictograma, identificou-se contribuições para a

literatura sobre modelo de negócio e sobre o SC, bem como as agendas de pesquisas.

7.1 Contribuições para a literatura sobre modelo de negócio

A presente pesquisa apresenta contribuições para a área do conhecimento sobre modelo de negócio, a partir da proposição de um framework de reconfiguração do modelo de EC ou tradicional para o SC à luz do relacionamento com o cliente.

A partir das mudanças dos objetivos organizacionais, de ser centrado no relacionamento com o cliente, e das alterações na forma de proceder com as plataformas de SC (Esmaili & Hashemi, 2019), há também uma mudança na forma de criação de valor.

O modelo de SC pode ser implantado de duas formas pelas organizações: a partir de um site de EC que pode ser integrado às redes sociais; e a partir de um negócio varejista utilizando os recursos que as próprias plataformas de SC oferecem para troca de informações e transações (Chen *et al.*, 2020; Ali *et al.*, 2019).

Antes das etapas de transformação apontado no pictograma, os sites do respectivo modelo de EC demonstravam-se mais funcionais e estáticos (Esmaili & Hashemi, 2019). Ao se integrarem aos sites de RS e MS, no âmbito do SC, eles passaram a ser centrados no relacionamento com o cliente e não apenas nas vendas de produtos.

As interações sociais oriundas das atividades comerciais entre empresas e clientes, constituem o ponto de partida para a criação de valor para o cliente e, como consequência, contribuem para a co-criação que é obtida a partir do engajamento dos clientes. Percebe-se nesse sentido, que a presença da empresa nas plataformas sociais pode induzir os clientes a compartilharem informação entre si, colaborando na criação de valor para outros clientes.

Essa nova forma de interação da empresa com o cliente cria valor para o mesmo, tornando-o mais leal e fiel (Khoá & Nguyen, 2020). Essa lealdade, apoiada pelas tecnologias digitais, garante o sucesso da implantação do novo modelo de negócio digital.

7.2 Contribuições para a literatura sobre Social Commerce

A partir dessa revisão de literatura, observou-se quatro contribuições para a área de conhecimento do SC. A primeira contribuição refere-se à proposição de um framework que apresenta o inter-relacionamento e sequenciamento dos elementos constituintes do processo de reconfiguração em etapas. Foram identificadas três etapas, a saber:

1. O desenvolvimento da Web 2.0 que propicia a adoção de MS e RS (Herzallah *et al.*, 2021; Liao *et al.*, 2021; Sarker *et al.*, 2020),
2. A intensificação das interações sociais (Ashoer, 2021; Hu *et al.*, 2021; Meilatinova, 2021; Sohaib, 2021),
3. A realização das atividades comerciais (Anacleto *et al.*, 2021; Alonso-dos-Santos *et al.*, 2019),

Ressalta-se que a consecução dessas etapas se constitui o processo de reconfiguração do modelo, e consequentemente, a adoção do SC.

A segunda contribuição diz respeito à identificação dos fatores que afetam o processo de reconfiguração do modelo de negócio. A partir da RSL, foram identificados três fatores que afetam a adoção do SC: tecnológico, organizacional e ambiental (Abed, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020; Ali *et al.*, 2019). Esses fatores podem afetar positivamente (facilitando o processo de adoção do SC) ou afetar negativamente (dificultando o processo de adoção).

A terceira contribuição diz respeito a identificação dos fatores que geram valor, focados principalmente no aumento de confiança. O SC, por explorar tecnologias digitais, auxilia vendedores e gestores a diminuírem as incertezas do cliente frente às suas escolhas, elevando ao mesmo tempo o grau de confiança do cliente (Handarkho, 2020). O aumento da confiança foi um dos fatores levantados na literatura que contribuem para a criação de valor para o cliente.

A confiança pode ter origem nos laços de rede (Grange *et al.*, 2020) ou interações sociais, que pode envolver desde avaliações, classificações, compartilhamento de informação e e-wom (eletronic word of mouth) à qualidade no atendimento, suporte, da segurança de suas informações referentes aos seus produtos e serviços. Ademais, os próprios recursos das redes, somados à credibilidade da plataforma (fator credibilidade superficial) podem auxiliar na diminuição das incertezas e aumentar a confiança dos clientes.

E por fim a quarta contribuição, cujo modelo proposto facilita a compreensão dos elementos dispersos na literatura que compõem esse processo de reconfiguração do SC. No pictograma proposto os componentes são apresentados de maneira ordenada, de modo a facilitar que os pesquisadores possam validar o modelo, bem como desenvolver novas teorias.

7.3 Implicações práticas para o modelo de negócio das empresas no contexto do Social Commerce

O modelo foi proposto e organizado com base no que a literatura já pesquisou. E pode servir como uma guia para ajudar as empresas nas seguintes contribuições.

A primeira é que foi mostrado um caminho para a implantação do SC. Esse caminho está arranjado da seguinte maneira: entrada da empresa com contas ou perfis nas MS e RS (adoção), promover as interações sociais e efetuar as atividades comerciais de compra e venda (Abed, 2020; Khoa & Nguyen, 2020; Wardhani & Subriadi, 2020; Yadav & Mahara, 2020). Desta forma, é possível enxergar com clareza cada etapa do que precisa ser feito para adotar o SC em seu modelo de negócio.

A segunda contribuição é que os fatores que interferem na adoção e que criam valor podem ser avaliados com antecedência pelos gestores e empresários que desejam adotar o SC. Eles podem se certificar com antecedência se suas tecnologias são compatíveis, preparar seus colaboradores para utilizá-las, bem como estudar segmentações de mercados e concorrências. Deste modo, podem fazer um planejamento dos investimentos de forma assertiva para que o SC seja implantado com sucesso.

As próximas contribuições valem tanto para as empresas que desejam implantar como para as que já utilizam o SC e desejam melhorar algum aspecto do negócio, como a parte de vendas ou o relacionamento com o cliente. Como o modelo proposto está ancorado na literatura, existem algumas estratégias dentro de alguns elementos do modelo que podem conduzir a uma melhor sustentação dessa transformação digital e das atividades do negócio.

A terceira contribuição é para empresas que vivem determinados problemas em relação a *interação social* (elemento do modelo) ou que querem atrair seguidores. A literatura aborda que se a empresa interagir com o cliente, atender o cliente, promover discussões sobre o produto ou serviço (Attar *et al.*, 2020), incentivar a participação dos usuários com recomendações, boca a boca eletrônico, opiniões e compartilhamento vão melhorar o engajamento e atrair potenciais clientes para a empresa (Addo *et al.*, 2021; Sohaib, 2021; Chen *et al.*, 2020).

A quarta contribuição é para as empresas que vivem problemas em relação às *atividades comerciais* (elemento do modelo) ou dificuldades de vendas por intermédio das plataformas. A literatura apresenta que as atividades de apoio ou suporte (antes, durante e depois das compras) fazem parte das atividades comerciais, as plataformas devem ser seguras para o cliente efetuar as transações, e as vantagens em preços interferem na confiança do cliente. E a confiança induz à tomada de decisão por comprar um produto ou serviço e se tornar leal à marca (Handarkho, 2020).

As combinações das estratégias das interações com as atividades comerciais contribuem para o fortalecimento do relacionamento com o cliente, e a criação de valor no SC (Grange *et al.*, 2020).

7.4 Agendas de pesquisa

A partir dessa RSL foi possível propor uma agenda de estudos futuros. Entre as possibilidades de estudos, destaca-se a

possibilidade de avaliar as interações entre as etapas do processo de reconfiguração do modelo de negócio, em um contexto empírico, incluindo empresas de diferentes setores mercadológicos. A tecnologia Web 3.0 foi mencionada em apenas um artigo estudado (Esmacili & Hashemi, 2019), e mesmo assim o estudo não explorou as contribuições decorrentes do uso dessa tecnologia. A sugestão é que pesquisas futuras estudem como os recursos da Web 3.0 tem contribuído para o SC dentro das MS e RS, bem como sua influência nas interações sociais e atividades comerciais que possam conduzir a lealdade do cliente.

Ainda são escassos estudos que investiguem os fatores que afetam a adoção de novas tecnologias (Abed *et al.*, 2020; Zainuddin *et al.*, 2020; Ali *et al.*, 2019), e foram feitos na Malaysia e Arábia Saudita, ambos de continentes asiáticos. Nesse sentido, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas futuras, em outros países, ou continentes, que avaliem o grau com que esses elementos afetam a adoção de novas tecnologias com sucesso ou investiguem de modo comparativo as barreiras que interferem na adoção das mídias sociais mais populares, como Facebook e Instagram. Novos estudos sobre a adoção por empresas são sugeridos em países de outros continentes para identificar o grau de relevância desses elementos para uma adoção de sucesso.

Os fatores de criação de valor foram provenientes de estudos feitos sob a perspectiva dos consumidores e usuários de SC (Attar *et al.* 2020, Bhattacharyya & Bose, 2020; Handarkho, 2020; Kristian *et al.*, 2020). Dessa forma, observa-se a escassez de estudos sobre a de criação de valor focado no relacionamento com o cliente, sob a perspectiva das organizações. Sugere-se, portanto, que sejam desenvolvidos estudos sob esta perspectiva, e que possam validar a importância desses fatores tanto para a organização quanto para o cliente.

A busca realizada na literatura não retornou estudos aprofundados a respeito do SC, durante o período de crise da Covid-19. Logo uma sugestão de trabalho futuro seria investigar possíveis efeitos e tendências que ocorreram no período pandêmico decorrente do coronavírus.

Outra sugestão para pesquisa futura consiste em validar o modelo proposto nesta pesquisa e testar a interferência dos fatores levantados na literatura sob a perspectiva empresarial.

8. Conclusão

A presente pesquisa propôs, a partir de uma RSL, um framework do processo de reconfiguração do modelo de negócio de EC ou tradicional de loja física para um modelo SC, à luz do relacionamento com o cliente.

O framework desdobra as etapas do processo de reconfiguração do modelo como elemento central desse processo de reconfiguração. A reconfiguração do modelo baseado no SC foi possível graças às tecnologias aqui tratadas como a tecnologia de base Web 2.0, RS e MS, que favoreceram as interações sociais contidas nas atividades comerciais. A ordenação dos elementos facilitou a compreensão dos componentes dispersos e fragmentados na literatura.

Este estudo contribui para a literatura sobre modelo de negócio e SC propondo um modelo integrativo (pictograma) que permite que uma empresa possa adaptar seu modelo de negócio de EC ou tradicional para um modelo de negócio do SC. O estudo também apresenta alguns apontamentos de como essas tecnologias digitais, ainda pouco exploradas, contribuem para a criação de valor para o cliente.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o fato dela considerar apenas artigos de 2019 em diante. Nesse sentido, estudos relevantes que possam ter sido desenvolvidos em anos anteriores à 2019, não foram considerados nessa revisão. A análise ficou limitada à perspectiva desses autores.

Por fim, como implicações práticas, observa-se que o framework construído se configura como um guia estratégico para as empresas implementarem o SC em seu modelo de negócio.

A partir do detalhamento das etapas do processo de reconfiguração que está ancorado na literatura, as empresas que desejam implementar podem estabelecer as prioridades de investimento e concentrar esforços de forma cadenciada em cada

etapa do processo. Para as empresas que já utilizam, existe a possibilidade de fazer combinações estratégicas para fortalecer o relacionamento com o cliente e criar valor. Espera-se que dessa forma, as empresas possam aumentar as chances de sucesso dessa reconfiguração do modelo de negócio e implementação de novas tecnologias digitais da web.

Agradecimentos

Os autores agradecem à Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), à Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPI/UFOP), à Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP), à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio na realização desta pesquisa.

Referências

- Abdelsalam, S., Salim, N., Alias, R.A., & Husain, O. (2020). Understanding online impulse buying behavior in social commerce: a systematic literature review. *IEEE Access*, 8, 89041-89058.
- Abed, S.S. (2020). Social commerce adoption using TOE framework: An empirical investigation of Saudi Arabian SMEs. *International Journal of Information Management*, 53, 102118.
- Addo, P.C., Fang, J., Asare, A.O., & Kulbo, N.B. (2021). Customer engagement and purchase intention in live-streaming digital marketing platforms: 实时流媒体数字营销平台中的客户参与和购买意向. *The Service Industries Journal*, 41(11-12), 767-786.
- Ali, B.J., Saleh, P.F., Akoi, S., Abdulrahman, A.A., Muhamed, A.S., Noori, H.N., & Anwar, G. (2021, May). *Impact of Service Quality on the Customer Satisfaction: Case study at Online Meeting Platforms. International journal of Engineering, Business and Management*. 5(2), 65-77.
- Ali, Y.S., Hussin, A.R.C., & Dahlan, H.M. (2020). Electronic Word of Mouth engagement in social commerce platforms: An empirical study. *Information Development*, 36(3), 438-456.
- Ali, W.A., Mukhtar, M., & Mohamed, I. (2019). Validating the factors influencing social commerce adoption in small and medium enterprise in Malaysia. *Indones. J. Electr. Eng. Comput. Sci.*, 17(1), 440-447.
- Alonso-Dos-Santos, M., Alguacil Jiménez, M., & Carvajal-Trujillo, E. (2020). Facebook commerce usage intention: a symmetric and asymmetric approach. *Information Technology and Management*, 21(3), 145-156.
- Anacleto, A., Bornancin, A.P.D.A., Mendes, S.H.C., & Scheuer, L. (2020). Between flowers and fears: the new coronavirus pandemic (COVID-19) and the flower retail trade. *Ornamental Horticulture*, 27, 26-32.
- Ashoer, M. (2021). Investigating the Impact of Social Interaction on Consumer's Purchasing Behavior in Social Commerce Platform.
- Attar, R.W., Shanmugam, M., & Hajli, N. (2020). Investigating the antecedents of e-commerce satisfaction in social commerce context. *British Food Journal*.
- Aydin, G. (2019). Do personality traits and shopping motivations affect social commerce adoption intentions? Evidence from an emerging market. *Journal of Internet Commerce*, 18(4), 428-467.
- Bamansoor, S., Saany, S.I.A., & El-Ebiary, Y.A.B. (2020). The S-Commerce usage and acceptance modelling in Malaysia. *3 c TIC: cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 9(1), 99-115.
- Bhattacharyya, S., & Bose, I. (2020). S-commerce: Influence of Facebook likes on purchases and recommendations on a linked e-commerce site. *Decision Support Systems*, 138, 113383.
- Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., & Loos, P. (2011). Analyzing the business model concept—a comprehensive classification of literature.
- Chen, L., Zhu, F., & Mantrala, M. (2020). The path of support-to-sales: mediating role of seller collaborative information exchange in social commerce. *European Journal of Marketing*.
- Cho, E., & Son, J. (2019). The effect of social connectedness on consumer adoption of social commerce in apparel shopping. *Fashion and Textiles*, 6(1), 1-17.
- Clear, F. (2007). SMEs, electronically-mediated working and data security: cause for concern? *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 2(2), 1-20.
- Dias, R. (2013). *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças*. Atlas SA, São Paulo, SP.
- Elias, R., Reis, L., Delfino, T., & Fernandes, J. (2022, September). Entrepreneurial, Strategies Entrepreneurial Strategies for the Female Sector: Leveraging Instagram Sales During the Pandemic. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* 17(1), 692-700.
- Esmaili, L., & Hashemi G, S.A. (2019). A systematic review on social commerce. *Journal of Strategic Marketing*, 27(4), 317-355.
- Estrela, C. (2018). *Metodologia científica: ciência, ensino, pesquisa*. Artes Médicas, Porto Alegre, RS.

- Fang, Y.H., & Li, C.Y. (2020). Leveraging sociability for trust building on social commerce sites. *Electronic Commerce Research and Applications*, 40, 100907.
- Frank, A.G., Mendes, G.H., Ayala, N.F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341-351.
- Grange, C., Benbasat, I., & Burton-Jones, A. (2020). A network-based conceptualization of social commerce and social commerce value. *Computers in Human Behavior*, 108, 105855.
- Handarkho, Y.D. (2020). The intentions to use social commerce from social, technology, and personal trait perspectives: analysis of direct, indirect, and moderating effects. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, 12(1), 49-59.
- Herzallah, D., Leiva, F.M., & Liébana-Cabanillas, F. (2021). To buy or not to buy, that is the question: understanding the determinants of the urge to buy impulsively on Instagram Commerce. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Hossain, M.A., & Kim, M. (2020). A comprehensive study on social commerce in social networking sites. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020936225.
- Hu, X., Chen, Z., Davison, R.M., & Liu, Y. (2021). Charting consumers' continued social commerce intention. *Internet Research*.
- Iivari, N., Sharma, S., & Ventä-Olkkonen, L. (2020). Digital transformation of everyday life—How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care?. *International Journal of Information Management*, 55, 102183.
- Kanani, R., & Glavee-Geo, R. (2021). Breaking the uncertainty barrier in social commerce: The relevance of seller and customer-based signals. *Electronic Commerce Research and Applications*, 48, 101059.
- Karami, M., & Madlener, R. (2021). Business model innovation for the energy market: Joint value creation for electricity retailers and their customers. *Energy Research & Social Science*, 73, 101878.
- Khoa, B.T., & Nguyen, M.H. (2020). Electronic loyalty in social commerce: scale development and validation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(3), 276-300.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. (12a ed.).
- Kristian, H., Bunawan, S.G., Wang, G., & Sfenrianto, S. (2020). Social User Behavior Analysis of Purchasing Decisions in Instagram Online Store. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8(2), 598-601.
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92, 102012.
- Liao, S.H., Widowati, R., & Hsieh, Y.C. (2021). Investigating online social media users' behaviors for social commerce recommendations. *Technology in Society*, 66, 101655.
- Meilatinova, N. (2021). Social commerce: Factors affecting customer repurchase and word-of-mouth intentions. *International Journal of Information Management*, 57, 102300.
- Molina-Prados, A., Muñoz-Leiva, F., & Prados-Peña, M.B. (2021). The role of customer brand engagement in the use of Instagram as a “shop window” for fashion-industry social commerce. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.
- Nadeem, W., Tan, T. M., Tajvidi, M., & Hajli, N. (2021). How do experiences enhance brand relationship performance and value co-creation in social commerce? The role of consumer engagement and self brand-connection. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120952.
- Oliveira, F.G.B.D. (2016). Comportamento do consumidor: os fatores de influencia. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 1(9), 613-630.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey.
- Plaza-Lora, Á., & Villarejo-Ramos, Á.F. (2017). Hedonic and utilitarian effects of the adoption and use of social commerce. In *Cooperative and Networking Strategies in Small Business* (pp. 155-173). Springer, Cham.
- Pollak, F., Malinak, B., Markovic, P., & Vilagi, R. (2021). Innovations in the management of e-commerce entities operating on the slovak market—Analysis of customer interactions during the COVID-19 pandemic. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 90, p. 01016). EDP Sciences.
- Pollak, F., & Konecny, M. (2021). Analysis of e-consumer behaviour—Selected findings from an analysis of Czech e-shops and their customers during the global pandemic. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 90, p. 01015). EDP Sciences.
- Pour, M.J., Delavar, F.E., Taheri, G., & Kargaran, S. (2020). Developing a scale of social commerce service quality: an exploratory study. *Kybernetes*.
- Rahman, T., Kim, Y.S., Noh, M., & Lee, C.K. (2020). Determinants of social commerce adoption in an emerging economy. *Service Business*, 14(4), 479-502.
- Reddick, C.G., & Aikins, S.K. (2012). Web 2.0 technologies and democratic governance. In *Web 2.0 technologies and democratic governance* (pp. 1-7). Springer, New York, NY.

- Reis, D.R. (2008), *Gestão da Inovação Tecnológica*, Manole, Barueri, SP.
- Sahandi, R., Alkhalil, A., & Opara-Martins, J. (2012). SMEs' perception of cloud computing: Potential and security. In *Working Conference on Virtual Enterprises* (pp. 186-195). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Salum, K.H., & Rozan, M.Z.A. (2016). Exploring the challenge impacted SMEs to adopt cloud ERP. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(45), 1-8.
- Sarker, P., Hughe, L., Dwivedi, Y.K., & Rana, N.P. (2020). Social commerce adoption predictors: A review and weight analysis. In *Conference on e-Business, e-Services and e-Society* (pp. 176-191). Springer, Cham.
- Shekhar, R., & Jaidev, U.P. (2020). Antecedents of online purchase intention in the context of social commerce. *International Journal of Applied Management Science*, 12(1), 68-95.
- Schiavini, J. M., Souza, A. C. A. A., & Velho, A. G. (2020). Modelos de negócios. Porto Alegre, Grupo A.
- Secco, C. F. C., OLIVEIRA, E. M. D., & Amorim, R. M. (2014). Comportamento do consumidor: fatores que determinam o processo de compra no mercado varejista em Palmas-TO. *Revista Científica do ITPAC, Araguaína*, 7(3).
- Shekhar, R., & Jaidev, U. P. (2020). Antecedents of online purchase intention in the context of social commerce. *International Journal of Applied Management Science*, 12(1), 68-95.
- Shin, D.H. (2013). User experience in social commerce: in friends we trust. *Behaviour & information technology*, 32(1), 52-67.
- Shin, N., Park, S., & Kim, H. (2021). Consumer satisfaction-based social commerce service quality management. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(1), 34-52.
- Sinfield, J.V., Calder, E., McConnell, B., & Colson, S. (2012). How to identify new business models. *MIT Sloan management review*, 53(2), 85-90.
- Sohaib, O. (2021). Social Networking Services and Social Trust in Social Commerce: A PLS-SEM Approach. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 29(2), 23-44.
- Tuncer, I. (2021). The Effects of Social Support, Trust and Social Presence on Social Commerce Intention: A Meta-Analysis. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 440-453.
- Wardhani, S.A.K., & Subriadi, A.P. (2020). Consumer Behavior in Social Commerce Adoption: Systematic Literature Review. In *2020 3rd International Seminar on Research of Information Technology and Intelligent Systems (ISRITI)* (pp. 539-544). IEEE.
- Yadav, R., & Mahara, T. (2020). Interactions and participation on social commerce websites: Exploratory study. *Global Business Review*, 21(4), 1127-1152.
- Zainuddin, S.A., Mohamad, S.R., Abdullah, T., Azmi, N.F., Abdullah, S. S., SN, S. D., ... & Hasan, H. (2020). Factors affecting s-commerce adoption among micro and small-and medium sized enterprises in a sub-urban and rural economic area. *European Journal of Molecular and Clinical Medicine*.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.