



UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE  
TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO – PROFNIT

ALINE DAÍSE LOUVERA TRAJANO

**ANÁLISE DOS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS  
PEQUENOS NEGÓCIOS DURANTE A PANDEMIA COVID-19 NO  
MUNICÍPIO DE BOA VISTA – RR**

BOA VISTA, RR

2022

ALINE DAÍSE LOUVERA TRAJANO

**ANÁLISE DOS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS  
PEQUENOS NEGÓCIOS DURANTE A PANDEMIA COVID-19 NO  
MUNICÍPIO DE BOA VISTA – RR**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT, Ponto Focal Universidade Federal de Roraima – UFRR, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação.

Orientadora: Profa. Dra. Manuela Berto Pucca

Coorientador: Prof. Dr. Eliseu Adilson Sandri

BOA VISTA, RR

2022

Dados Internacionais de Catalogação na publicação (CIP)  
Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima

S768a Trajano, Aline Daise Louvera.  
Análise dos desafios da transformação digital nos pequenos negócios durante a pandemia Covid-19 no município de Boa Vista-RR / Aline Daise Louvera Trajano. – Boa Vista, RR, 2022.

115 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Manuela Berto Pucca.

Coorientador: Prof. Dr. Eliseu Adilson Sandri.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Roraima, Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

1 – Transformação digital. 2 – Pequenos negócios. 3 – Pandemia COVID-19.  
I – Título. II – Pucca, Manuela Berto (orientadora). III – Sandri, Eliseu Adilson (coorientador).

CDU – 658.8:65.017.3(811.4)

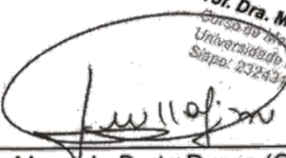
Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária/Documentalista:  
Layonize Felix Correia da Silva – CRB-11/679 – AM

ALINE DAÍSE LOUVERA TRAJANO

## ANÁLISE DOS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS PEQUENOS NEGÓCIOS DURANTE A PANDEMIA COVID-19 NO MUNICÍPIO DE BOA VISTA – RR

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT, Ponto Focal Universidade Federal de Roraima – UFRR, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação. Defendida em 30 de junho de 2022 e avaliada pela banca examinadora:

*Prof. Dra. Manuela B. Pucca*  
Curso de Medicina  
Universidade Federal de Roraima  
Siapo: 2324372

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Manuela Berto Pucca (Orientadora) / PROFNIT – UFRR

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Alfredo Dib Abdul Nour (membro interno) / PROFNIT – UESC

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Georgia Patrícia da Silva Ferko (membro externo) / CADECON – UFRR

VALERIA SCHNEIDER Assinado de forma digital por  
VALERIA SCHNEIDER  
VIDAL:88507386091 VIDAL:88507386091  
Dados: 2022.06.30 16:36:25 -03'00'

\_\_\_\_\_  
MSc. Valéria Schneider Vidal (membro do mercado) / SEBRAE NACIONAL

A meus pais,  
Vera Nazareth de Oliveira Louvera e  
José Firmino Trajano, e  
ao irmão, Alexandre Louvera Trajano.

## **AGRADECIMENTOS**

Meu enorme agradecimento a Deus por toda a força que me ofereceu nesta jornada. A meus pais, Vera e José Firmino, por todo o incentivo, cuidado, suporte e por sempre me apoiarem em meus sonhos e projetos. Ao meu irmão Alexandre, que é meu parceiro de profissão e de vida.

Um agradecimento especial para minha orientadora, Profa. Dra. Manuela Pucca, por todo o apoio, compreensão, empatia e comprometimento durante a pesquisa. A professora tem a minha total admiração pela didática, ética, dedicação e profissionalismo. Gratidão, também, ao coorientador, Prof. Dr. Eliseu Sandri, que esteve presente nesta pesquisa contribuindo com seu conhecimento e *expertise*.

Gratidão ao SEBRAE/RR e à minha unidade UTIC (Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação), por todo o incentivo e motivação para concluir este estudo.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente com a realização desta pesquisa.

“Viver é enfrentar um problema atrás do outro.  
O modo como você o encara é que faz a diferença.”

Benjamin Franklin

## RESUMO

Assim como a velocidade com que as informações são disseminadas por meio do mundo digital, a transformação digital é necessária nos negócios para acompanhar as expectativas dos clientes e competitividade diante do mercado. Em consonância com esse processo, a pandemia de COVID-19, iniciada no ano de 2020, trouxe impactos econômicos e comportamentais que exigiram das organizações uma rápida adaptação a esse novo cenário. Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, com uma abordagem qualitativa e quantitativa, em que se buscou analisar e mapear as principais dificuldades para implementação da transformação digital durante a pandemia de COVID-19, por meio da aplicação de questionários em uma amostra de 244 pequenos negócios em Boa Vista – RR. Nossos resultados demonstraram o aumento de 41% na adesão a vendas *on-line* de produtos durante a pandemia, bem como foi observado que 50% dos empresários já utilizam ferramentas digitais para gerirem seus negócios. Contudo, um total de 66% das micro e pequenas empresas consultadas não recebeu assistência técnica e/ou consultoria especializada nesse período. Nesse sentido, este estudo demonstra a necessidade de se estimular a disseminação de conhecimento técnico acerca da transformação digital para que os pequenos negócios possam planejar estrategicamente a digitalização de seus processos. Por fim, os resultados coletados e analisados neste trabalho serviram de base para o desenvolvimento de um manual detalhado de transformação digital para micro e pequenas empresas, o qual deverá contribuir com o empresariado local e nacional, apresentando soluções e ferramentas tecnológicas que podem suprir as necessidades citadas nesta pesquisa.

**Palavras-chave:** Transformação digital. Pequenos negócios. Pandemia de COVID-19.



## ABSTRACT

As with the speed at which information is disseminated through the digital world, digital transformation is necessary in business to keep up with customer expectations and competitiveness in the market. In line with this process, the COVID-19 pandemic, which began in 2020, brought economic and behavioral impacts that required organizations to quickly adapt to the new scenario. This research is characterized as exploratory and descriptive, with a qualitative and quantitative approach, which analyzed and mapped the main challenges for implementing the digital transformation during the COVID-19 pandemic through the application of questionnaires in a sample of 244 small businesses in Boa Vista – RR. Our results showed a 41% increase in adherence to *on-line* sales of products during the pandemic, as well as it was observed that 50% of entrepreneurs already use digital tools to manage their business. However, a total of 66% of the micro and small companies consulted did not receive technical assistance and/or specialized consultancy during this period. In this sense, this study demonstrates the need to stimulate the dissemination of technical knowledge about digital transformation aiming those small businesses can strategically plan the digitization of their processes. Finally, the results collected and analyzed in this work served as a basis for the development of a detailed manual of digital transformation for micro and small companies, which should contribute to the local and national business community, presenting technological solutions and tools that can meet the needs cited in this research.

**Keywords:** Digital transformation. Small business. COVID-19 pandemic.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Conceitos de Transformação Digital.....	20
Tabela 2 – Pilares Básicos da Transformação .....	21
Tabela 3 – Domínios e Temáticas da Transformação Digital. ....	22
Tabela 4 – Ações Gerenciais para Iniciativas de Transformação Digital.....	26
Tabela 5 – Programas e Softwares que podem ser beneficiados na Transformação Digital das Pequenas e Médias Empresas .....	28
Tabela 6 – Principais desafios encontrados durante o período da pandemia nos pequenos negócios em Boa Vista – RR.....	69
Tabela 7 – Desafios encontrados durante o período da pandemia que estão relacionados ao mundo digital nos pequenos negócios em Boa Vista – RR.....	71
Tabela 8 – Paradigmas a serem solucionados por meio do uso de ferramentas digitais nos pequenos negócios em Boa Vista – RR.....	72

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Transformação Digital.....	23
Figura 2 – Casos acumulados de COVID-19 por data de notificação no último trimestre de 2020.....	31
Figura 3 – Aumento no uso de internet durante a pandemia.....	32
Figura 4 – Esquema das Etapas da Pesquisa.....	37
Figura 5 – Idade, Sexo e Escolaridade dos empresários dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	43
Figura 6 – Setor Econômico, porte empresarial e idade dos negócios dos empresários dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	45
Figura 7 – Motivação para empreender dos empresários dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	47
Figura 8 – Autodeclaração de perfil inovador dos empresários dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	48
Figura 9 – Atuação digital dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	49
Figura 10 – Realização de marketing digital dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	51
Figura 11 – Uso das mídias sociais como perfil empresarial dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	52
Figura 12 – Uso de ferramentas digitais para gerir os pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	53
Figura 13 – Venda dos produtos/serviços pela internet pelos empresários dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	54
Figura 14 – Busca de ferramentas digitais gratuitas para implementar nos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	55
Figura 15 – Uso de canais digitais para atendimento de clientes pelos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	56
Figura 16 – Busca por novos conhecimentos para implementar no pequeno negócio pela internet em Boa Vista – RR.....	57
Figura 17 – Interesse em digitalizar processos dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	58
Figura 18 – Preferência dos clientes pelo atendimento on-line nos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	59
Figura 19 – Compra de insumos por meios digitais pelos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	60
Figura 20 – Capacitação de colaboradores para atender e trabalhar digitalmente nos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	61
Figura 21 – Realizo a gestão dos dados de compra dos meus clientes e utilizo para a tomada de decisões.....	62
Figura 22 – Oscilações de internet podem impactar o desempenho nas vendas dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.....	63
Figura 23 – Aceito pagamento por canais remotos. Ex.: transferência, PIX, cartão de crédito e débito.....	64

Figura 24 – Conhecimento dos empresários sobre aprimorar a atuação digital nos pequenos negócios de Boa Vista – RR. ....	65
Figura 25 – COVID-19 e a transformação digital nos pequenos negócios em Boa Vista – RR. ....	66
Figura 26 – A transformação digital como fator determinante para a reabertura da economia na atualidade.....	73
Figura 27 – Assistência técnica e/ou consultoria de alguma instituição pública e/ou privada pelos pequenos negócios em Boa Vista – RR. ....	74

## LISTA DE SIGLAS

B2B	Business to Business
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CRM	Customer Relationship Management
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ERP	Enterprise Resource Planning
JIT	Just in Time
LM	Lean Manufacturing
MBA	Master in Business Administration
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PLC	Programmable Logic Controller
PLM	Product Lifecycle Management
PME	Pequenas e Médias Empresas
PROFNIT	Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
RR	Roraima
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEO	Search Engine Optimization
TI	Tecnologia da Informação
TQM	Total Quality Management

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>18</b>
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
4.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	19
4.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS PEQUENOS NEGÓCIOS .....	26
4.3 COVID-19 E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL .....	30
4.4 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA ERA DIGITAL .....	35
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>37</b>
5.1 CLASSIFICAÇÃO E DETALHAMENTO DA PESQUISA .....	37
5.2 PERÍODO DE ESTUDO .....	39
5.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO .....	39
5.4 RISCOS E BENEFÍCIOS.....	39
5.5 TRATAMENTO DE DADOS .....	40
5.6 ELABORAÇÃO DO MANUAL DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA PEQUENOS NEGÓCIOS.....	40
5.7 ETAPAS DA PESQUISA .....	40
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>42</b>
5.8 PERFIL GERAL DOS EMPRESÁRIOS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS EM BOA VISTA – RR.....	42
5.9 ATUAÇÃO DIGITAL DOS EMPRESÁRIOS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS DE BOA VISTA – RR.....	48
5.10 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E O IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19 NOS PEQUENOS NEGÓCIOS DE BOA VISTA – RR .....	65
<b>7 DIFICULDADES ENCONTRADAS DURANTE A PESQUISA</b> .....	<b>76</b>
<b>8 CONCLUSÃO</b> .....	<b>77</b>
<b>9 PERSPECTIVAS FUTURAS</b> .....	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>79</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	<b>90</b>
<b>APÊNDICE B – INFOGRÁFICO</b> .....	<b>95</b>
<b>APÊNDICE C – MATRIZ SWOT (FOFA)</b> .....	<b>96</b>
<b>APÊNDICE D – CANVAS</b> .....	<b>97</b>
<b>APÊNDICE E – PRODUTO TECNOLÓGICO: MANUAL BÁSICO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA PEQUENOS NEGÓCIOS</b> .....	<b>98</b>
<b>ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP</b> .....	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A relevância e o impacto positivo deste trabalho fundamentam-se na falta de pesquisas acerca da transformação digital nos pequenos negócios e na importância em incentivar os pequenos negócios a transformarem seus negócios digitalmente, visto que, pode ser considerada uma questão de sobrevivência no mercado (MORAIS, 2020). Bem como, instruir e disseminar o conhecimento aos empresários sobre como as tecnologias digitais alteraram a forma como as empresas se relacionam com os clientes e entregam valor (ROGERS, 2020).

O estado de Roraima tem como capital a cidade de Boa Vista e um rendimento mensal domiciliar *per capita* aproximado de R\$983,00 (IBGE, 2020). Quanto à cidade de Boa Vista, estima-se uma população com cerca de 436.591 pessoas e uma densidade de 49,99 hab./km<sup>2</sup> (IBGE, 2021), embora se acredite que sua população seja maior devido à grande e recente migração venezuelana.

Com relação às empresas, Roraima apresenta um quantitativo de 25.222, tendo sua maior concentração em Boa Vista, com 20.695 empreendimentos, sendo 20.081 empresas representadas por pequenos negócios (DATA SEBRAE, 2020).

É importante citar que a pandemia mudou o funcionamento de 5,3 milhões de empresas no Brasil, o que refletiu em 31% do total. Ainda, 10,1 milhões de negócios tiveram de interromper suas atividades temporariamente (SEBRAE, 2020a). Assim, durante a pandemia de COVID-19, muitas atividades precisaram ser adaptadas em todas as áreas de atuação possíveis. A atual pandemia, portanto, afetou diretamente a maneira como os negócios operacionalizam seus processos interna e externamente, os quais tiveram de optar por meios que mantivessem o isolamento social.

Sabe-se que a transformação digital se trata da adoção de processos e ferramentas digitais com o intuito de alcançar metas estratégicas de negócios, sendo um processo complexo que necessita de mudanças culturais nas organizações (DAHER, 2019). Nesse sentido, é evidente que o cenário causado pela pandemia tenha obrigado a uma adaptação em um curto prazo para a implementação da transformação digital, ocasionando maior maleabilidade para clientes e colaboradores e novas possibilidades para o negócio (ANSCOMBE, 2020).

Considerando esse contexto, esta pesquisa visa responder à problemática: quais os desafios em relação à transformação digital que os pequenos negócios de

Boa Vista – RR tiveram de enfrentar durante a pandemia no período de 2020 a 2021?



## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

- Analisar os desafios da transformação digital nos pequenos negócios de Boa Vista – RR durante a pandemia de COVID-19 e propor orientações para facilitar sua implementação.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os desafios para implementação da transformação digital nos pequenos negócios.
- Mapear esses desafios em pequenas empresas de diferentes setores econômicos.
- Elaborar um manual de implementação da transformação digital para os pequenos negócios.

### 3 JUSTIFICATIVA

De acordo com a Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, as microempresas são aquelas que auferem uma receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) (BRASIL, 2006). As empresas de pequeno porte, por sua vez, segundo a Lei Complementar n. 155, de 27 de outubro de 2016, são aquelas que auferem, em cada ano-calendário, uma receita bruta superior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). Além disso, consideram-se MEI (microempreendedor individual) os empreendedores que exercem atividade de industrialização, comercialização e prestação de serviços com uma receita bruta de até R\$81.000,00 (oitenta e um mil reais) no respectivo ano-calendário (BRASIL, 2016). Dessa forma, os pequenos negócios empresariais são formados por micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEIs).

Recentemente, foi criado o Inova Simples, um processo simplificado para a formalização de negócios que tenham caráter incremental ou disruptivo que se intitulem empresas de inovação, proporcionando um tratamento diferenciado com o objetivo de estimular a criação, a formalização, o desenvolvimento e a consolidação como agentes que promovam avanços tecnológicos e geração de emprego e renda no País (BRASIL, 2022a).

É importante ressaltar que os pequenos negócios representam mais da metade dos empregos formais do Brasil, principalmente nas atividades de Comércio e Serviços, as quais, em 2017, compreendiam 66% dos empregos no comércio, 48% no setor de serviços e 43% na indústria (SEBRAE, 2020b).

A pandemia de Covid-19 trouxe muitas lições aos empreendedores durante esse período, com destaque para os dados, informações e tecnologias que foram implantadas nesses últimos dois anos. De fato, as organizações menos maduras digitalmente se mostraram como as mais frágeis (FLETCHER; GRIFFITHS, 2020).

Nesse contexto, espera-se que este estudo e o resultante manual de transformação digital possam contribuir para minimizar os desafios para a implementação digital nos pequenos negócios, com o objetivo de apoiar o mercado, em especial o de Boa Vista – Roraima, e de desenvolver atividades com uma abordagem inovadora e competitiva.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, abordam-se os temas relacionados à transformação digital e aos seus conceitos e metodologias para implementação, bem como à transformação digital nos pequenos negócios e como ela ocorre, abrangendo benefícios e dificuldades. Discorre-se, também, sobre a pandemia de COVID-19 e sobre como ela afetou a transformação digital das organizações.

### 4.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Entre os anos de 1960 e 1990, a internet nasceu de um experimento único que serviria para conectar algumas cidades nos Estados Unidos, expandindo-se para uma rede global que conectou milhões de computadores. O sistema mundial que compreende a internet possui um papel importante em desenvolver e popularizar a tecnologia de rede, de forma que trouxe os computadores ao centro de um novo meio de comunicação (ABBATE, 2000). Assim, a internet possibilitou o acesso de muitos indivíduos a várias atividades. Em contraste com outros tipos de trocas sociais, a internet é rápida, eficiente e direta, de modo que ações mínimas são necessárias para atingir os objetivos estabelecidos (PALANISAMY, 2012).

Na última década, houve um desenvolvimento significativo no campo da digitalização, o que trouxe mudanças para o ecossistema global, incluindo um grande aumento no volume de informações transmitidas e consumidas, inovações nos setores de comunicação e telecomunicações, bem como integração das tecnologias da internet na vida da maioria da população mundial (GAPSALAMOV et al., 2020).

Os primeiros autores a utilizarem o termo “transformação digital” foram Patel e McCarthy no ano 2000, ainda que não tivessem apresentado com detalhes a sua definição (ZAIDAN, 2019). Desde então, ao longo dos anos, outros autores, nacionais e internacionais, também passaram a estudar o tema e a discutir definições para esse termo e suas possíveis aplicações na sociedade (Tabela 1).

Tabela 1 – Conceitos de Transformação Digital.

Autores	Conceitos de Transformação Digital
Westerman et al. (2011)	<i>Uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou alcance das empresas.</i>
Duarte e Ebert (2018)	<i>Está relacionada à adoção de tecnologias disruptivas com o intuito de aumentar a produtividade, geração de valor e bem-estar social.</i>
Silva (2018)	<i>Está relacionada à agilidade exponencial e às mudanças disruptivas que têm sido implementadas na sociedade, estimuladas pela célere adoção de tecnologia.</i>

Fonte: autoria própria (2022), elaborada com base nos dados dos autores supracitados.

Logo, pode-se caracterizar a transformação digital como um processo que possui abrangência, velocidade e modificação quanto à forma do consumo de bens para uso de serviços, por meio do mundo digital, ocasionando uma transformação na sociedade (PACHECO *et al.*, 2020).

Juntamente com expressão “transformação digital”, há outros termos que são utilizados paralelamente para a definição desse processo, como os relacionados aos conceitos de “digitização” e “digitalização”. O conceito de digitização trata-se do processo de conversão de informações analógicas para o formato digital (KATZ; KOUTROUMPIS, 2013). A digitalização, por sua vez, refere-se à possibilidade tecnológica em utilizar tecnologias digitais para transformar os dados em um formato quantificado, transformando muitos aspectos de nossas vidas em dados que serão posteriormente moldados em informações percebidas como uma nova forma de valor (TAN *et al.*, 2022).

Em uma análise estrutural da transformação digital, observa-se que esta pode ser organizada em três pilares: gestão, infraestrutura e pessoas. Esses pilares demonstram que se trata de um processo que está além do departamento de tecnologia, cuja transformação engloba as organizações como um todo, tendo como pilar-chave as pessoas da organização, responsáveis por executar os projetos de transformação digital, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Pilares Básicos da Transformação.

Gestão	Infraestrutura	Pessoas
<p><i>Fase em que é necessário designar equipes, responsabilidades, processos, modelos de governança e negócios, análise financeira e planejamento.</i></p>	<p><i>Fase em que se realiza um plano de riscos quanto à estrutura, tecnologias, softwares etc. Tem o intuito de prever possíveis problemas que possam comprometer o projeto.</i></p>	<p><i>Ponto-chave para a Transformação Digital, é preciso alocar as pessoas de forma que possam entregar o seu melhor. Importante também ter um gestor que possua a capacidade de ser um líder motivador e dê forças à equipe durante a execução do projeto.</i></p>

Fonte: adaptado de Morais (2020).

No que diz respeito às pessoas nesse processo, existe uma maior demanda por pessoal qualificado, com melhores ofertas de salários para empresas digitais, de forma que economistas apontam que as tecnologias digitais têm impacto nos empregos, nos salários, nas demandas por habilidades e na polarização do trabalho em virtude da automação e da tendência a mudanças tecnológicas (AMBROSIO et al., 2020).

As empresas que desejam ser competitivas ou até mesmo superar seus concorrentes digitais precisam criar uma mentalidade digital apropriada e planejar o caminho que trilharão. É o espírito digital que contribui para que as empresas tenham sucesso em suas ações, com toda a equipe tornando-se uma força motriz por trás dos processos de transformação organizacional (GIMPEL; RÖGLINGER, 2015).

Outro ponto importante a se destacar com relação ao quesito “pessoas” é o fato de que os intraempreendedores são tão essenciais para a inovação corporativa quanto os empreendedores são para as *startups*. Então, hoje, a maioria das empresas precisa muito mais de intraempreendedores do que no passado. E isso porque a capacidade de uma empresa para promover o talento intraempreendedor afeta significativamente sua capacidade de lidar com as oportunidades e disrupções causadas pela transformação digital (SOLTANIFAR et al., 2021).

É válido salientar que a digitalização (juntamente com a transformação digital) tem mudado fundamentalmente todas as dimensões da sociedade em geral, de forma

que se espera um efeito disruptivo no mercado de trabalho (LARSSON; TEIGLAND, 2020).

Em uma visão mais ampliada (Tabela 3), Rogers (2020) apresenta a transformação digital dividida em cinco pontos-chave: clientes, competição, dados, inovação e valor, os quais se apresentam de forma segmentada em temas estratégicos e conceitos-chave, ligados ao processo de transformação digital nas organizações.

Tabela 3 – Domínios e Temáticas da Transformação Digital.

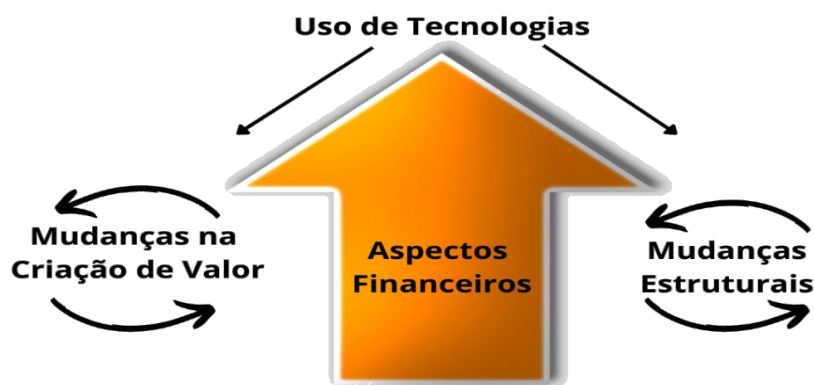
Domínios	Temas Estratégicos	Conceitos-chave
Clientes	Explore as redes de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● reinvenção do funil de <i>marketing</i>;</li> <li>● jornada de compra;</li> <li>● principais comportamentos das redes de clientes.</li> </ul>
Competição	Construa plataformas, não apenas produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● modelo de negócio de plataforma;</li> <li>● efeitos de rede (in)diretos;</li> <li>● (des)intermediação;</li> <li>● Trens de Valor Competitivos.</li> </ul>
Dados	Converta dados em ativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● padrões de valor dos dados;</li> <li>● <i>drivers</i> para a <i>big data</i>;</li> <li>● tomada de decisão baseada em dados.</li> </ul>
Inovação	Inove por experimentação rápida	<ul style="list-style-type: none"> <li>● experimentação divergente;</li> <li>● experimentação convergente;</li> <li>● MVP (produto mínimo viável);</li> <li>● caminhos para escalar.</li> </ul>
Valor	Adapte a sua proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>● conceitos de valor de mercado;</li> <li>● caminhos de saída de um mercado em declínio;</li> <li>● passos para a evolução da proposta de valor.</li> </ul>

Fonte: Rogers (2020).

Percebe-se, também, que, para cada domínio exposto na Tabela 3, o autor traz uma temática estratégica que pode ser trabalhada pela organização ao conduzir a implementação da transformação digital, além dos conceitos-chave que são importantes para cada temática estratégica apresentada.

Nesse sentido, com relação ao processo de implementação da transformação digital em uma organização, identifica-se que ele também pode ser dividido em quatro dimensões: (1) uso de tecnologias; (2) mudanças na criação de valor; (3) mudanças estruturais; e (4) aspectos financeiros (Figura 1) (MATT et al., 2015):

Figura 1 – Estrutura da Transformação Digital.



Fonte: adaptado de Matt et al. (2015).

Assim, o **uso de tecnologias** mostra-se como uma posição estratégica de uma empresa e sua ambição em relação a novas tecnologias, bem como sua capacidade de explorá-las. A empresa pode escolher se busca alcançar a liderança de mercado em termos de uso de tecnologia, criando a oportunidade de definir seus próprios padrões tecnológicos ou se confia em padrões comprovados e limita seu uso de tecnologia para agilizar as operações comerciais. A definição de um nível tecnológico de ambição diz respeito ao fato de se incorporar uma decisão sobre o risco do negócio – desencadeando uma troca entre as vantagens competitivas de se tornar uma marca tecnológica padrão e o risco de falha tecnológica junto aos investimentos em competências tecnológicas.

Com relação às **mudanças na criação de valor**, observa-se a influência das estratégias de transformação digital na forma como uma empresa pretende agregar e

criar valor. As mudanças na criação de valor compreendem uma estimativa de etapas da mudança no negócio principal analógico e clássico em direção a uma nova abordagem digital. Assim, apresentam-se oportunidades para expandir e enriquecer o portfólio atual de produtos e serviços, bem como os requisitos para diferentes formas de monetização ou ajustes no escopo de negócios das empresas se houver uma mudança nos mercados ou segmentos de clientes endereçados.

No que concerne às **mudanças estruturais**, é válido salientar que estas são comumente necessárias para fornecer uma base adequada para as novas operações. Elas compreendem variações na configuração organizacional de uma empresa, especialmente no que diz respeito à colocação das novas atividades digitais dentro das estruturas corporativas; todavia, estão relacionadas principalmente a produtos, processos ou habilidades que são mais afetados por essas mudanças. Se a extensão das mudanças é bastante pequena, pode ser mais razoável integrar as novas operações nas estruturas corporativas existentes, enquanto, para mudanças mais substanciais, pode ser melhor criar uma subsidiária separada dentro da empresa.

Já os **aspectos financeiros** refletem na urgência em agir diante do declínio no negócio principal de uma empresa e sobre o escopo financeiro de uma empresa para investir em um empreendimento de transformação digital. O poder financeiro alimenta e limita toda transformação estratégica. Em tempos de mudanças potencialmente disruptivas, uma menor pressão financeira sobre o negócio principal pode reduzir a percepção de urgência para agir, enquanto as empresas já em situação financeira em pressão podem não ter meios externos para financiar uma transformação. Uma avaliação aberta da situação financeira é, portanto, considerada um pré-requisito para o sucesso transformacional.

Nesse contexto, também é possível definir um cenário em que a transformação digital é apenas possível se as organizações implementarem os facilitadores necessários para esse processo, como: a infraestrutura geral de sistemas de informação e suas devidas mudanças por meio das tecnologias digitais, estrutura organizacional ágil, cultura organizacional flexível para adotar as transformações advindas das tecnologias digitais e capacidades digitais dedicadas à utilização de recursos digitais para fins da inovação (ALBINO, 2021).

Em uma análise interna e externa da organização, algumas ações gerenciais para a execução da transformação digital podem ser aplicadas, considerando uma



perspectiva operacional/interna (tecnologias) e operacional/externa (clientes), bem como uma perspectiva estratégica/interna (organização) e estratégica/externa (a estratégia em relação à inovação do modelo de negócio) (Tabela 4).

Embora exista muita literatura sobre os passos que levam à implementação da transformação digital nas organizações, é importante também destacar os motivos que levam à falha nesse processo. Em uma pesquisa realizada com executivos do mundo inteiro, a maioria relatou que obteve baixos retornos em relação aos investimentos digitais, tendo como principal motivo os esforços malsucedidos para escalar as inovações digitais além do trabalho do projeto piloto. O problema citado na pesquisa estava relacionado a dois desafios enfrentados pelas organizações: discordância não debatida entre os executivos do topo sobre os objetivos da organização e uma divisão entre os recursos digitais que suportam o projeto piloto e os recursos disponíveis para realizar o escalonamento (HBR, 2019).

Em um outro estudo, demonstrou-se que 70% dos programas de mudança complexos e em larga escala não atingem seus objetivos definidos, sendo os principais motivos da falha da implementação da transformação digital a falta de envolvimento dos funcionários, a falta de um suporte gerencial adequado, a colaboração interfuncional ruim ou inexistente e a falta de responsabilidade (BUCY et al., 2016).

É relevante destacar que, embora alguns clientes optem por fazerem suas compras presencialmente, possivelmente utilizarão meios digitais para avaliar preços, analisar recomendações de outros clientes, buscar informações de produtos, de forma que a decisão de compra não acontece totalmente de modo físico ou digital. Portanto, essa experiência integrada da jornada do cliente tem feito as marcas investirem alto em estratégias de *omnichannel* (multicanais), para que os clientes possam ser atendidos de forma fácil e ágil em todos os lugares, conforme o perfil e o desejo deles (VASCONCELOS, 2019).

Tabela 4 – Ações Gerenciais para Iniciativas de Transformação Digital.

<b>FOCO EXTERNO</b>	<b>Cientes</b>	<b>Estratégia (Inovação do Modelo de Negócio)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projetar a experiência do cliente de fora para dentro, redesenhando a jornada do cliente.</li> <li>– Alcançar e envolver os clientes em uma comunidade <i>on-line</i>.</li> <li>– Misturar a experiência do cliente física e digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Criar novos negócios digitais.</li> <li>– Reconfigurar os modelos de entrega de valor.</li> <li>– Repensar se as propostas de valor atendem às necessidades do cliente e desenvolver estratégias de acordo com essa análise.</li> </ul>
<b>FOCO INTERNO</b>	<b>Tecnologias</b>	<b>Organização</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Implementar uma abordagem integrada dos sistemas em toda a organização.</li> <li>– Obter <i>insights</i> de análise.</li> <li>– Criar multiplataformas em todas as ferramentas sociais e móveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reconhecer a importância de promover a cultura digital.</li> <li>– Identificar os fatores-chave de sucesso para implementar a transformação digital.</li> <li>– Focar as estruturas organizacionais e os processos.</li> </ul>
	<b>PERSPECTIVA OPERACIONAL</b>	<b>PERSPECTIVA ESTRATÉGICA</b>

Fonte: adaptado de Loonam (2018).

## 4.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS PEQUENOS NEGÓCIOS

No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) têm importante papel na economia, além de representarem a maioria do empresariado do país com significativa contribuição para o faturamento das empresas nacionais, bem como contratam mais da metade de mão de obra formalmente. Sendo assim, pode-se afirmar que as MPEs

correspondem aos maiores garantidores de emprego e renda no Brasil (SANTOS; LIMA, 2018).

As tecnologias digitais, nesse sentido, oferecem enormes oportunidades de crescimento, mas exigem que os empreendedores desbloqueiem os seus potenciais econômicos por meio de novos negócios ou da transformação de suas empresas já estabelecidas (WELSUM, 2016).

A transformação digital é, assim, uma das tarefas de gestão mais importantes na atual era da digitalização. Todas as empresas deveriam se posicionar em relação à exploração e implementação de tecnologias. A maioria das MPEs tem, assim, de adaptar seus negócios e seus modelos operacionais para se manterem competitivas no mercado. Com isso, as MPEs podem obter uma série de benefícios do uso de medidas de controle de gestão, incluindo aumento do desempenho financeiro e organizacional, tomada de decisão facilitada, otimização na alocação de recursos e adaptação mais rápida ao mercado, partindo do pressuposto de que o uso de medidas de controle de gestão pode ter um impacto positivo nos esforços da transformação digital nas MPEs (TRENKLE, 2020).

De acordo com SEBRAE (2019), algumas ações devem ser realizadas nos pequenos negócios para implementação da transformação digital; dentre elas, pode-se apresentar:

- entender as necessidades do cliente sob a visão dele;
- desenhar e melhorar processos que possam impactar positivamente na rotina de trabalho dos colaboradores;
- mudar o *mindset* dos gestores;
- capacitar os membros de equipe para trabalhar com a transformação digital;
- repensar o seu modelo de negócio para atualizar todas as áreas necessárias;
- estudar a possibilidade de criar negócios e/ou serviços;
- buscar soluções em conjunto com a equipe, proporcionando a participação de todos;
- caso possível, contratar uma consultoria especializada na área;
- potencializar o uso dos dados para atingir resultados.

No que tange à execução da transformação digital, em uma visão sistêmica das áreas empresariais de uma organização, diversas ações e ferramentas digitais podem ser aplicadas em prol da digitalização do negócio. Nesse sentido, demonstra-se, por meio da Tabela 05, como programas e *softwares* podem ser utilizados na implementação da transformação digital em pequenas e médias empresas, por meio das áreas: novo produto, desenvolvimento e *design*; previsão da demanda; suprimento e logística; fabricação; recursos humanos; comercialização, venda e gestão de clientes; e forma de pagamento.

Tabela 5 – Programas e *Softwares* que podem ser beneficiados na Transformação Digital das Pequenas e Médias Empresas.

FUNÇÕES DAS OPERAÇÕES	PROGRAMAS E <i>SOFTWARES</i> USADOS NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
<p><b>NOVO PRODUTO, DESENVOLVIMENTO E <i>DESIGN</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise das necessidades dos clientes por meio de <i>big data</i> e outras análises, comentários e reclamações nas redes sociais, temas pesquisados nas ferramentas de busca, vídeos assistidos etc. Os clientes podem demandar a produção de novos produtos conforme suas necessidades.</li> <li>• Uso de impressoras 3D.</li> <li>• As preferências de <i>design</i> dos clientes podem ser detectadas por concursos e pesquisas.</li> <li>• Programa PLM (Gerenciamento do Ciclo de Vida do Produto).</li> <li>• Manufatura auxiliada por computador (CAM)</li> <li>• <i>Design</i> assistido por computador (CAD)</li> </ul>
<p><b>PREVISÃO DE DEMANDA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Big data</i> e análise avançada podem ser usados.</li> <li>• Encomendas de produtos personalizados pelos clientes.</li> <li>• <i>Software</i> de suporte justo.</li> </ul>
<p><b>SUPRIMENTO E LOGÍSTICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação a <i>sites</i> B2B.</li> <li>• Utilização de sistemas integrados que possam garantir o compartilhamento recíproco de dados com fornecedores.</li> <li>• Acompanhamento espontâneo do estoque, bem como embalagem por meio de máquinas.</li> <li>• Utilização de <i>software</i> para compras e pagamentos.</li> </ul>
<p><b>FABRICAÇÃO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema robótico no transporte na área de produção.</li> <li>• <i>Softwares</i> de fabricação (<i>Manufacturing Execution System</i>), PLC (controlador lógico programável), ERP (sistema integrado de gestão empresarial), uso de <i>big data</i> e sistemas analíticos.</li> <li>• Utilização de robôs industriais.</li> <li>• Automação do controle de qualidade.</li> <li>• Gestão da qualidade total (TQM)</li> <li>• Fabricação <i>just in time</i> (JIT)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manufatura enxuta (LM)</li> </ul>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamentos de TI, adaptando-se às mudanças nas práticas de trabalho.</li> <li>● <i>Software</i> para gestão de recursos humanos.</li> <li>● Novos e flexíveis padrões de trabalho (trabalho móvel e <i>home office</i>).</li> </ul>
<b>COMERCIALIZAÇÃO, VENDA E GESTÃO DE CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plataformas de chamadas de voz e vídeo <i>on-line</i> para comunicação, <i>sites</i> de <i>blogs</i>, vídeos e plataformas de mídia social, como o Facebook.</li> <li>● Utilização de programas de CRM (Gestão de Relacionamento com o cliente).</li> <li>● Uso de assistentes virtuais contendo inteligência artificial, como <i>big data</i>, análise avançada, <i>chatbot</i>, assistente de voz.</li> <li>● Uso de realidade aumentada.</li> <li>● Manter as informações dos clientes, fazer a previsão de demanda, tomar medidas contingenciais em resposta às opiniões e reclamações dos clientes.</li> <li>● Acompanhamento das atividades de compra em tempo real do cliente.</li> <li>● Canais para atendimento ao cliente.</li> <li>● Apresentação de guias virtuais e serviço de manutenção remota de produtos.</li> <li>● Oferecer treinamento digital para clientes.</li> <li>● Fazer promoções e descontos pessoais.</li> <li>● Uso de métodos de <i>marketing</i> integrados, como <i>marketing</i> na internet, <i>mobile marketing</i>, integração de pontos de contato com o cliente, <i>marketing</i> viral, mídia social, <i>vloggers</i>, blogueiros, <i>youtubers</i>, <i>marketing</i> direto, embaixadores da marca, <i>marketing</i> de influenciadores, presença em feiras.</li> </ul>
<b>FORMA DE PAGAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oferecer diferentes formas de pagamento, como pagamento com cartão de crédito pelo <i>site</i>, aplicativos de pagamento, cartões bancários, carteiras móveis, <i>internet banking</i>, moedas digitais, transferência de dinheiro, pagamento à vista.</li> </ul>

Fonte: ULAS (2019).

As MPES incorporam a transformação digital em seus diferentes níveis de atuação, porém muitas não possuem recursos financeiros para investir em recursos tecnológicos. Além disso, a inserção de uma cultura digital no universo amplo e diverso das MPEs tem se mostrado como um grande desafio, uma vez que estas também são impactadas pela exclusão digital, que afeta as mais diferentes regiões brasileiras (POREM; KUNSCH, 2021).

Devido às vulnerabilidades que as MPEs enfrentam, cabe aos parceiros da cadeia de suprimentos cooperar com a difusão de ferramentas digitais e com a

integração dos pequenos negócios. E, ainda, esforços governamentais para o desenvolvimento da transformação digital nas MPEs podem ser executados para colaborar nesse processo, além de implementar a digitalização social (BAI et al., 2021).

Algumas outras recomendações podem ser tomadas pelos pequenos negócios para fortalecer a transformação digital (PADRÃO, 2021):

- a) integrar todos os canais de atendimento utilizados (*omnichannel*);
- b) repensar o local físico e usar bem a nuvem;
- c) utilizar os dados com segurança e em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais;
- d) disponibilizar várias opções de pagamento;
- e) investir em *marketplaces* ou outras plataformas seguras;
- f) fortalecer a presença *on-line*,
- g) adaptar-se rapidamente às mudanças.

Uma quebra de paradigma quanto à digitalização dos pequenos negócios compreende a prerrogativa de que, no processo de transformação digital, é preciso investir em tecnologias caras ou que isso apenas é realizado por grandes empresas. Atualmente, é possível utilizar tecnologias que proporcionem aos pequenos negócios gerar mais valor aos clientes de forma física e digital, ainda que as MPEs tenham dificuldade em acessar essas tecnologias por conta de pensamentos limitadores (ABDI, 2021).

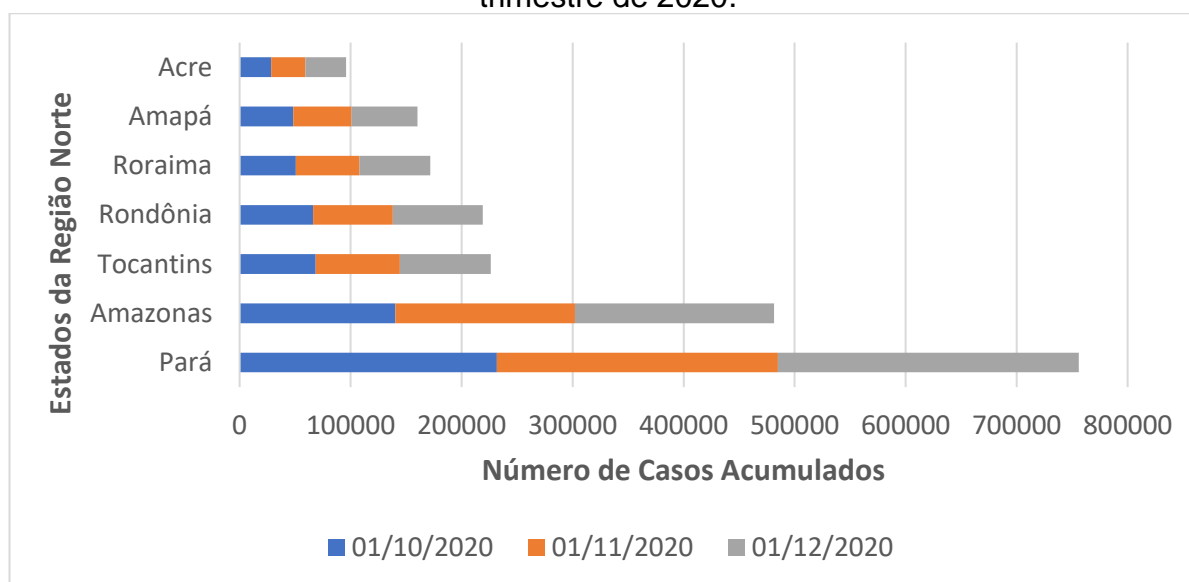
#### 4.3 COVID-19 E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Iniciada em Wuhan, capital da província de Hubei, na China, no final de 2019, a doença transmitida pelo coronavírus (Sars-CoV-2) denominada COVID-19 atingiu níveis de contaminação de uma pandemia em menos de 4 meses, causando um surto global e gerando um grande problema para a saúde pública mundial (LAI et al., 2020; OTERO et al., 2020).

No Brasil, a crise sanitária provocada pela COVID-19 afetou todos os estados, incluindo Roraima, registrando-se o primeiro caso da doença no país em março de 2020 (SILVA; DIAS, 2020).

De fato, até o momento (22/05/2022), já foram confirmados 30.791.220 casos de COVID-19 no Brasil e 666.627 mortes. Em relação a Roraima, o estado apresenta 155.650 casos notificados e 2.152 mortes, (BRASIL, 2022b). A Figura 2 apresenta a evolução dos casos de COVID-19 acumulados por meio de notificação no último trimestre do ano de 2020 nos estados da região Norte.

Figura 2 – Casos acumulados de COVID-19 por data de notificação no último trimestre de 2020.



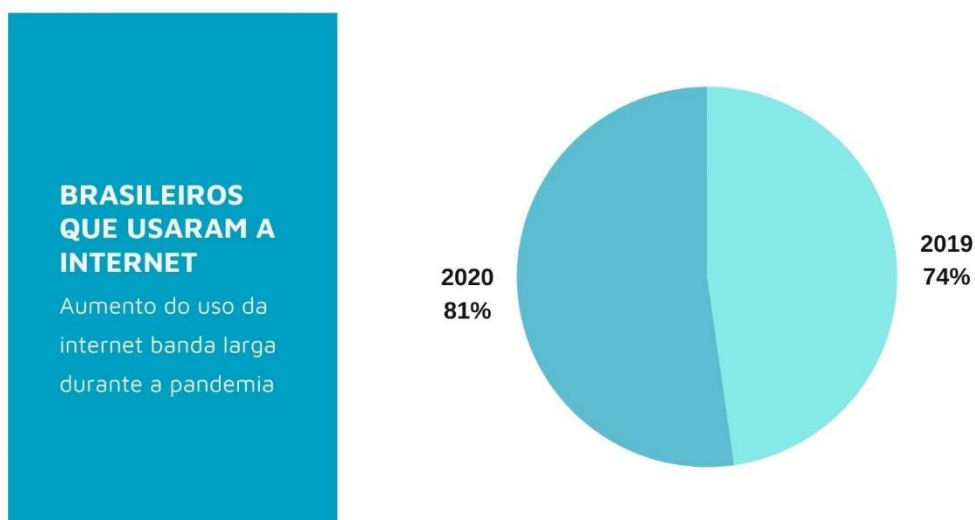
Fonte: BRASIL (2022).

Por meio da figura acima, percebe-se que os casos de COVID-19 em Roraima evoluíram em consonância com a maioria dos estados da região Norte, havendo apenas uma evolução disparada de casos pelos estados do Pará e Amazonas.

Em decorrência da pandemia e suas restrições sanitárias, a COVID-19 apresentou um grande desafio tanto para empresas como para a população em geral, com confinamento, distanciamento social e fechamento das fronteiras. Com isso, os hábitos de compras durante a pandemia mudaram drasticamente. Em contrapartida, em virtude do aumento de tempo em casa, a população passou a se conectar mais à internet, e a comunicação passou a ser majoritariamente realizada pelas redes sociais, as compras, por meio de vendas *on-line*, e as entregas, pelos serviços de *delivery* (STANGHERLIN et al., 2020; PÉREZ-RODRIGO et al., 2020).

Atrelado a esse cenário, o comportamento das pessoas também se adaptou ao isolamento, proporcionando um aumento no acesso à internet nesse período (Figura 3).

Figura 3 – Aumento no uso de internet durante a pandemia.



Fonte: adaptado de CETIC (2021).

Conforme demonstrado na Figura 3, houve um aumento de 7% no número de pessoas que passaram a usar a internet durante o período da pandemia, o que demonstra a busca em estarem conectadas às informações e demais funcionalidades que a internet proporciona. Outro aspecto ligado ao comportamento das pessoas durante a pandemia, refere-se ao aumento do tempo diário de uso da internet entre pessoas de 16 a 64 anos no Brasil, que, em janeiro de 2019, correspondia a 9h29min e, em fevereiro de 2022, cresceu para 10h19min, apresentando um aumento de 50 minutos (HOOTSUITE, 2019, 2022a). Em comparação ao tempo diário de uso da internet, em fevereiro de 2022, em um contexto global, este alcançou uma média de 6h58min; já nos Estados Unidos, correspondeu a 7h05min. Vale destacar que o Brasil está em 3º lugar no *ranking* de tempo de uso da internet no mundo; em 2º lugar, estão as Filipinas, com 10h27min, e, em 1º lugar, a África do sul, com uma média de 10h46min diariamente (HOOTSUITE, 2022b).

A pandemia também exacerbou a necessidade de mais investimentos no mundo digital, bem como trouxe tecnologias novas e inovadoras que requerem nosso apoio. Assim, a transformação digital passou a ter um papel importante para garantir



que os países estejam bem-posicionados para o futuro (INDEPENDENTE EVALUATION GROUP, 2021). No Brasil, assim como em diversos países do mundo, em virtude do impacto causado pela pandemia do COVID-19, várias medidas foram adotadas com o intuito de estimular a atividade econômica (GUTMAN, 2020).

A crise que o COVID-19 instaurou no mundo tornou imperativa a urgência em implementar estratégias digitais nas empresas, sendo que empresas que experimentaram o uso de novas tecnologias e investiram em tecnologias digitais apresentaram mais chances de crescimento de receita do que outras empresas que não se atentaram à importância de se ter uma estratégia digital (LABERGE *et al.*, 2020).

Durante esse período de crise, os comércios que apenas atendiam pelo ponto comercial perderam sua relevância e sofreram com a diminuição da quantidade de clientes. Porém, os varejistas que cuidaram de sua audiência enriqueceram suas propostas de valor, encontraram novos canais de vendas e passaram de forma mais assertiva pelo período de isolamento social (SOARES, 2020).

As pequenas empresas passaram por diversas formas de trabalho antes da suspensão das atividades determinadas pelo governo. Dentre elas, podemos destacar: trabalho com horário reduzido, trabalho remoto, rodízio de funcionários, entregas apenas via atendimento *on-line* ou com sistema *drive-thru*. Após a suspensão das atividades, 79% deixaram de funcionar e 21% pararam por conta própria (SEBRAE, 2020a).

Em virtude do fechamento do comércio a fim de diminuir a proliferação do vírus no primeiro semestre de 2020, as vendas por meios digitais mostraram-se como uma das principais alternativas para evitar a falência das empresas e o aumento do desemprego. Os negócios que já tinham um certo nível de maturidade digital conseguiram se adaptar melhor ao novo cenário, enquanto os tradicionais se sentiram obrigados a se adaptar de forma abrupta (GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020). Assim, o impacto da pandemia nos pequenos negócios fez com que as empresas mudassem o funcionamento e se adaptassem à nova realidade para manter-se financeiramente (SEBRAE, 2020a). Além do aspecto ligado ao impacto financeiro, as empresas também buscaram formas inovadoras para continuar suas atividades (SILVA; MATSUDA, 2020).

Nesse sentido, por meio de uma pesquisa sobre a relação entre a COVID-19 e as empresas, constatou-se que a crise gerada pela pandemia acelerou a transformação digital nas pequenas e médias empresas, havendo a migração para vendas *on-line* ou por meio de *delivery* com intenção de manter as medidas permanentemente. Outro ponto relevante apontado pela pesquisa é que 78% das empresas entrevistadas revelaram que os canais de relacionamento com o cliente tiveram de atuar primariamente de forma digital, o que fortalece a importância de implementar estratégias digitais na atuação das organizações (RESULTADOS DIGITAIS, 2020).

Nesse momento de pandemia, a transformação digital ocorreu por meio da utilização de diversas tecnologias, como a internet, *chatbots*, internet das coisas, inteligência artificial, plataformas digitais, aplicativos e digitalização de dados. Essas soluções foram rapidamente acionadas para buscar resolver as demandas que o período pandêmico trouxe e que poderão ser utilizadas ainda no futuro. Além de uma transformação de processos, ocorreu uma transformação comportamental em relação com as pessoas e as tecnologias (SANTOS et al., 2020).

Ao projetarmos uma perspectiva para o cenário após o isolamento social, os negócios mais competitivos já terão refletido e aprendido com esse período, continuando a mudar e inovar mesmo após a pandemia. Em contrapartida, aqueles que decidiram por não mudar devido a algum bloqueio irão novamente encontrar dificuldades em um próximo período de crise, com uma mudança no comportamento do consumidor ou ações da concorrência (GRIFFITHS; FLETCHER, 2020).

O período da pandemia trouxe alguns ensinamentos, como construir uma adaptabilidade maior por meio da digitalização, para que as empresas estejam preparadas para outros futuros desafios. Outro fator preocupante refere-se à dificuldade das MPEs em ter um foco adaptável a longo prazo, visto que enfrentam muitos obstáculos no curto prazo (BAI et al., 2021).

Em uma visão sistêmica sobre o período da pandemia, os pequenos negócios na região de Recife se adaptaram à situação por meio de uma combinação de divulgação pelas mídias sociais, aplicativos de mensagens para seleção de produtos e fechamento de negócios com os clientes e pagamentos via cartão. Essa lógica foi replicada em outros segmentos, mas com pequenas variações (GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2020).

A pesquisa da E-BIT (2020) descreveu que o novo perfil de consumidores pós-COVID-19 tem a sua jornada de compra digital estabelecida, apresentando as seguintes características:

- consumidores com maior experiência *on-line*;
- consumidores que aprenderam por meio da experiência vivida pela quarentena;
- experiências obtidas pela quarentena: distanciamento social gera aproximação digital.

Portanto, entende-se que a pandemia de COVID-19 não só ocasionou a aceleração da transformação digital nas empresas como aumentou as vendas *on-line* e estimulou a experiência dos consumidores em ambientes digitais.

#### 4.4 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA ERA DIGITAL

A palavra empreendedor foi usada pela primeira vez na França no começo do século XVI com o objetivo de indicar os homens que estavam relacionados a organização de atividades militares. No entanto, a efetiva relação do empreendedorismo passou a ocorrer no século XVII, onde o governo e o empreendedor tinham um acordo para a realização de serviços ou provimento de um produto (CRUZ, 2005).

O empreendedorismo compreende a uma forma de comportamento relacionada a processos organizacionais que viabiliza a empresa trabalhar em busca de um objetivo comum, identificando oportunidades de negócio por meio da sistematização de ações internas direcionadas à inovação. A inovação e o empreendedorismo estão intimamente conectados e são essenciais para o desenvolvimento econômico (DORNELAS, 2009).

O empreendedor pode ser definido como aquele que percebe as mudanças e explora-as como sendo uma oportunidade de negócio. Sendo a inovação um instrumento relacionado ao espírito empreendedor, bem como, os empreendedores bem-sucedidos são aqueles que metodicamente analisam e aproveitam as fontes de oportunidades inovadoras (DRUCKER, 1987).

Em um conceito mais abrangente sobre a inovação, é possível citar que se trata de um processo essencial para o crescimento desde o comando a base empresarial, o qual produz mudanças vitais para a sobrevivência de qualquer negócio.

É válido explanar que a inovação do modelo de negócio é tão importante quanto a inovação tecnológica e ambas colaboram para o sucesso de empreendimentos comerciais e revolução de indústrias (DAVILA et. al, 2009).

A inovação foi um dos temas que mais ganhou evidência nos últimos tempos, de forma que, as organizações precisam inovar constantemente seus negócios para estarem preparadas para lidar com as novas demandas dos consumidores e a competitividade do mercado. Atualmente percebe-se que a combinação do mundo digital, físico e biológico, exige que as empresas busquem novos conhecimentos que possam integrar estes conceitos em seus projetos (MAGALDI; SALIBI, 2018).

Atualmente o mercado está inserido em um panorama de constante inovação, o que exige das empresas um acompanhamento desta velocidade, independente do porte (HENRIQUES, 2022). E o papel do empreendedor neste cenário volátil é ser o agente responsável em oferecer alternativas para os problemas da sociedade e transformar oportunidades em bens e serviços, agregando valor e incentivando a economia (MARTARELLO; FERRO, 2022).

Neste ambiente, muitas pequenas e médias empresas não sobrevivem, por não perceberem a necessidade de mudança a tempo. Tal fato ocorre devido a dificuldade em gerir diversos problemas internos que ocupam a maior parte do tempo, impedindo uma visão ampla dos desafios e oportunidades em que estão inseridas em tempo hábil para tomada de decisão (BESSANT; TIDD, 2019).

A transformação digital nesta conjuntura pode ser entendida como a transformação do negócio pela inovação, sendo esta uma inovação digital que é baseada na tecnologia da informação. Este processo tem digitalizado e modificado todos os negócios em uma velocidade nunca vista (VERAS, 2019).

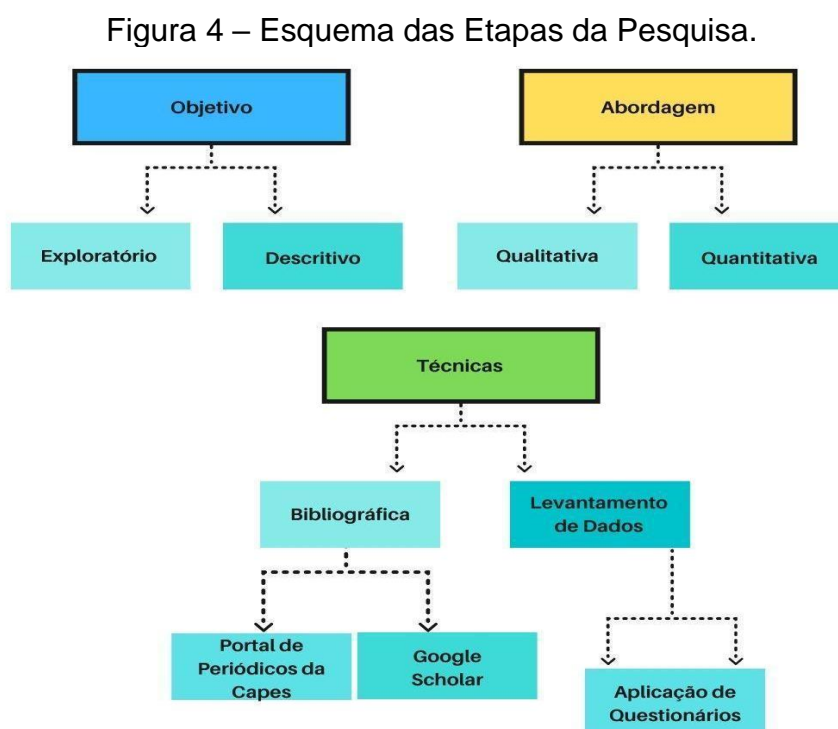
Portanto, percebe-se que o empreendedorismo e a inovação são processos interdependentes e necessários para a sobrevivência dos negócios, e ao analisarmos o mercado atual em que os consumidores estão presentes no mundo digital e demandam produtos e serviços por este canal, exige-se que as empresas estejam preparadas para atuarem também neste formato para se manterem competitivas.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por meio deste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que guiam o desenvolvimento desta pesquisa, de acordo com os objetivos propostos. Sendo assim, serão demonstrados: a classificação da pesquisa, o método adotado, a abordagem, as etapas de realização, bem como os instrumentos de coletas, de análise e de interpretação dos dados.

### 5.1 CLASSIFICAÇÃO E DETALHAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo teve como classificação da pesquisa para alcance dos objetivos um caráter exploratório e descritivo, buscando levantar informações sobre a transformação digital nos pequenos negócios durante o período da pandemia de COVID-19. Esta investigação possui uma natureza aplicada, pois busca, por meio de conhecimentos teóricos e tecnológicos, trazer uma aplicação prática pelo desenvolvimento de um produto tecnológico a ser disponibilizado aos empresários de Boa Vista – RR. A Figura 4 demonstra, resumidamente, como esta pesquisa foi estruturada.



Fonte: autoria própria (2022).

No que tange à abordagem, esta pesquisa compreende uma análise qualitativa e quantitativa. Utilizou-se esta abordagem com a finalidade de se pautar não somente em métodos quantitativos, mas, também, na análise de pontos de vista e opiniões dos respondentes.

Sobre as técnicas da pesquisa, foram utilizadas a bibliográfica, por meio do portal de periódico da CAPES, *Google Scholar* e outras para a busca da bibliografia já publicada acerca de assuntos relacionados ao tema da pesquisa.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi o uso de questionário, instrumento formado por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a companhia de um entrevistador. Durante o período de elaboração do questionário foram consultados atendentes do SEBRAE/RR sobre principais queixas e necessidades dos empresários das MPEs em relação a transformação digital, bem como, diagnósticos de maturidade digital que pudessem embasar as principais questões a serem analisadas a respeito nos pequenos negócios.

O questionário de pesquisa também foi avaliado por voluntários que não fazem parte da amostra selecionada para aplicação da pesquisa com o objetivo de avaliar a clareza, aplicabilidade e aderência do instrumento de coleta de dados. E a aplicação desses questionários ocorreu de forma on-line por meio da plataforma Forms, da Microsoft.

Este instrumento de coleta de dados foi construído especificamente para esta pesquisa, por meio de afirmações preferencialmente de acordo com a escala *likert*<sup>1</sup>, em um questionário que abrange cinco pontos: em que “1” representa uma resposta como “concordo totalmente”, e “5” como “discordo totalmente”. Além disso, contou com perguntas fechadas e abertas, a fim de coletar mais detalhadamente as opiniões dos respondentes.

A fim de se fazer uma análise do universo dos pequenos negócios de Boa Vista – RR, que, segundo Data SEBRAE (2021), compreende 27.342 empresas, foram utilizados 244 questionários como amostra, o que reflete um percentual de confiança de 95% diante dos dados a serem estudados. Os representantes de tais negócios foram convidados a responderem voluntariamente ao questionário (Apêndice A).

---

<sup>1</sup> A escala *likert* proporciona aos respondentes não apenas concordarem ou discordarem das proposições, como, também, informarem qual o nível de concordância ou discordância (LEITE, 2008).

O recrutamento de empresários para responderem ao questionário foi realizado de forma remota, via telefone, *e-mail* ou WhatsApp e por meio de compartilhamento nas redes sociais.

## 5.2 PERÍODO DE ESTUDO

A pesquisa foi iniciada após aprovação do Comitê de Ética local, com certificado de apresentação ética de número (52740021.6.0000.5302), em 08 de novembro de 2021 (Anexo A). A aplicação dos questionários foi concluída em dois meses, após início da divulgação do questionário.

## 5.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Como critérios de inclusão, foram selecionados empresários de pequenos negócios de diferentes segmentos, de qualquer gênero, maiores de 18 anos, e que atuam no município de Boa Vista – RR. Foram excluídos da pesquisa produtores rurais, por atuarem em zonas isoladas, artesãos, pequenos negócios de outros municípios e estados, bem como empresas de médio e grande porte. Também excluímos donos de negócios pertencentes à população vulnerável, incluindo indígenas.

Com base no processo de exclusão, houve 273 questionários respondidos; porém, 29 foram excluídos da pesquisa pelos seguintes motivos: tamanho da empresa ser de médio ou grande porte; empresas serem de outro estado ou município; não querer participar da pesquisa; e respondentes que não eram empresários.

## 5.4 RISCOS E BENEFÍCIOS

É válido citar que a aplicação dos questionários ofereceu riscos mínimos aos respondentes, como possível constrangimento em compartilhar informações pessoais ou dados sobre a empresa. Ao participar desta pesquisa, o respondente voluntário do questionário não teve nenhum benefício direto. Porém, como a pesquisa tem em um dos seus objetivos específicos o intuito de elaborar um manual de implementação da transformação digital para os pequenos negócios, a amostra poderá usufruir desse manual como produto tecnológico após a finalização da pesquisa. Assim, o material desenvolvido poderá contribuir como fonte de informação acerca da transformação

digital para os pequenos negócios de Boa Vista – RR, buscando fomentar a vantagem competitiva e sobrevivência dessas empresas.

## 5.5 TRATAMENTO DE DADOS

Para realizar o tratamento de dados, foram utilizados os programas da Microsoft 365: *Word*, *Excel* e *Forms*, bem como a Plataforma Canva. A ferramenta *Forms* foi utilizada para a coleta de dados dos questionários, o que possibilitou a exportação dos dados para o formato *Excel*. O programa *Word* foi utilizado para elaboração de texto e tabelas; o *Excel*, para tabulação dos dados e elaboração de gráficos, além da Plataforma Canva em sua versão Pro (<https://www.canva.com/>).

## 5.6 ELABORAÇÃO DO MANUAL DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA PEQUENOS NEGÓCIOS

Com a finalidade de atender ao produto tecnológico do mestrado profissional, os dados deste estudo também foram utilizados para a elaboração de um “Manual de Implementação da Transformação Digital para os Pequenos Negócios”, visando contribuir para a maturidade digital dos pequenos negócios.

Esse manual será disponibilizado para *download* gratuitamente pela loja de capacitações e conteúdos digitais do SEBRAE/RR (<https://loja.rr.sebrae.com.br/loja/>) e no *site* do PROFNIT-UFRR (<https://ufr.br/profnit/producao-tecnica-tecnologica>). A plataforma *e-commerce* do SEBRAE/RR obteve, em 2021, o número de 21.055 usuários e 245.926 visualizações da página na internet. O propósito desse manual refere-se a suprir as necessidades e dificuldades apontadas pelos empresários no questionário durante a fase de levantamento de dados, buscando proporcionar uma disseminação de como a transformação digital pode ser desenvolvida por meio da digitalização de processos e uso de ferramentas digitais, com uma linguagem simples e objetiva. Para a produção desse manual, foi elaborado um conteúdo prévio a ser abordado no material digital usando a ferramenta *Word*, sendo tais conceitos transferidos posteriormente para elaboração da diagramação e *design*.

## 5.7 ETAPAS DA PESQUISA



Para a realização desta pesquisa, foram necessárias seis fases, a saber:

- **Fase 1:** pesquisa bibliográfica com foco nos conceitos relacionados ao tema deste estudo.
- **Fase 2:** elaboração do projeto e questionário específico para este trabalho de pesquisa.
- **Fase 3:** envio do projeto para a apreciação de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UFRR).
- **Fase 4:** aplicação dos questionários.
- **Fase 5:** análise dos resultados obtidos, elaboração e redação da dissertação;
- **Fase 6:** elaboração do manual de implementação da transformação digital para os pequenos negócios.

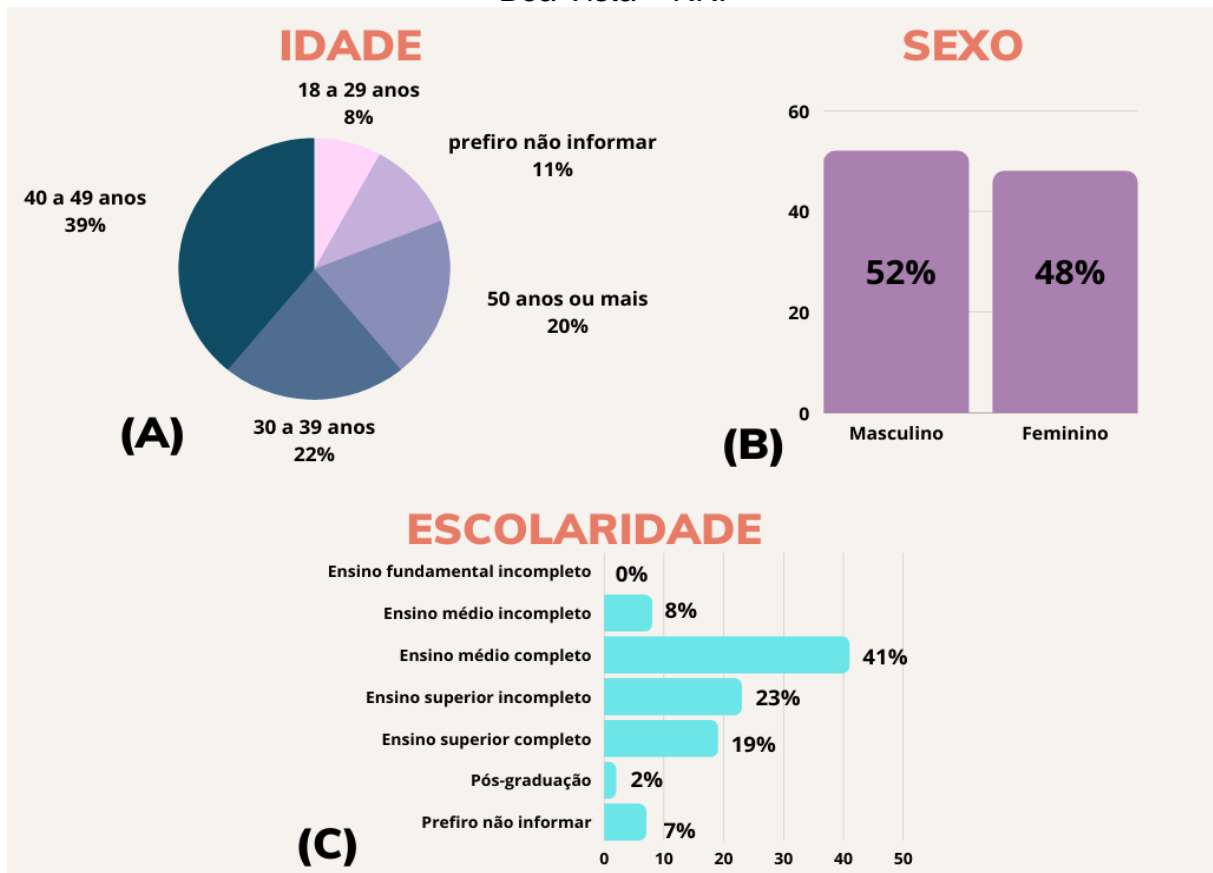
## **6 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção, serão apresentados os resultados dos dados coletados e analisados durante a pesquisa. Apresentam-se, aqui, a caracterização do perfil geral dos respondentes dos questionários, a atuação digital realizada pelos pequenos negócios, os aspectos ligados à transformação digital, bem como os desafios e paradigmas.

### **5.8 PERFIL GERAL DOS EMPRESÁRIOS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS EM BOA VISTA – RR**

No que tange ao perfil dos empresários dos pequenos negócios respondentes dos questionários desta pesquisa, percebe-se um público com maior amplitude entre 40 e 49 anos, cuja maioria sendo do sexo masculino e com escolaridade relativa ao ensino médio completo (Figura 5).

Figura 5 – Idade, Sexo e Escolaridade dos empresários dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir das perguntas 05, 01 e 06, do questionário aplicado, respectivamente: "idade, sexo e grau de escolaridade".

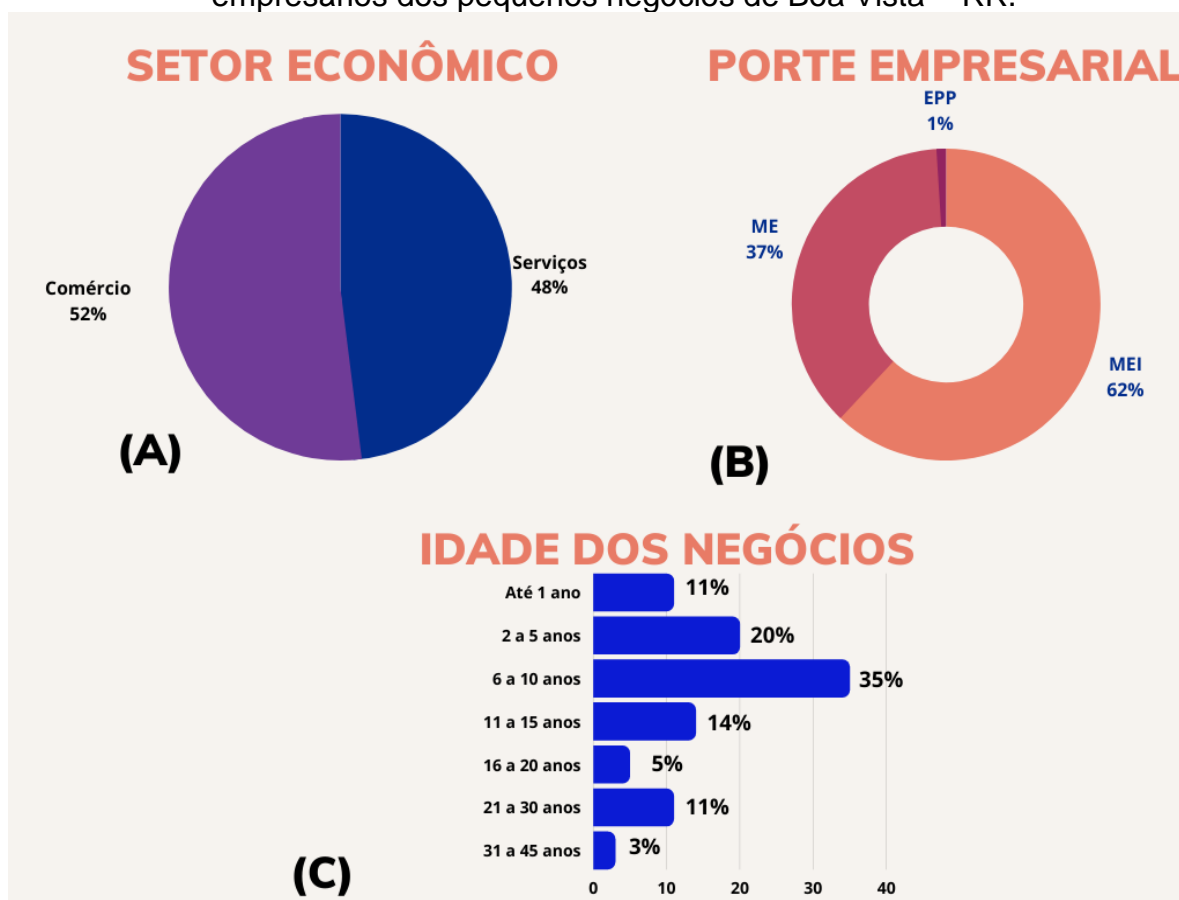
A margem de idade e sexo combina com uma pesquisa sobre o perfil das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras que apresentou uma maioria correspondente a homens, entre 35 e 54 anos, porém com escolaridade de ensino superior completo ou pós-graduação/especialização/MBA (SPC, 2015). Em relação ao nível de instrução, as regiões Norte (32,4%) e Nordeste (32,8%) são as que apresentam níveis de instrução mais baixos (sem concluir o ensino fundamental) em relação às pessoas com 14 anos ou mais (IBGE, 2019a). No entanto, em nosso estudo, todos os empreendedores entrevistados relataram terem concluído o ensino fundamental, e a maioria (41%) atestou ter concluído o ensino médio, indicando que os empresários tendem a ter um nível de instrução acima do da população geral.

Outro ponto que vale destacar é que o público feminino, embora não tenha sido a maioria, ocupou 48% dos respondentes, o que demonstra uma parcela significativa entre o público-alvo da pesquisa. De fato, são evidentes o crescimento e o destaque das mulheres atuando em posições de liderança nos dias de hoje; este

índice é maior nas micro e pequenas empresas, cujo sucesso do empreendedorismo feminino está diretamente relacionado ao alto nível de escolaridade, à criatividade, à dedicação, ao alto grau de envolvimento, entre outros. A determinação feminina tem alcançado o sucesso em diversas áreas, com todo o mérito e com excelência administrando a multiplicidade de papéis (JONATHAN, 2005).

Quanto ao perfil empresarial dos pequenos negócios estudados dos setores econômicos (serviços, comércio, agronegócios e indústria), houve participantes representantes apenas dos setores do comércio e serviços, sendo que a maioria dos negócios é correspondente ao setor comercial (52%) (Figura 6A). Nesse sentido, a margem de comercialização em empresas comerciais no estado de Roraima em 2019 correspondeu a R\$1.840.719.000,00, ocupando a 25ª posição no *ranking* nacional (IBGE, 2019). Ainda, os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados de 2021 apontaram que as MPEs foram as líderes na geração de empregos, sendo o setor de comércio o que teve maior quantidade de vagas de emprego geradas, com 116,7 mil (SEBRAE, 2022).

Figura 6 – Setor Econômico, porte empresarial e idade dos negócios dos empresários dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



Fonte: autoria própria (2022).

\*Resultados obtidos a partir das perguntas 02, 03 e cabeçalho, do questionário aplicado, respectivamente: “Setor Econômico; Qual o porte da sua empresa; e Ano de Criação da Empresa”.

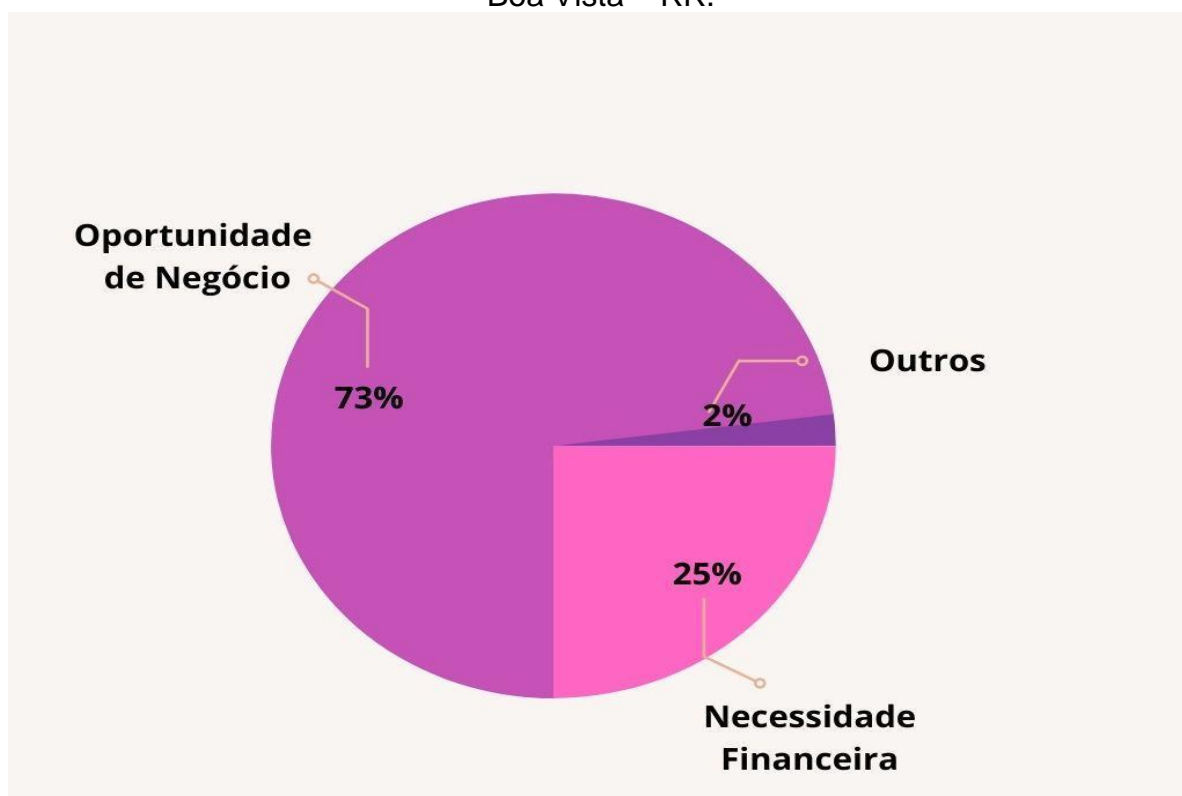
Sobre o porte dos pequenos negócios, a maioria correspondeu a microempreendedores individuais (62% dos respondentes), e a idade dos negócios demonstrou um número com maior participação entre 6 e 10 anos (Figura 6B). Desde sua criação em 2008, a legislação para originar a categoria do MEI visa à diminuição de relações negociais informais, enquanto trazem a possibilidade de inclusão em benefícios legais, acesso a serviços bancários etc., de forma a exercer um papel social e econômico diante do mercado e em condições de dignidade (NUNES, 2013). Os MEIs, assim como se demonstrou nesta pesquisa, possuem um número representativo também nacionalmente, alcançando 56,7% do total de negócios do país em 2020, sendo que, nesse mesmo ano, em meio à pandemia, apresentou um crescimento de 8,4% em relação ao ano anterior (BRASIL, 2021). Estima-se que o crescimento de formalização de pequenos negócios na categoria MEI acontece devido

ao processo desburocratizado para a abertura e baixo custo de carga tributária, sendo a principal escolha para quem planeja começar a empreender (BRASIL, 2022c).

Em relação ao tempo de existência das empresas de MEs e EPPs no Brasil, em um estudo de 2019, o estado de Roraima demonstrou um resultado negativo ao ocupar um dos últimos lugares no *ranking* nacional, com uma faixa mediana de 7 anos para o tempo de existência de empresa (DATA SEBRAE, 2019). Para fins comparativos, outros estados apresentam medianas de 12, 11 e 10 anos, para São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina, respectivamente. Sendo assim, a média da idade dos negócios desta pesquisa encontra-se na faixa nacional, pois a maioria (35%) compreende entre 6 e 10 anos (Figura 6C).

Quanto à motivação que influenciou os empresários a empreenderem, 73% dos entrevistados relataram que esta esteve ligada à oportunidade de investir em um negócio, e apenas 25% afirmaram que iniciaram a empreender por necessidades financeiras, o que demonstra um espírito empreendedor nato nos pequenos negócios locais (Figura 7). Em um contexto nacional, foi reportado que 88% dos empreendedores do Brasil iniciavam um negócio por não ter uma outra ocupação ou escassez de empregos, o que equivale ao empreendedorismo por necessidade (ONOZATO et al., 2019), contrastando com os achados do nosso estudo.

Figura 7 – Motivação para empreender dos empresários dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.

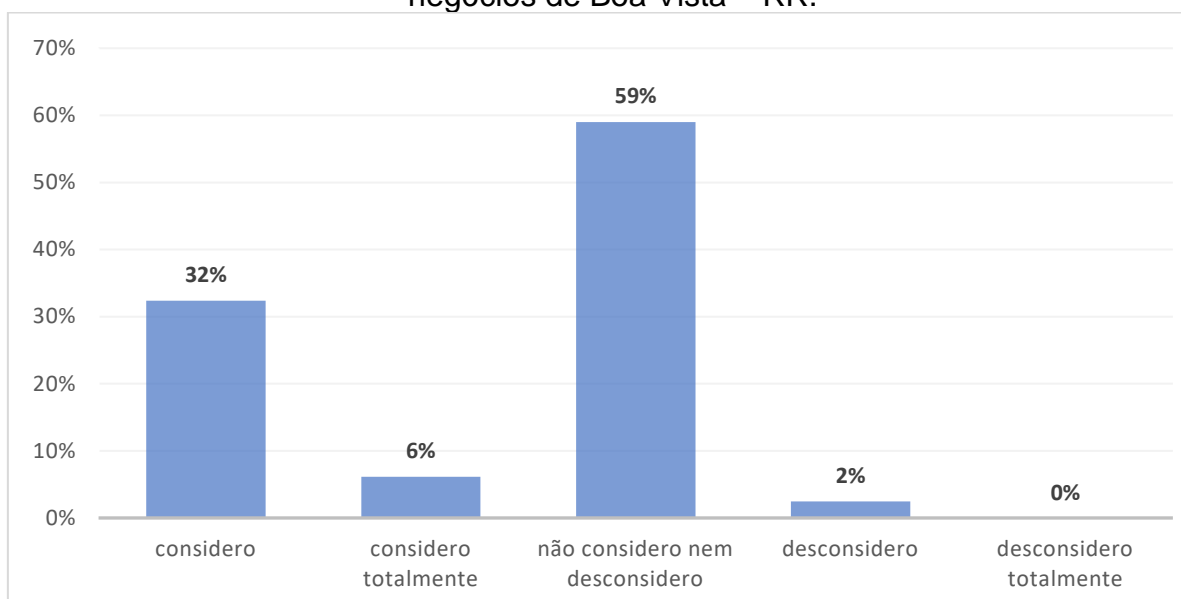


Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da pergunta 4 do questionário aplicado: “você iniciou o seu negócio por:”.

Ao analisarmos o perfil inovador dos empresários, somente 38% se autoconsideraram com um perfil inovador, enquanto a maioria (59%) preferiu se caracterizar como “não considero nem desconsidero”, indicando imparcialidade dos respondentes sobre esse aspecto (Figura 8). É importante destacar que a base para a inovação nas organizações está na capacidade dos empreendedores em incentivar o desenvolvimento de seus colaboradores, delegar atividades e gerir os recursos para criar produtos, processos ou serviços inovadores, estimulando uma cultura de inovação contínua (SILVA; CAVALCANTI; LIMA, 2019). Assim, para que haja o estímulo para inovação na organização como um todo, é preciso que os colaboradores percebam que sua liderança possui um comportamento inovador (DOROW et al., 2015).

Figura 8 – Autodeclaração de perfil inovador dos empresários dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da pergunta 7 do questionário aplicado: “No que diz respeito à inovação, você se considera um(a) empreendedor(a) inovador(a)?”.

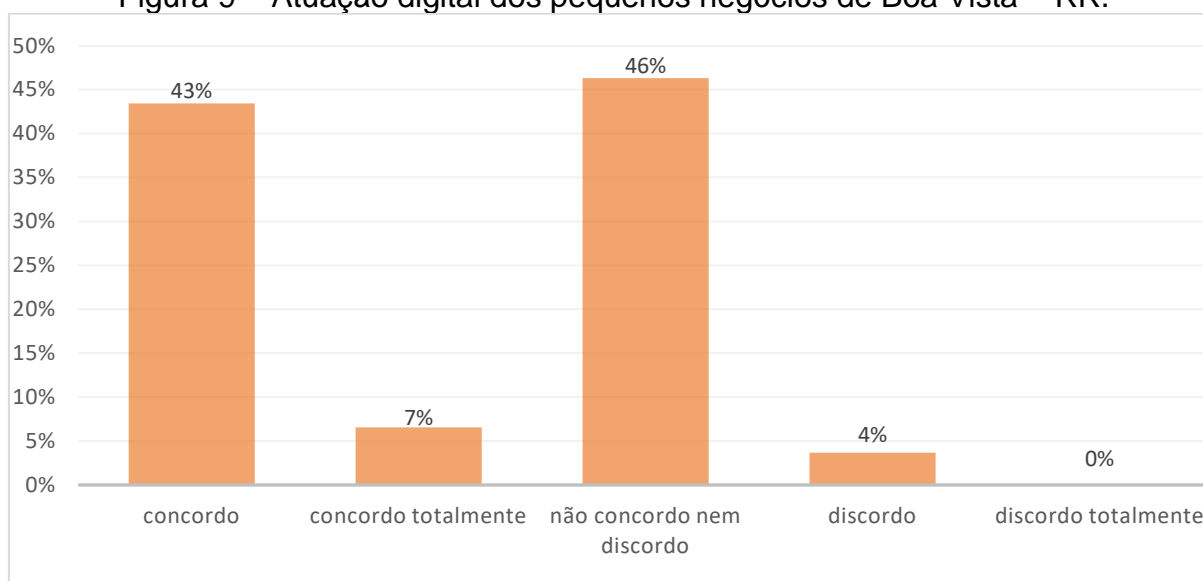
## 5.9 ATUAÇÃO DIGITAL DOS EMPRESÁRIOS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS DE BOA VISTA – RR

A busca pela inovação e por investimentos no empreendedorismo digital são pontos cruciais para o crescimento dos negócios. Assim, é possível utilizar recursos digitais com o intuito de ampliar a atuação no mercado e alcançar melhores resultados (STARSOFT, 2021).

Nesse sentido, ao indagar aos empresários se acreditam que seus negócios atuam digitalmente, 50% disseram concordar com a afirmativa, enquanto 46% demonstraram imparcialidade e 4% discordaram da proposição (FIGURA 9). Logo, percebe-se que a metade do público consultado acredita já realizar suas atividades de forma digital.



Figura 9 – Atuação digital dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.1 do questionário aplicado: “Acredito que meu negócio atua digitalmente”.

Em geral, a atuação digital foi positivamente afetada durante a pandemia, visto que as pequenas empresas tiveram de adaptar suas atuações, encontrando no ambiente digital uma forma de se aproximar de seus clientes, mais especificamente pela internet (MARTINS, 2020). Em uma pesquisa com MPEs do setor de materiais de construção de Brasília, constatou-se que, para se adaptarem ao mercado e superarem os desafios, atitudes foram forçadas pelas necessidades impostas com a pandemia sem um estudo ou planejamento prévio (SANTOS, 2020).

Em consonância com isso, em um estudo com gestores de MPEs do comércio varejista de mercadorias em Cabedelo, no estado da Paraíba, notou-se que, com a necessidade de os negócios se reinventarem e terem continuidade de atuação, as empresas buscaram as redes sociais como ferramentas de auxílio para atuar no mundo digital, utilizando principalmente o WhatsApp e o Instagram, seja para divulgação, seja para vendas (NÓBREGA, 2021).

Nesse sentido, a tecnologia digital deve ser entendida como parte da estratégia empresarial, visto que esse novo modelo de negócio – que permeia o físico e o digital e que entrou em evidência por meio da pandemia – tem se sobreposto ao modelo tradicional das organizações, exigindo um planejamento, desenvolvimento e implementação imediata (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2020).

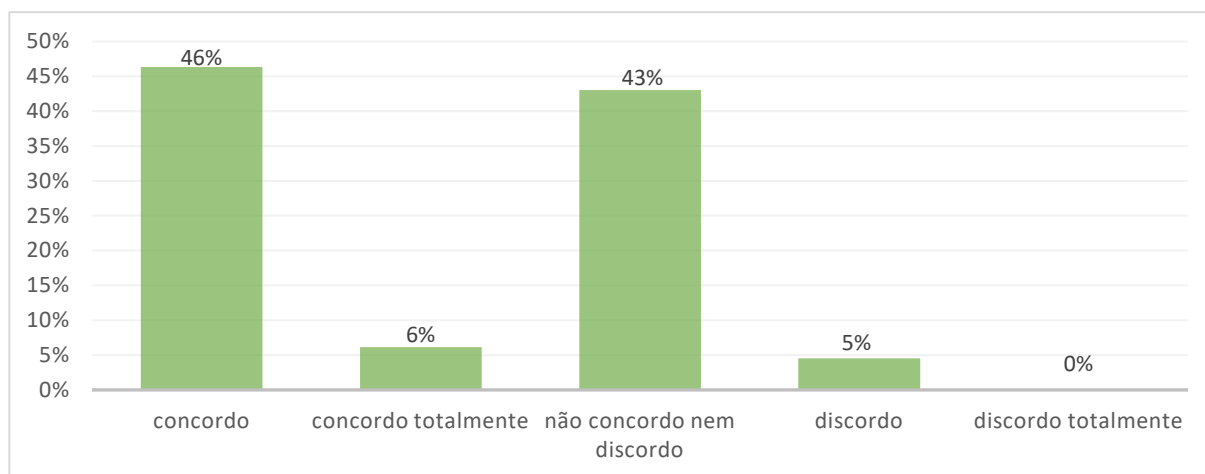
Outro aspecto ligado ao mundo digital é o *marketing*. Entre os empresários consultados, 52% concordaram que utilizam estratégias de *marketing* digital, 43% foram imparciais e 5% discordaram (Figura 10). Os resultados demonstram que mais da metade dos empresários já atuam em ações de *marketing* digital para impulsionar suas vendas.

O termo “*marketing* digital” surgiu pela primeira vez na década de 1990 por meio da *WEB* 1.0, a qual permitia acesso a conteúdo de forma estática e com pouca interação. Em 1993, houve o primeiro *banner* de publicidade e, no ano 1994, iniciou-se a otimização de mecanismos de buscas (SEO) como existe hoje. O termo “*Web* 2.0” foi usado em 1999 por Darcy DiNucci; desde então, percebeu-se uma mudança na criação dos *sites*, tornando a *web* um lugar social, o que facilitou a existência de comunidades *on-line*, como: Facebook, Instagram, Pinterest, Skype etc. Portanto, foi uma tendência que se apresentou nos últimos 10 anos (KINGSNORTH, 2016).

Com o crescimento de usuários de internet, o *marketing* digital é capaz de proporcionar ações que aproximam as organizações dos internautas por meio de ferramentas que promovem a comunicação, bem como facilitam a implementação de um *marketing* personalizado e aplicação rápida de informações atualizadas e suplementares sobre os produtos e serviços das empresas, possibilitando a redução de custos (PÔRTO JÚNIOR et al., 2021).

Em uma pesquisa realizada com empreendedores do estado de Minas Gerais sobre sobrevivência dos negócios em 2021, 50% dos entrevistados afirmaram que o *marketing* digital foi essencial para que os negócios sobrevivessem durante o período de pandemia (FREITAS, 2021).

Figura 10 – Realização de *marketing* digital dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.2 do questionário aplicado: “Minha empresa realiza estratégias de marketing digital”.

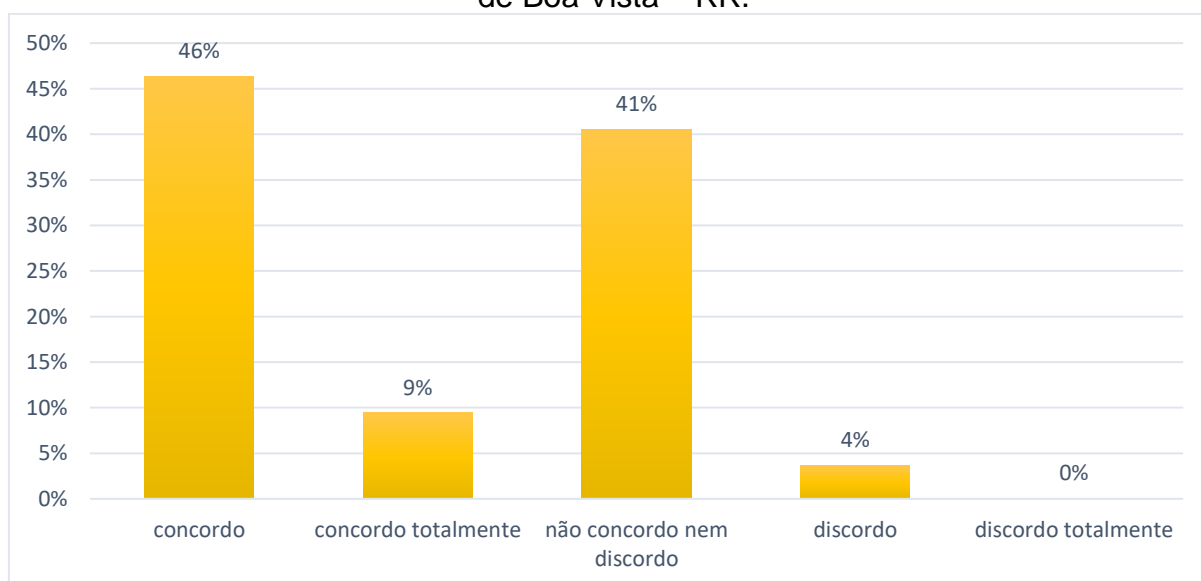
Quando perguntado sobre a utilização de perfis comerciais nas mídias sociais, a maioria dos respondentes (55%) concordou em utilizá-las, 41% não demonstraram opinião e 4% discordaram (Figura 11). Logo, observa-se que nem todos os empresários aplicam estratégias de *marketing* digital. Nesse sentido, é relevante dizer que existem diversos benefícios sobre a utilização de perfis comerciais nas redes sociais, sendo um dos benefícios o conceito de que “clientes são seguidores”. Logo, trabalhar no perfil da empresa para gerar engajamento possibilitará atrair e conquistar mais clientes, aumentando as oportunidades de negócio dentro das redes sociais (BENETTI, 2022).

Em uma pesquisa realizada com usuários de mídias sociais no Brasil sobre as mídias sociais que mais utilizaram durante a pandemia de COVID-19, o WhatsApp atingiu o maior número, com 24,2%, seguido do Instagram 22,3%, do YouTube 16,8%, Facebook 11,1%, Twitter 6,7%, LinkedIn 5,8%, Tik Tok 5,8%, Pinterest 3,1%, Google+ 2,6%, Yahoo 1,2%, Flickr 0,3% e Blogger 0,1% (PRADO, 2021). Em paralelo, em um estudo sobre o *ranking* das 10 redes sociais mais usadas segundo o número de usuários no Brasil em 2020, foram citadas estas: 1) Facebook, 2) YouTube, 3) WhatsApp, 4) Instagram, 5) Facebook Messenger, 6) LinkedIn, 7) Pinterest, 8) Twitter, 9) TikTok e 10) Snapchat (VOLPATO, 2021). Portanto, percebe-se uma variação entre as pesquisas no que tange aos indicadores de utilização e ao número de contas cadastradas nas redes sociais, principalmente em relação ao WhatsApp, Instagram,

Facebook e YouTube, que ocuparam as primeiras posições em ambas, embora com diferentes colocações.

É válido destacar que a utilização de mídias sociais pode agregar diversos benefícios para os negócios, entre eles: uma comunicação mais fácil e veloz, oportunidade de alcançar e impressionar clientes de diferentes formas, gerar defensores da marca por meio de relações significativas com os clientes, melhorar o posicionamento da marca, aumentar a visibilidade orgânica (sem custos), auxílio no processo de vendas de produtos e serviços, melhor entendimento do público-alvo, apoio para construção de relacionamentos com clientes em potencial, auxílio na fidelização de clientes e melhor segmentação e redirecionamento de anúncios (INOVATÓRIO, 2019).

Figura 11 – Uso das mídias sociais como perfil empresarial dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



Fonte: autoria própria (2022).

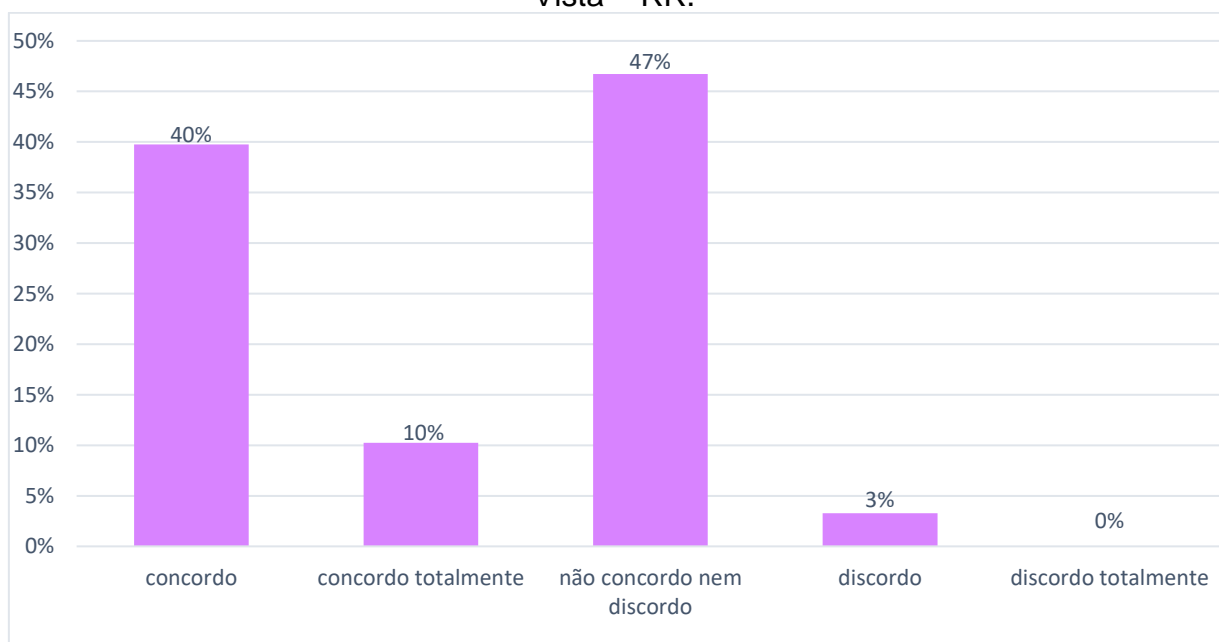
\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.3 do questionário aplicado: “Meu negócio possui perfil comercial nas redes sociais”.

No que tange à utilização de ferramentas digitais para gerir o negócio, 50% dos empresários concordaram que utilizam ferramentas digitais, 47% não expressaram opinião e 3% discordaram (Figura 12). Destaca-se que metade dos empresários questionados já utiliza ferramentas digitais no cotidiano da empresa para agilizar seus processos e negócios.

O papel da tecnologia digital se intensificou durante a pandemia de COVID-19, tal como ocorreu com o surto da doença Ebola em 2014-2016. Logo, percebe-se que graves impactos na saúde associados a perdas ou crises econômicas aceleram a adoção de robôs e ferramentas digitais em busca de melhores soluções para suas necessidades (BELITSKI *et al.*, 2022).

Vale destacar que, atualmente, está cada vez mais natural o uso de ferramentas tecnológicas nas rotinas das pessoas, o que torna quase imperativa a utilização de ferramentas digitais também pelos empresários (ECONOMIA SC, 2021).

Figura 12 – Uso de ferramentas digitais para gerir os pequenos negócios de Boa Vista – RR.



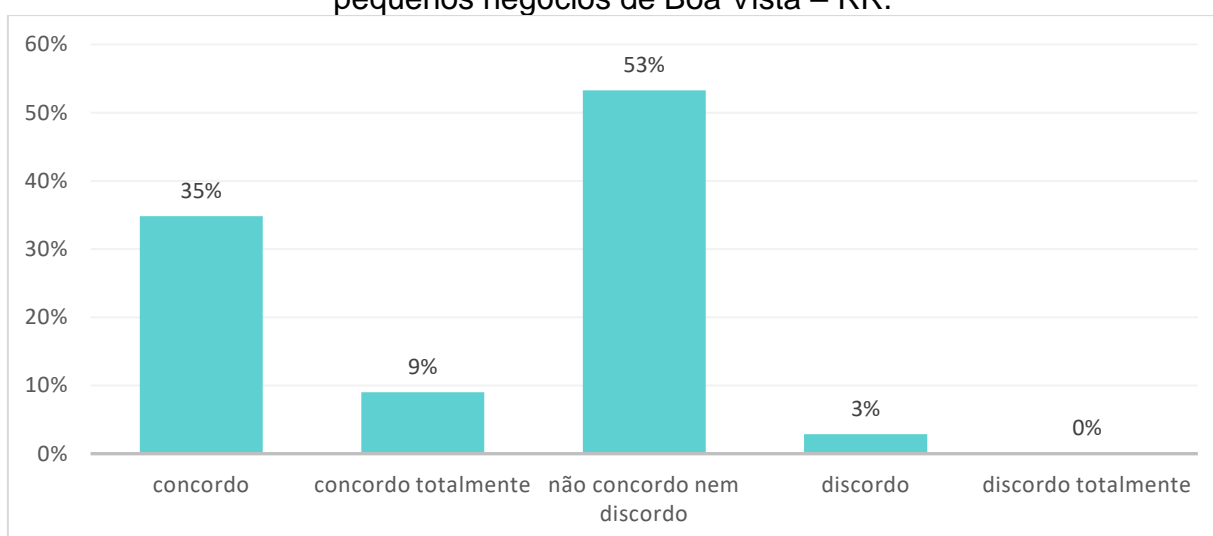
Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.4 do questionário aplicado: "Utilizo ferramentas digitais para gerir meu negócio".

Outro resultado da pesquisa demonstra que, embora exista uma maioria com perfis comerciais ativos nas redes sociais (50%), esta não aplica estratégias de *marketing* digital, visto que apenas 44% dos respondentes concordaram com a afirmativa de vender seus produtos/serviços pela internet (Figura 13). Percebe-se, também, um número alto de imparcialidade – 53%, o que pode ser resultado de desconhecimento sobre o tema, ou sobre como se podem realizar as vendas pela internet.

Um dos pontos positivos sobre vender pela internet refere-se ao baixo investimento para começar, visto que não exige capital para uma loja física. Assim, com um pequeno capital e criatividade é possível iniciar a venda de produtos e, muitas vezes, até sem um estoque inicial (HÖFELMANN, 2021) Sobre esse tema, em uma consulta a pequenas e médias empresas brasileiras em 2021, 73,4% informaram que já vendiam ou passaram a vender produtos e serviços *on-line* durante o período de pandemia (SERASA EXPERIAN, 2021).

Figura 13 – Venda dos produtos/serviços pela internet pelos empresários dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.5 do questionário aplicado: “Vendo meus produtos/serviços pela internet”.

Quanto ao interesse em buscar ferramentas digitais gratuitas para implementá-las em suas empresas, apenas 46% dos empresários concordaram com essa tratativa; a maioria (51%) respondeu de forma imparcial (Figura 14), demonstrando a dúvida ou desconhecimento sobre a importância em digitalizar os processos em suas empresas, ainda que as ferramentas sejam gratuitas e não impliquem um custo para o negócio.

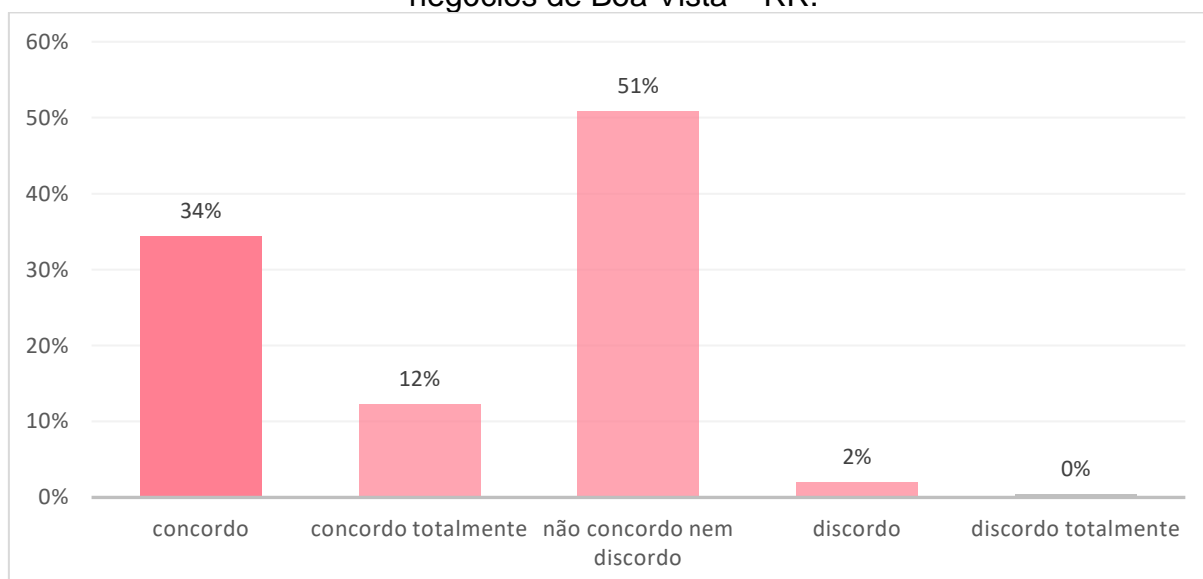
Uma plataforma que viabiliza diversas ferramentas digitais gratuitas para as pequenas e médias empresas é o Google, o qual incentiva a utilização da ferramenta para alcançar novos clientes e vender *on-line*. E, ainda, destaca que 70% dos consumidores usam a “Busca Google” antes de realizarem uma compra,

demonstrando a relevância para implementar o uso de seus recursos também pelas MPEs (GOOGLE, 2021).

Uma outra opção para aumentar as vendas pela internet é a adoção de vendas em *marketplaces* – “*shoppings* digitais”, onde diversas empresas têm a oportunidade de oferecer o seu produto/serviço em apenas um lugar. Algumas plataformas de *marketplaces* são mais utilizadas no Brasil, como AliExpress, Amazon, Mercado Livre, Americanas, Dafiti, Elo7, Enjoei, Magalu, OLX e Shopee. É interessante enfatizar que, para a escolha de quais *marketplaces* utilizar, é necessário estudar qual delas atende melhor o segmento do negócio, bem como quais são detalhes técnicos sobre taxas de comissão de vendas, mensalidade para uso do *site*, custos de frete e taxas de acesso ao portal (CONTA AZUL, 2022).

Para os restaurantes e mercados, existem também os aplicativos para *delivery* que movimentam as vendas pela internet, dentre os quais se podem citar o Ifood, Kyte, Loggi, Rappi, Cornershop, 99food, aiqfome, Lalamove e Borzo Delivery (OTOBONI, 2021). É necessário verificar a disponibilidade do serviço para o município de Boa Vista – RR, visto que nem todos os aplicativos nacionais atendem nessa localidade.

Figura 14 – Busca de ferramentas digitais gratuitas para implementar nos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



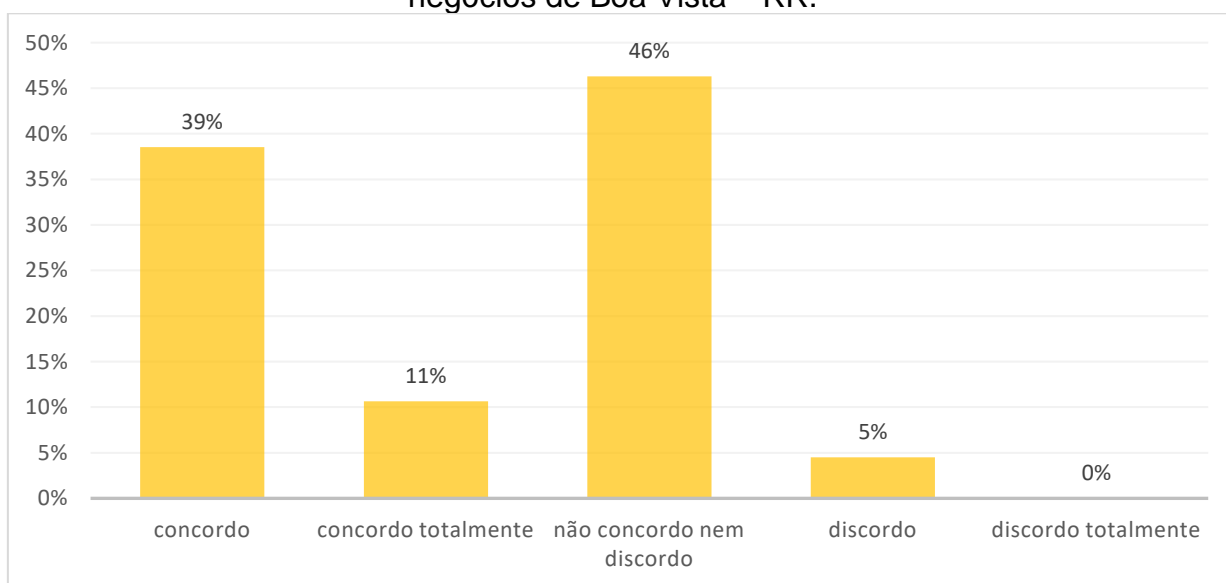
Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.6 do questionário aplicado: “Busco ferramentas digitais gratuitas para implementar na minha empresa”.

Sobre a proposição de atender aos clientes por canais digitais, 50% dos empresários concordaram com a estratégia, 46% foram neutros e 5% discordaram. Sendo assim, metade do público estudado realiza atendimento de forma remota (Figura 15). Realizar o processo de atendimento ao cliente por canais digitais proporciona diversas melhorias, tais como automatização, continuidade do presencial para o remoto (*omnichannel*), melhora da imagem da marca por conta do aumento da satisfação dos clientes e gera dados e indicadores pelo armazenamento de informações dos atendimentos (XGEN, 2020).

Um canal digital bastante utilizado é o atendimento pelo WhatsApp, o qual cresceu ainda mais durante a pandemia, estando presente em 99% dos *smartphones* ativos no Brasil em 2020, sendo esse o canal de comunicação mais selecionado para se comunicar com empresas e demais negócios (DNK, 2020).

Figura 15 – Uso de canais digitais para atendimento de clientes pelos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



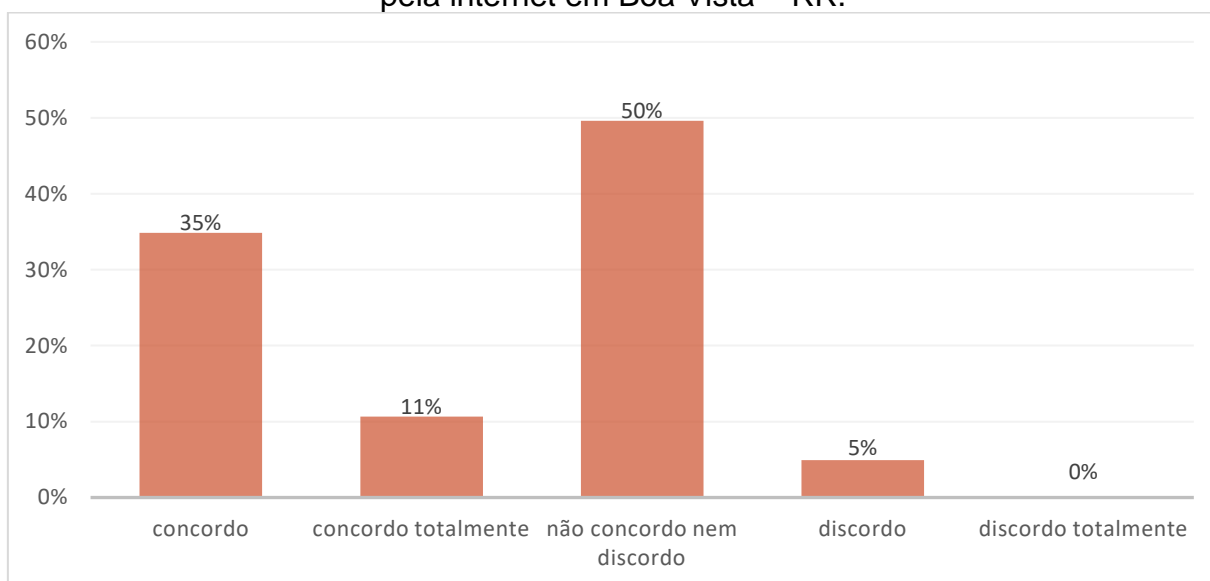
Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.7 do questionário aplicado: “Atendo meus clientes por canais digitais”.

Em relação a buscar novos conhecimentos para melhorar o negócio com o uso da internet, houve um decréscimo nos resultados, pois apenas 46% concordaram com a afirmativa, a maioria com 50% foi imparcial e 5% discordaram (Figura 16).



Figura 16 – Busca por novos conhecimentos para implementar no pequeno negócio pela internet em Boa Vista – RR.



Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.8 do questionário aplicado: Busco novos conhecimentos para implementar no meu negócio pela internet.

Em contraponto com o resultado apontado acima, os cursos *on-line* do SEBRAE atingiram a marca dos 2,5 milhões de matrículas, mais que o dobro do quantitativo anterior à pandemia, o que demonstra o crescimento da busca em capacitações *on-line* pelos pequenos negócios (SEBRAE, 2021).

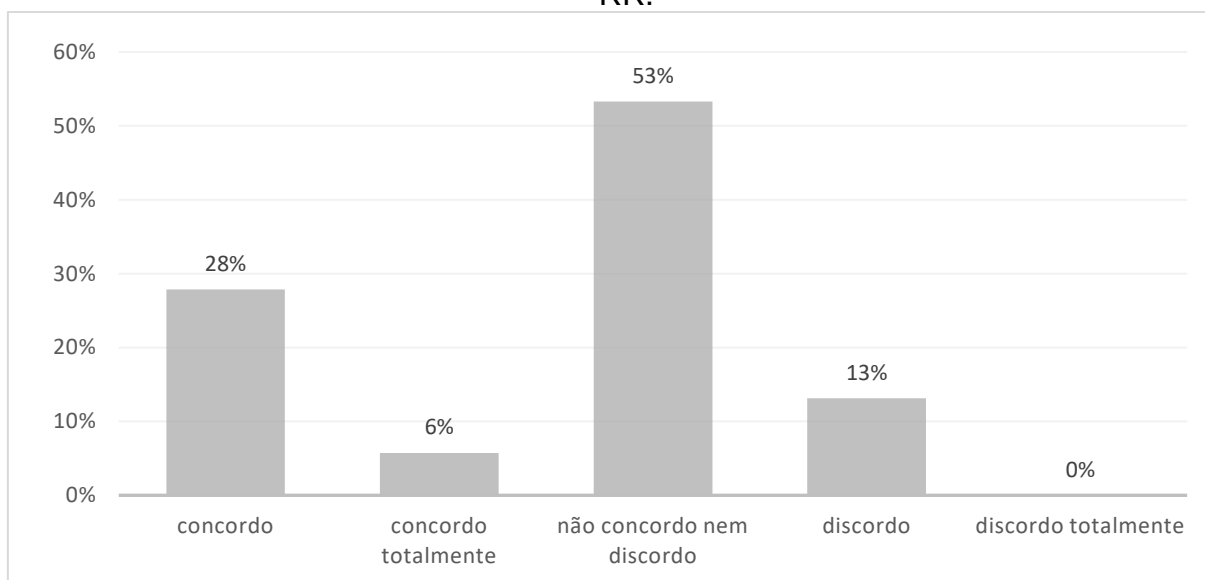
Nesse contexto atual de imersão no mundo digital para os pequenos negócios, é importante que os empresários invistam em cursos *on-line* para estimular o crescimento de seus empreendimentos, levando em consideração os seguintes pontos: definir competências que precisam melhorar, entender de qual forma é mais fácil o aprendizado, aproveitar os diversos conteúdos e capacitações *on-line* e gratuitas, executar e testar o que aprenderam, bem como participar de comunidades *on-line* para compartilhar os aprendizados e trocar experiências (KANO, 2021).

Quando apresentada a afirmativa sobre interesse em digitalizar os processos da empresa, a adesão foi ainda menor pelos empresários: somente 34% demonstraram interesse sobre esse processo, 53% não apresentaram opinião definida sobre o tema e 13% discordaram (Figura 17). Nesse tópico, houve um aumento sobre a discordância dos empresários em aderir a um processo relacionado à transformação digital em comparação aos temas abordados anteriormente.

O processo da digitalização de processos é importante para as empresas pois auxilia na otimização do tempo, na redução de despesas, no aumento da

produtividade, traz maior segurança quanto ao armazenamento de dados e aumenta a satisfação dos clientes por agilizar o atendimento, sendo esse passo relevante para implementação da transformação digital (CERVELLO, 2020).

Figura 17 – Interesse em digitalizar processos dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



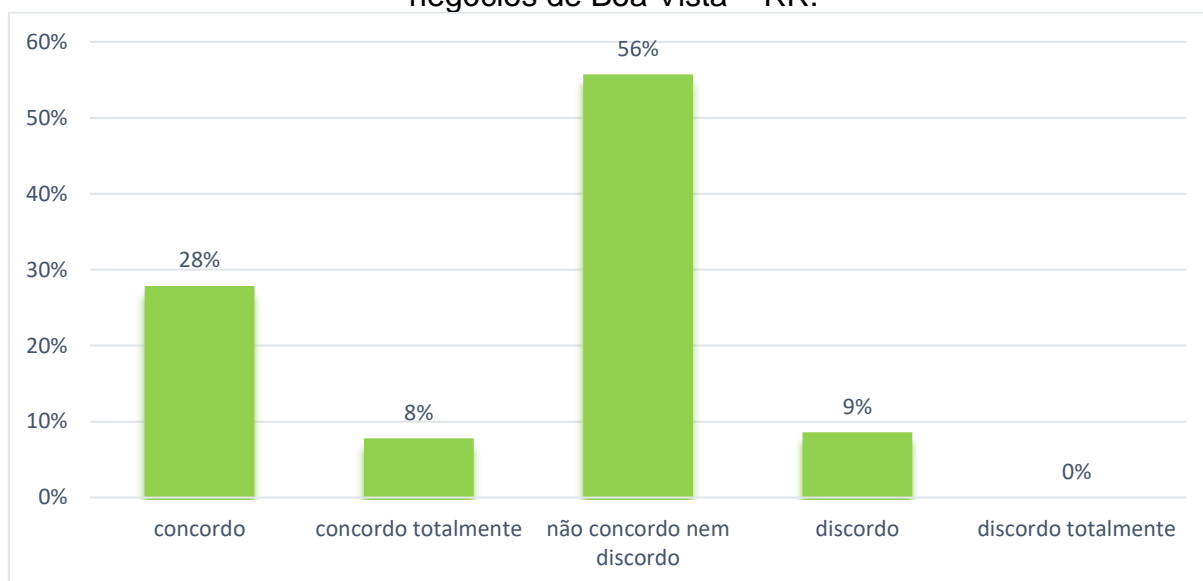
Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.9 do questionário aplicado: “Tenho interesse em digitalizar processos da minha empresa”.

No que tange à preferência dos clientes ao serem atendidos *on-line*, de forma remota, 36% dos respondentes concordaram, 56% não expressaram concordância ou discordância e 9% discordaram (Figura 18). Em mais uma tratativa, a maioria preferiu não ter uma opinião sobre a temática. Esse dado pode ser entendido a partir do desconhecimento dos empresários sobre as preferências dos clientes acerca dos canais de atendimento.

Em períodos de crise, é ainda mais relevante para as empresas estarem ativas na internet e proporcionarem um atendimento *on-line* eficiente, a fim de atrair clientes e oferecer uma experiência de compra ainda mais eficaz. Porém, é importante destacar que os resultados apenas serão positivos por meio de um atendimento *on-line* de qualidade e que atenda às expectativas dos clientes (ONEFLOW, 2021).

Figura 18 – Preferência dos clientes pelo atendimento *on-line* nos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



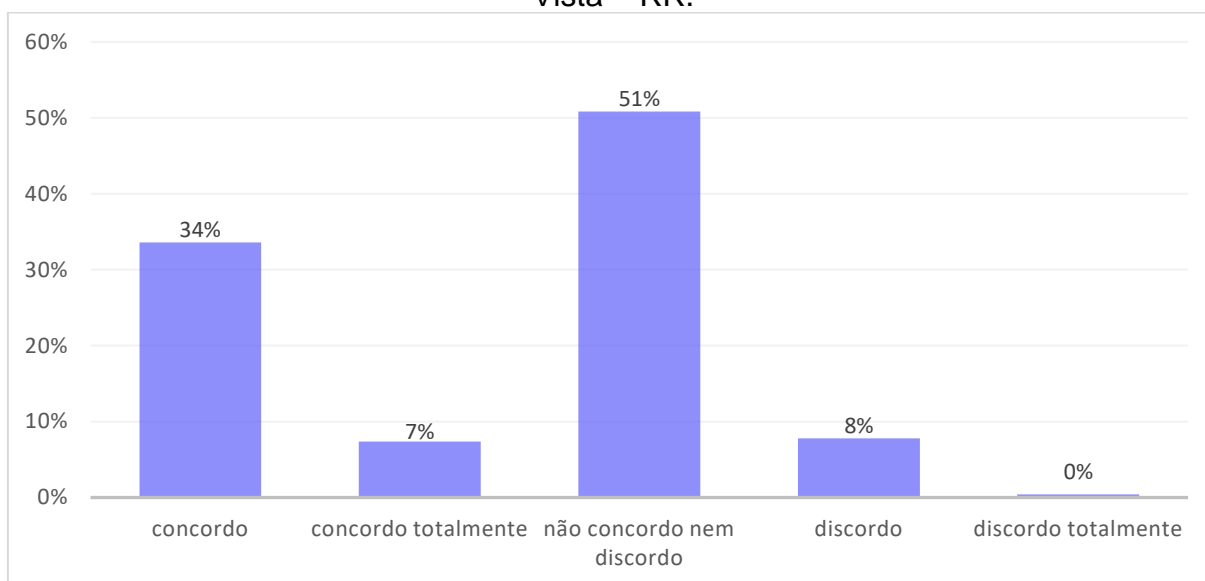
Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.10 do questionário aplicado: “ Meus clientes preferem atendimento *on-line*”.

Uma atividade que faz parte da rotina empresarial é a compra de insumos para o negócio; assim como é possível vender por meios digitais, também é possível comprar os materiais necessários para os empreendimentos de forma *on-line*. Nesse sentido, ao se indagar aos empresários se realizam compras de insumos por meios digitais, 41% concordaram, a maioria com 51% preferiu não expressar opinião e 8% discordaram (Figura 19).

Embora algumas organizações tenham certo receio em realizar compras pela internet por medo de que os fornecedores não cumpram com os acordos, os processos de compra de insumos por plataformas digitais tornam as compras mais transparentes, sendo mais difícil para os fornecedores não cumprirem o acordado (MORENO, 2018).

Figura 19 – Compra de insumos por meios digitais pelos pequenos negócios de Boa Vista – RR.

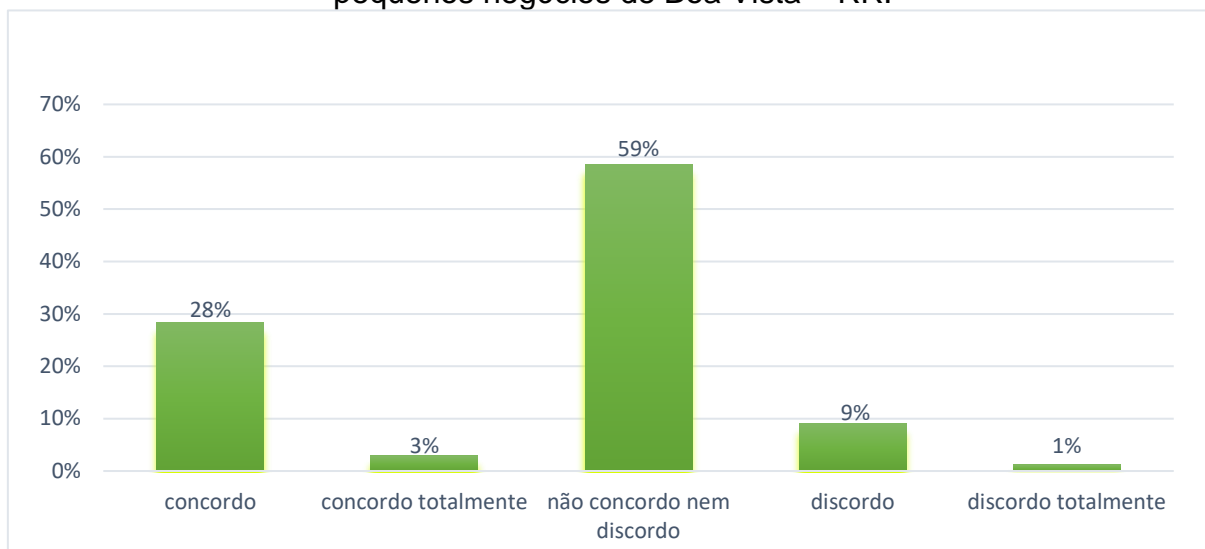


Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.11 do questionário aplicado: "Compro insumos para meu negócio por meios digitais".

Outro aspecto relacionado ao trabalho no período de pandemia refere-se ao grau de capacitação dos colaboradores dos pequenos negócios em atuarem nesse formato digital. Sobre essa afirmativa, apenas 31% das MPEs concordaram em possuir colaboradores capacitados para tal, 59% foram imparciais e 10% discordaram (Figura 20). Por meio desses números, percebe-se que o nível de assertividade quanto à medição da preparação dos colaboradores para atuarem digitalmente é baixo; a imparcialidade pode ser entendida como dúvida dos empresários sobre essa proposição, e o nível de discordância obteve um aumento em relação às afirmativas anteriores. Em uma pesquisa realizada na América Latina, colaboradores foram questionados pelas condições de trabalho durante a pandemia; dentre os relatos, constatou-se que: 42% informaram que a empresa em que trabalhavam não estava preparada em termos de dispositivos e conhecimentos de segurança para atuarem com teletrabalho, sendo que 84% trabalharam utilizando dispositivos pessoais (ESET, 2020).

Figura 20 – Capacitação de colaboradores para atender e trabalhar digitalmente nos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



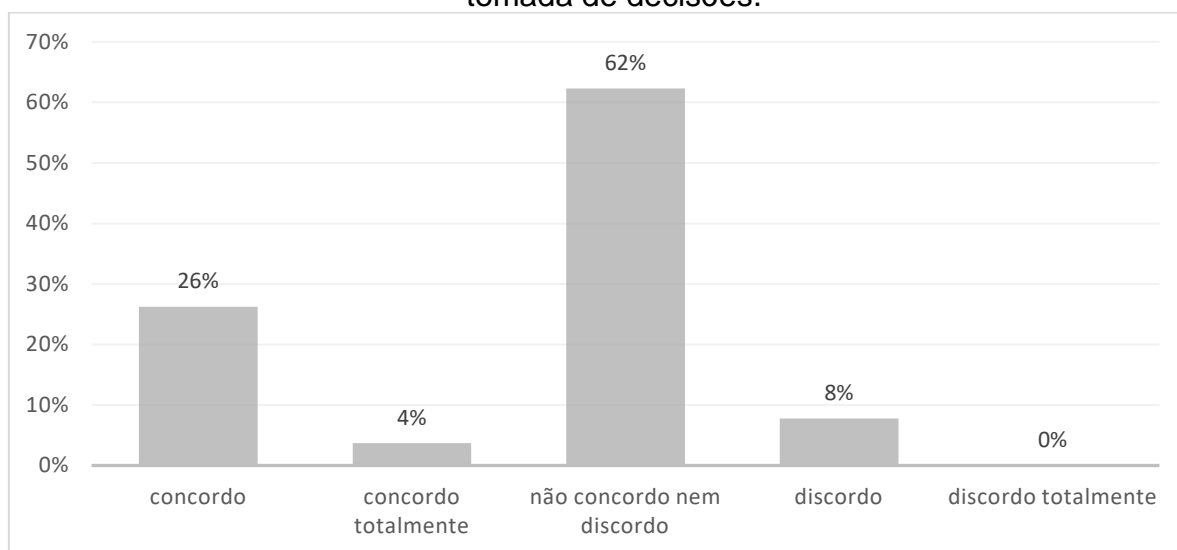
Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.12 do questionário aplicado: "Meus colaboradores estão capacitados para atender e trabalhar digitalmente".

Em relação a realizar a gestão dos dados de compra dos clientes para a tomada de decisões (Figura 21), somente 30% concordaram em realizar esse processo, 62% não demonstraram opinião e 8% discordaram, havendo, assim, um aumento na parcela de empresários que se abstiveram em pontuar sobre as proposições do questionário. Esse é um ponto que pode ser mais bem trabalhado pelos empresários, a fim de melhorar a tomada de decisões e desempenho das MPEs, uma vez que as informações que os clientes fornecem podem ajudar a aprimorar e criar produtos, melhorar o atendimento, bem como entender melhor as preferências do público-alvo do negócio, proporcionando diversos outros benefícios para as empresas (SILVA, 2021).

É válido destacar que embora os resultados possam indicar a neutralidade dos empresários, acredita-se que esta imparcialidade está relacionada a falta de conhecimento sobre o tema questionado. Tendo em vista, que muitas questões apresentaram um alto índice de neutralidade pelos respondentes, reitera e justifica a importância de produção de materiais para disseminação de conhecimentos sobre a transformação digital. Sendo que, para casos em que o respondente não possui uma opinião ou experiência sobre o questionamento, a resposta imparcial torna-se a mais recomendada (COELHO; ESTEVES, 2007).

Figura 21 – Realizo a gestão dos dados de compra dos meus clientes e utilizo para a tomada de decisões.



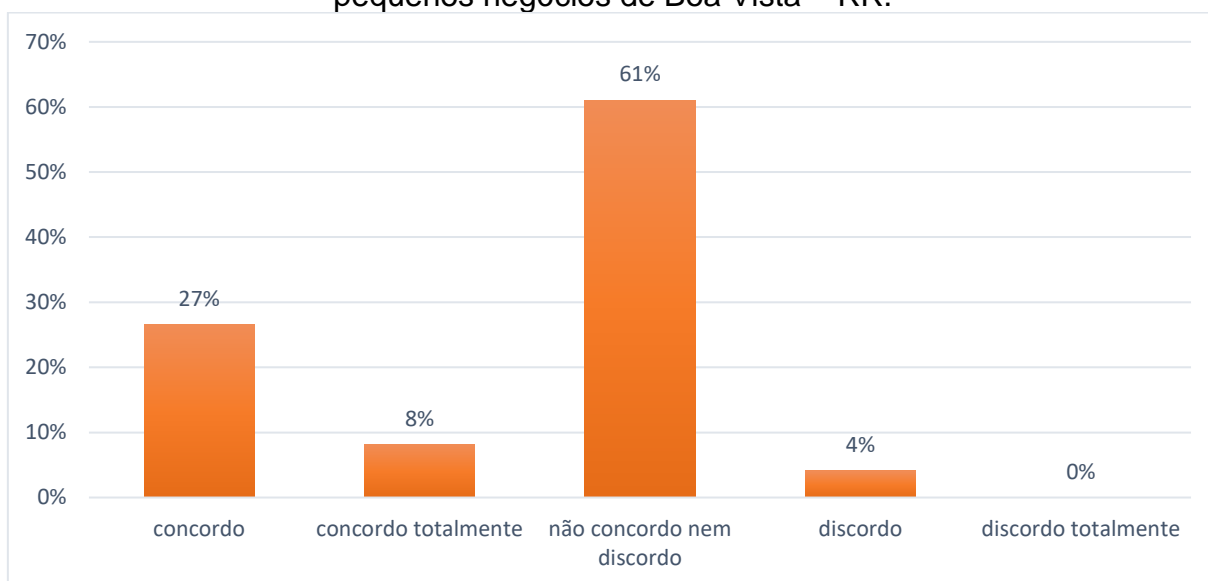
Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.13 do questionário aplicado: "Realizo a gestão dos dados de compra dos meus clientes e utilizo para a tomada de decisões".

Quanto ao impacto das oscilações de internet para o desempenho das vendas, os resultados demonstraram seguir os níveis de concordância das questões anteriores, com 35% de concordância, 61% de neutralidade e 4% de discordância. Dessa forma, entende-se que nem todas as MPEs que vendem *on-line* sentem que as oscilações de internet afetam as vendas (Figura 22).

A região Norte do Brasil possui uma histórica inadequação de qualidade na prestação de serviços de telecomunicações, a qual exige investimentos por parte das operadoras e melhoria na infraestrutura. Devido à explosão na demanda desses serviços durante a pandemia COVID-19, ficou ainda mais evidente a precariedade na provisão dos serviços de telecomunicações na região (IDEC, 2022).

Figura 22 – Oscilações de internet podem impactar o desempenho nas vendas dos pequenos negócios de Boa Vista – RR.

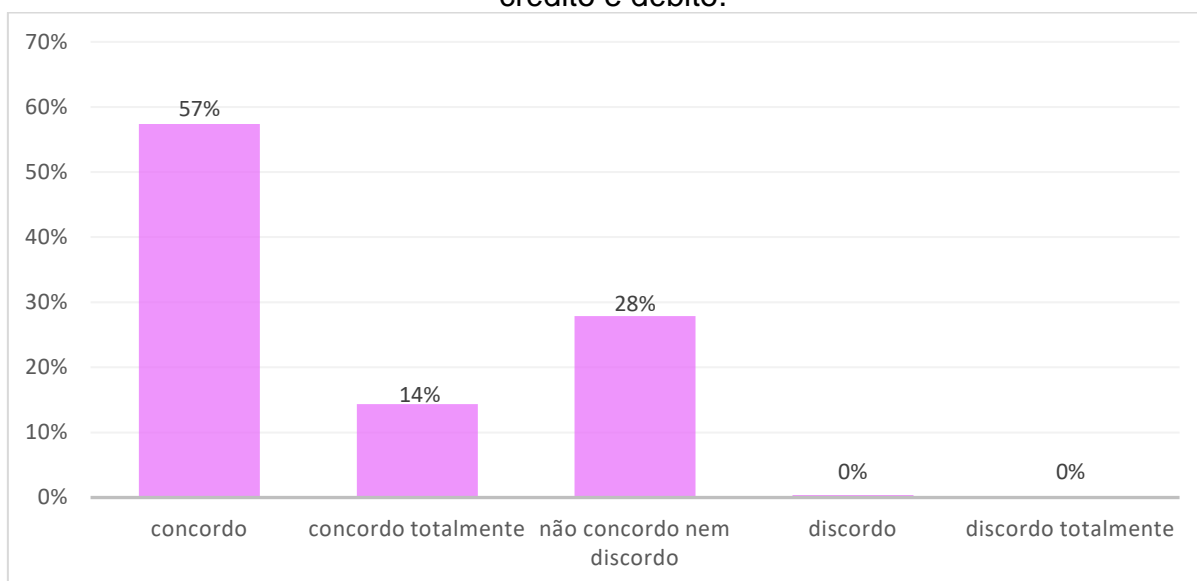


Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.14 do questionário aplicado: "Constantes oscilações de internet podem impactar no meu desempenho nas vendas".

Sobre as formas de pagamento remotas adotadas pelos pequenos negócios, os números foram positivos (Figura 23), visto que a maioria (71%) afirmou já receber pagamentos por forma remota e 28% foram imparciais. Ao analisar essa tratativa em relação às anteriores, o nível de adesão a esse processo supera todas as demais e revela que esse processo nas MPEs é adaptado mais rapidamente em consonância com as atualizações do mercado.

Figura 23 – Aceito pagamento por canais remotos. Ex.: transferência, PIX, cartão de crédito e débito.



Fonte: autoria própria (2022).

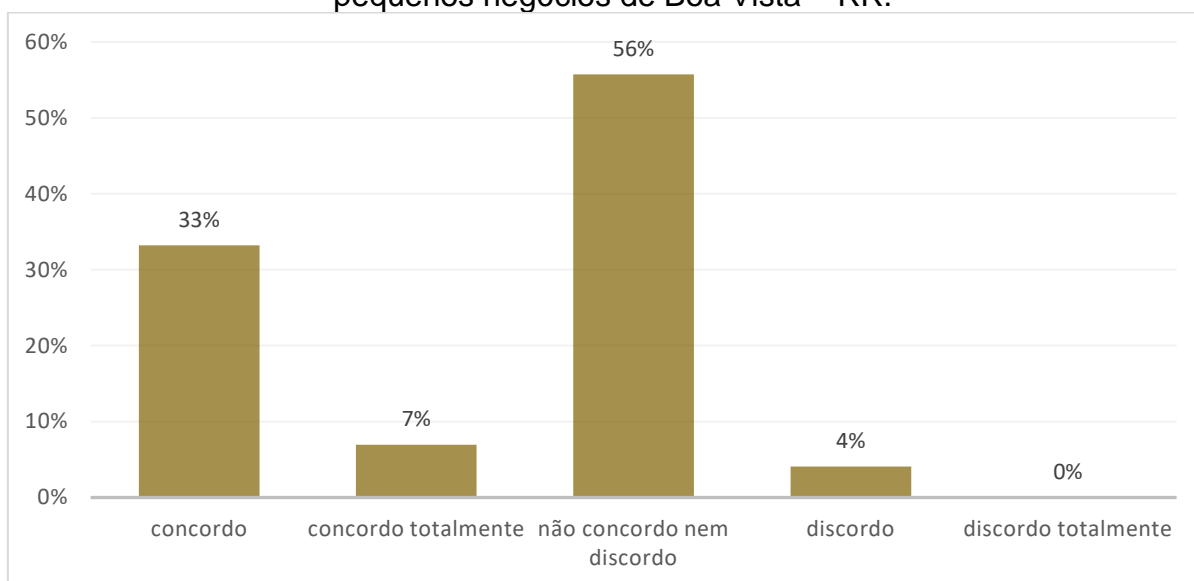
\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.15 do questionário aplicado: “Aceito pagamento por canais remotos. Ex: transferência, pix, cartão de crédito e débito”.

Nesse sentido, em uma pesquisa realizada com MPEs brasileiras e consumidores brasileiros, 93% das empresas pesquisadas afirmaram que aceitar novas formas de pagamentos é um ponto-chave para o crescimento, reafirmando que os pagamentos digitais são importantes não apenas para a sobrevivência dos negócios, mas também para evolução no mundo digital. Além disso, 76% dos consumidores relataram que, devido à pandemia, passaram a dar prioridade para pagamentos digitais, mudando a forma como compram produtos e serviços (VISA, 2022).

Quando perguntado se os empresários sabem o que é preciso para melhorar a atuação digital (Figura 24), 40% informaram que sim, 56% foram neutros e 4% discordaram. Por meio desse resultado, entende-se que os respondentes que concordaram seguem aproximadamente a faixa dos empresários que vendem *on-line*, a qual compreende 44% das MPEs consultadas e, pela rotina de vendas no mundo digital, já possuem conhecimento de pontos que necessitam melhorar para elevar o desempenho.



Figura 24 – Conhecimento dos empresários sobre aprimorar a atuação digital nos pequenos negócios de Boa Vista – RR.



Fonte: autoria própria (2022).

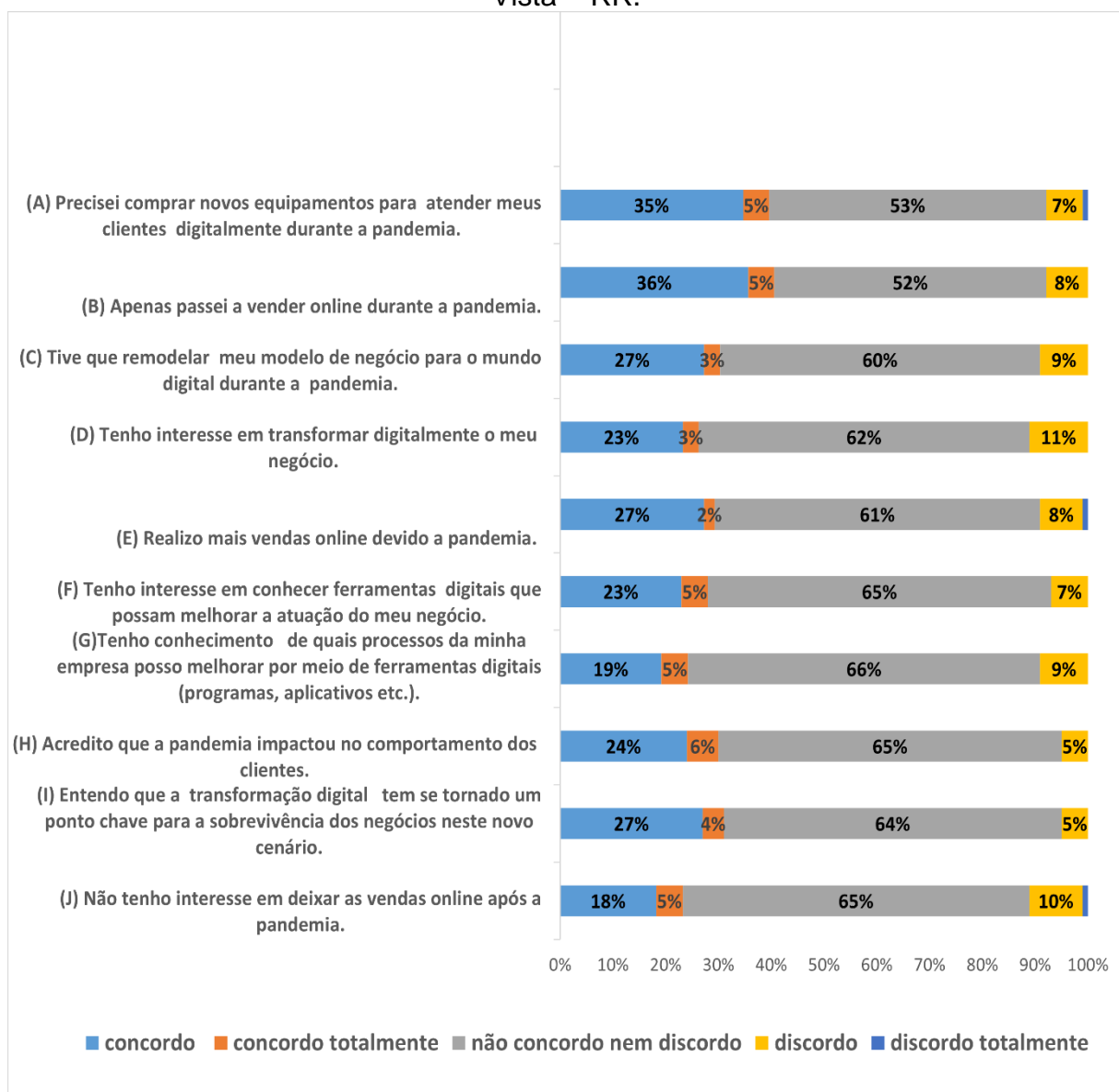
\* Resultados obtidos a partir da afirmativa 8.16 do questionário aplicado: “Sei o que preciso melhorar na minha atuação digital”.

Em uma pesquisa com MPEs brasileiras, foi constatado que o grau de maturidade digital para o uso de ferramentas digitais ainda está em estágio inicial, o que demonstra que ainda há muitos processos a serem melhorados no panorama dos pequenos negócios no Brasil (VISA, 2021). Esse dado está em consonância com os resultados obtidos por meio dos empresários participantes da pesquisa atual, que, ao venderem *on-line*, percebem que possuem pontos a serem melhorados em suas atuações digitais.

#### 5.10 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E O IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19 NOS PEQUENOS NEGÓCIOS DE BOA VISTA – RR

Para esta pesquisa, além de estudar o perfil geral das MPEs e empresários, bem como a atuação digital, também buscou-se analisar como o processo da transformação digital dos pequenos negócios pode ter sido impactado pela pandemia de COVID-19 no município de Boa Vista – RR (Figura 25).

Figura 25 – COVID-19 e a transformação digital nos pequenos negócios em Boa Vista – RR.



Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir das afirmativas do item 09 do questionário aplicado: “Em relação à pandemia COVID – 19 e à aceleração da transformação digital nos negócios”.

Dentre as ações quanto ao processo de transformação digital durante a pandemia, buscou-se saber se os empresários necessitaram comprar novos equipamentos para atender aos clientes de forma digital (Figura 25A). Para esse questionamento, 40% dos respondentes afirmaram que realizaram aquisições de equipamentos, 53% foram imparciais e 7% discordaram. De acordo com uma pesquisa, o mercado brasileiro de computadores pessoais cresceu 37% em 2021, bem como o preço dos computadores subiu 18% a mais do que em 2020 (IDC, 2022). Sendo assim, percebem-se os reflexos da pandemia na indústria de equipamentos de

TI, uma vez que, com o *home office*, muitas pessoas tiveram de se preparar para esse novo formato.

Ao indagarmos sobre as MPEs que passaram a vender *on-line* apenas durante a pandemia (Figura 25B), 41% concordaram, 52% foram neutros e 8% discordaram. Logo, ao verificarmos que anteriormente 44% informaram que vendem produtos e serviços na internet (Figura 13), entende-se que apenas 3% das MPEs já vendiam *on-line* antes da pandemia. Nesse sentido, também houve o crescimento de consumidores no *e-commerce*, que, em 2019, correspondia a 61,8 milhões e, em 2021, chegou à marca de 87,7 milhões (NIQ EBIT, 2022).

Outra possibilidade é a necessidade de remodelar o negócio para adequar a empresa para a transformação digital. Quando perguntado sobre esse ponto aos empresários (Figura 25C), 30% afirmaram que precisaram mudar seu modelo de negócios, a maioria foi neutra, com 60%, e 9% discordaram. Por meio da pandemia de COVID-19, foi possível quebrar paradigmas e ter a oportunidade de implementar novos modelos de negócio para atender diversas necessidades do mercado (MAZIEIRO, 2021).

Sobre o interesse dos empresários em implementarem a transformação digital seus negócios (Figura 25D), somente 26% concordaram com a proposição, 62% foram imparciais e 11% discordaram. Dessa forma, percebe-se que existe pouco interesse pelas MPEs locais consultadas para investirem nesse processo. Em uma pesquisa nacional, com MPEs brasileiras, o índice mostrou-se mais positivo, pois 68% das empresas estariam dispostas a participar de programas de aceleração digital para transformar os seus negócios (VISA, 2021).

No que tange ao aumento de vendas *on-line* após a pandemia (Figura 25E), 29% dos respondentes concordaram, 61% não demonstraram opinião e 8% discordaram. Sendo assim, ao analisarmos o universo de empresas que vendem *on-line* (Figura 13), 65% delas perceberam um aumento nas vendas digitais durante o período da pandemia. Ainda sobre esse aspecto, quanto à afirmativa relacionada a não ter interesse em deixar as vendas *on-line* após a pandemia (Figura 25J), o nível de concordância foi o menor em relação ao bloco de questionamentos sobre a transformação digital, pois apenas 23% apresentaram desejo em continuar nesse modelo de vendas, 65% demonstraram neutralidade e 10% discordaram. Embora as MPEs pesquisadas tenham pouco interesse em continuar com as vendas pela

internet, o crescimento de vendas no Brasil nesse formato foi de 27%, e as vendas atingiram R\$161 bilhões em 2021 (NEOTRUST, 2022).

Em relação ao desejo de conhecer ferramentas digitais para melhorar a atuação do negócio (Figura 25F), 28% dos empresários apresentaram interesse, 65% foram neutros e 7% não tiveram interesse. Quando questionado se os empresários têm conhecimento sobre quais processos podem melhorar por meio de ferramentas digitais (Figura 25G), apenas 24% concordaram, 66% foram neutros e 9% discordaram. Dessa forma, entende-se que uma parcela pequena demonstra vontade em buscar entender sobre ferramentas digitais e que têm conhecimento sobre quais ferramentas poderiam auxiliar os seus negócios. Assim como os demais aspectos dessa seção, a imparcialidade tem atingido a maior parte dos resultados.

Vale destacar que a maturidade digital, no contexto nacional das MPEs, ainda está em um nível inicial, tendo uma média de 40,77 pontos, em uma escala de 0 a 100 pontos. Esse nível compreende as empresas que estão em uma fase emergente, em que estão dispostas de esforços para a digitalização do negócio, mas ainda operam com estrutura e modelo de negócio tradicional (ABDI,2021).

Outro aspecto que se buscou mapear é se as MPEs acreditavam que a pandemia havia impactado o comportamento dos clientes (Figura 25H). Nesse sentido, 30% afirmaram que sim, 65% não apresentaram opinião e 5% discordaram. Ao levarmos em consideração apenas os respondentes que demonstraram seu ponto de vista, o maior número percebeu que houve uma mudança na forma como os clientes agem devido às condições que a pandemia de COVID-19 impôs para a sociedade.

Em consonância com esses dados, segundo uma pesquisa realizada com consumidores pelo Brasil no ano de 2020, 52% dos entrevistados informaram que se reduziu a frequência das compras, 39% aumentaram o número de compras de itens variados pela internet e 33% passaram a comprar de outras marcas para apoiar negócios locais. E, ainda, 40% dos entrevistados informaram que baseiam suas buscas por produtos pela internet, e apenas 13% em lojas físicas (EYGM, 2020).

Sobre a importância da transformação digital para a sobrevivência dos negócios nesse novo cenário (Figura 25I), 31% dos empresários concordaram, 64% foram imparciais e 5% discordaram. Assim como outras proposições, a maioria não expôs uma opinião sobre a temática. Porém, ainda que a maioria dos empresários

consultados não tenha uma ideia formada sobre a importância da transformação digital, em um estudo com pequenas empresas brasileiras, 62% informaram acreditar que a digitalização dos negócios é essencial para as organizações serem mais resilientes no futuro (CISCO, 2020).

Quanto aos desafios encontrados durante o período de pandemia (Tabela 6), diversos foram relatados dos empresários, os quais podem ser divididos em quatro blocos: A) Financeiros e Econômicos, B) Comercial, Vendas e *Marketing*, C) Transformação Digital e D) COVID-19.

Os desafios do âmbito financeiro e econômico (Tabela 6A) estão relacionados à inflação, à falta de capital para investir no negócio, à necessidade de demissão de funcionários e ao pagamento de despesas em meio à crise. Um ponto a ser analisado sobre esses desafios é que, em uma pesquisa aplicada com pequenos negócios brasileiros em 2020, 49% já apresentavam uma situação financeira razoável e 24,4% uma situação ruim, antes da pandemia. Sendo assim, percebe-se que as MPEs não estavam com o setor financeiro estável para enfrentar as dificuldades que a pandemia trouxe (SEBRAE, 2020a).

No bloco de desafios acerca do comercial, vendas e *marketing* (Tabela 6B), percebem-se dificuldades em se adaptar ao cenário que o mercado se encontrou durante a pandemia, seja quanto a remodelar o negócio para atender e vender pela internet, como a encontrar novos fornecedores que pudessem atender às necessidades.

Tabela 6 – Principais desafios encontrados durante o período da pandemia nos pequenos negócios em Boa Vista – RR.

A – Financeiros e Econômicos	B – Comercial, Vendas e <i>Marketing</i>	C – Transformação Digital	D – COVID-19
Pagamento de Despesas	Arregimentar Clientes Novos e Antigos	Atendimento <i>On-line</i>	Morte de familiares, colaboradores e clientes
Preços Abusivos	Incertezas de mercado	Treinamento de Pessoal para o novo modelo de atuação	Problemas de Saúde (física e emocional)
Inflação	Empresas Fechadas	Implementar uma abordagem digital para o negócio ( <i>marketing</i> , vendas e demais processos)	Adequações sanitárias

Corte de Funcionários	Buscar novos fornecedores	Softwares para atender as novas necessidades	Insegurança para atender presencialmente
Falta de Capital para Investir	Queda nas vendas	-	-
Aumento do valor dos insumos pelos fornecedores	Não realizar atendimento presencial	-	-
Aumento de Furtos e Golpes	Reorganizar a logística para realizar entregas	-	-
Aumento da inadimplência de clientes		-	-

Fonte: autoria própria (2022).

\* *Resultados obtidos a partir do questionamento 10 do questionário aplicado: “Liste os 5 principais desafios que você encontrou durante o período da pandemia:”.*

Em relação às dificuldades ligadas à transformação digital durante a pandemia (Tabela 6C), foram citados desafios relacionados à necessidade de se ter uma abordagem digital eficiente para melhor atender aos clientes, além de *softwares* para melhoria da gestão de processos internos da organização. E, ainda, há a necessidade de treinamento para o pessoal, visto que a atuação digital foi um processo novo para a maioria dos negócios pesquisados que implementaram vendas pela internet, os quais passaram a adotar esse modelo devido à pandemia. Essa temática é ainda mais explorada quando os empresários foram questionados sobre os obstáculos que encontraram durante a pandemia que estão relacionados ao mundo digital (Tabela 7).

Sobre os desafios ligados à COVID-19 (Tabela 6D), estes compreendem questões relacionadas à saúde física e emocional que afetaram os empresários e colaboradores das empresas, morte de familiares, colaboradores e clientes, dificuldades para realizar as adequações sanitárias e a insegurança em atender presencialmente após todos os efeitos da pandemia na saúde da população.

É válido citar que, em Boa Vista-RR, até abril de 2022, houve 155.451 casos de COVID-19 confirmados e 2.148 óbitos, com um índice de mortalidade/100 mil habitantes que corresponde a 354,6 (BRASIL, 2022).

Quanto aos desafios encontrados durante a pandemia em relação ao mundo digital, os empresários citaram diversas problemáticas, que incluem processos digitais que englobam processos internos financeiros, falta de capital para investimento, atendimento e vendas *on-line*, comunicação, *marketing*, conhecimento tecnológico,

capacitação da equipe, ferramentas digitais, infraestrutura, barreiras culturais, problemas de segurança (Tabela 7).

Tabela 7 – Desafios encontrados durante o período da pandemia que estão relacionados ao mundo digital nos pequenos negócios em Boa Vista – RR.

<b>Desafios do Mundo Digital</b>
Investir em <i>marketing</i> digital
Vendas <i>On-line</i>
Pagamentos <i>On-line</i>
Videoconferências
Resistência dos clientes para o atendimento remoto
Dificuldade de acesso dos clientes (não saber usar o computador)
Internet instável
Treinamento para equipe atuar remotamente
Falta de equipamentos necessários (computador, impressora, <i>smartphone</i> com boa câmera para fotos etc.).
Falta de conhecimento sobre o mundo digital e tecnologias
Ter acesso à tecnologia
Fraudes de pagamento <i>on-line</i>
Falta de capital para investir na transformação digital
Insegurança para realizar transações bancárias
Sensibilizar os clientes para comprarem pelas plataformas digitais
Medo de ter dados vazados na internet
Adaptar o modelo de comunicação para o digital

Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir do questionamento 11 do questionário aplicado: “Liste 3 desafios que você encontrou durante o período da pandemia que estão relacionados ao mundo digital”.

É importante ressaltar que, em um estudo nacional com pequenos negócios, os empreendedores citaram como principais dificuldades para transformação digital: falta de recursos (38%), falta de pessoas e empresas para ajudar no processo (14%), entender quais são as prioridades de investimento (13%), falta de estratégia para atuar no formato digital (11%), falta de tecnologias básicas que permitam avançar no

uso de tecnologias (10%), outros fatores (8%) e resistência à mudança por diretores e gerentes (6%) (VISA, 2021). Sendo assim, percebe-se que esse estudo demonstra que há dificuldades para a transformação digital em consonância com as citadas pelas empresas pesquisadas.

No que tange aos principais paradigmas que as MPEs consultadas desejam solucionar por meio de ferramentas digitais (Tabela 8), percebe-se que os desafios citados abrangem diversos setores empresariais, como: comercial, atendimento, relacionamento com o cliente, estoque e logística, financeiro, recursos humanos e *marketing*. Além desses, há a possibilidade de, em uma única plataforma, realizar diversos processos empresariais de forma digital.

Tabela 8 – Paradigmas a serem solucionados por meio do uso de ferramentas digitais nos pequenos negócios em Boa Vista – RR.

Processos a serem digitalizados
Canal de atendimento <i>on-line</i>
Folha de ponto
Pedidos de Clientes
Gestão de Estoque
Aplicativo próprio para vendas sem taxas de juros
Uso Avançado do Excel
Logística
Vendas
Gestão Financeira
Gestão do Marketing Digital
Gestão de dados de clientes
Segurança de Dados
Análise de Preços de Fornecedores
Sistema para Cobrança
Gestão de Entregas
Gestão de Agenda (com interação de clientes para marcar o atendimento)
Plataforma completa com os setores da empresa
Formação de Preço
Pré-atendimento automatizado

Fonte: autoria própria (2022).

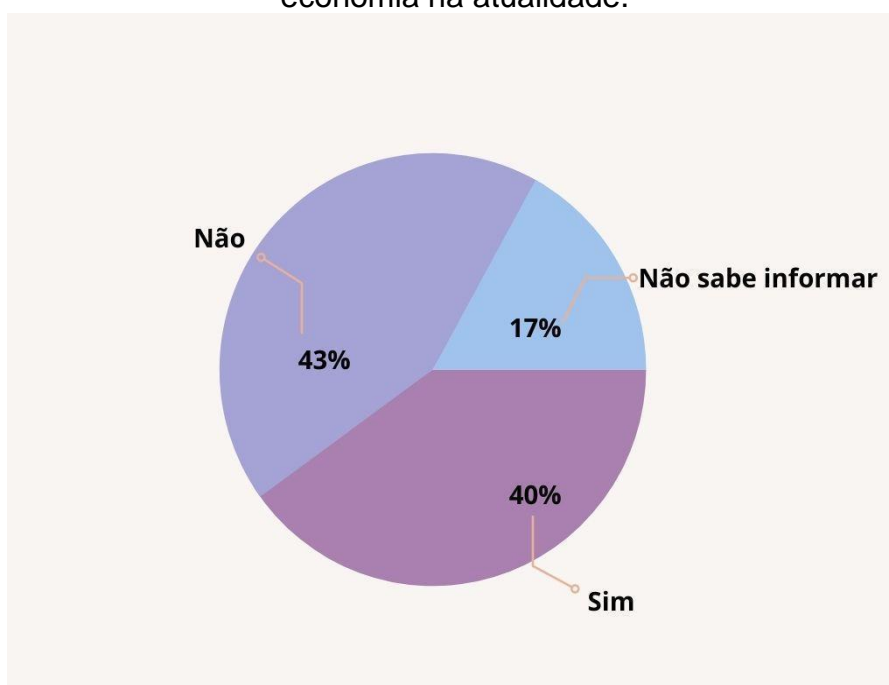
\* Resultados obtidos a partir do questionamento 12 do questionário aplicado: “Quais paradigmas de sua empresa você gostaria que fossem quebrados através do uso de ferramentas digitais? Ex.: logística, folha de ponto, pedidos de clientes, estoque etc.”.



Quanto a essa tratativa da transformação digital e os desafios para digitalização nos pequenos negócios, existem mudanças que são essenciais para esse processo, como: cultura empresarial, gestão da empresa como um todo, adaptação do modelo de negócio, relação com o cliente, remodelagem dos processos operacionais da organização, bem como contratação de pessoal ou serviço externo para adequações de funções e processos (RABELO, 2020). Portanto, entende-se que os paradigmas apresentados pelos empresários estão ligados aos desafios mapeados quanto ao processo de implementação da transformação digital.

Ao questionarmos aos respondentes se a transformação digital foi (ou seria) um fator determinante para a reabertura da economia na atualidade, 40% informaram que acreditam que sim, 43% afirmaram que não e 17% não souberam informar (Figura 26). Nessa tratativa, o índice de discordância dos pesquisados foi maior que o número de respondentes que não soube informar, diferentemente da maioria das proposições anteriores. Outro ponto analisado é que a maioria das MPEs não acredita que a transformação digital é um fator determinante para a economia nos tempos atuais.

Figura 26 – A transformação digital como fator determinante para a reabertura da economia na atualidade.



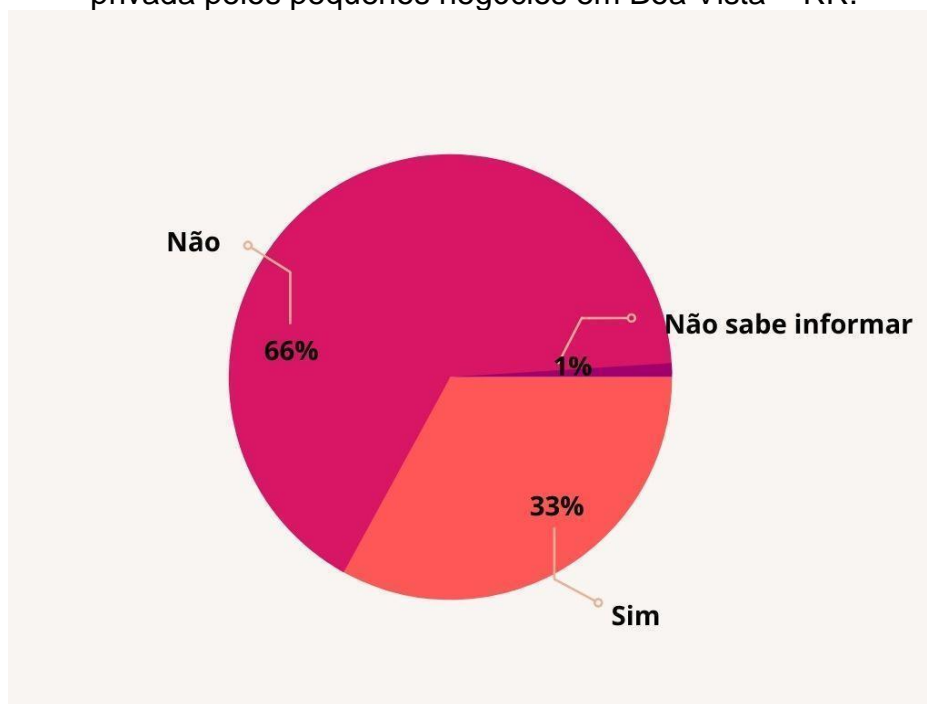
Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da pergunta 13 do questionário aplicado: "Você considera que a transformação digital foi (ou seria) fator determinante para a reabertura da economia na atualidade? Por quê?".

É válido destacar que, assim como as maiores economias do mundo, o crescimento da economia digital tem sido um fenômeno global. Em um estudo em 100 países, durante o período de três décadas, constatou-se que os resultados foram além das expectativas, visto que a análise demonstrou que os investimentos em tecnologias digitais trazem um retorno ao PIB de 6 a 7 vezes maior que investimentos não digitais (OXFORD ECONOMICS; HUAWEI, 2017).

Ao indagarmos aos respondentes se receberam assistência técnica e/ou consultoria de alguma instituição seja pública ou privada, apenas 33% informaram que sim, 66% disseram que não e 1% não soube informar. Sendo assim, entende-se que a maioria das empresas pesquisadas não teve nenhum apoio para planejar e executar um planejamento de implementação da transformação digital em seus negócios nesse período pandêmico.

Figura 27 – Assistência técnica e/ou consultoria de alguma instituição pública e/ou privada pelos pequenos negócios em Boa Vista – RR.



Fonte: autoria própria (2022).

\* Resultados obtidos a partir da pergunta 14 do questionário aplicado: “Você recebeu assistência técnica e/ou consultoria de alguma instituição pública e/ou privada? Se sim, comente”.

Dentre as empresas que relataram ter recebido assistência técnica ou consultoria, a maioria citou ter tido auxílio do SEBRAE, seguido de empresas privadas de consultoria, Fundação Getúlio Vargas e pela empresa privada Resultados Digitais.

São diversos os desafios para implementação da transformação digital nas organizações. Em uma pesquisa aplicada com mais de 100 executivos brasileiros da área de tecnologia e inovação em empresas de diversos portes, percebeu-se que a maioria dos entrevistados, com 23,8%, citou que o principal desafio está relacionado à falta de colaboradores com as habilidades necessárias para a transformação digital. A pesquisa também revelou que, para superar esse desafio, 68,9% das empresas iniciaram o processo de alocação de profissionais, e 17,2% ainda não trabalhavam nessa modalidade, embora tenham essa pretensão para o futuro. Além disso, elas buscam a formação de times híbridos e *squads* para nivelamento de conhecimentos entre os colaboradores (CAETANO, 2021).

Portanto, para tratar a falta de conhecimento técnico sobre a transformação digital, problemática citada pelas MPEs consultadas nesta pesquisa, as organizações têm necessitado estudar possibilidades de contratação de pessoal qualificado, bem como iniciativas paralelas, como contratação de capacitações e empresas terceirizadas para dar suporte no processo de digitalização de seus negócios.

## 7 DIFICULDADES ENCONTRADAS DURANTE A PESQUISA

Realizar uma pesquisa científica em meio à pandemia de COVID-19 foi um grande desafio, tendo em vista todas as dificuldades e situações que tiveram de ser superadas em todos os aspectos relacionados à vida mundialmente.

Em meio ao caos e incertezas durante a pandemia, fui surpreendida com problemas de saúde (incluindo a COVID-19), os quais trouxeram dificuldades para seguir com a pesquisa, sendo necessárias algumas pausas durante o Mestrado para recuperação física e mental. Adicionalmente, a necessidade de troca de orientação após o exame de qualificação exigiu uma nova adaptação e retomada de ritmo para realização da pesquisa. Dessa forma, foi preciso solicitar a prorrogação de mais 6 meses para finalização do estudo.

Outro obstáculo enfrentado foi a aplicação do questionário com os 244 empresários de pequenos negócios de Boa Vista-RR, visto que várias problemáticas ocorreram, como: alguns empresários não tinham familiaridade em responder questionários *on-line*, falta de tempo, desconfiança em repassar informações, desinteresse em responder perguntas e dificuldade em compartilhar o questionário com o máximo de empresários possíveis por meio de redes de contato.

Apesar disso, as dificuldades foram vencidas e o estudo finalizado.

## 8 CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou que a pandemia acelerou a mudança dos pequenos negócios de Boa Vista – RR para uma abordagem digital; porém, o desconhecimento sobre como acontece a transformação digital teve destaque ímpar em nossos achados, conforme pode ser observado, a partir de várias respostas neutras, o que remete à falta de conhecimento sobre o tema.

Mesmo assim, em Boa Vista – RR, o cenário da pandemia acelerou a transformação digital nos pequenos negócios de 41% das MPEs consultadas, e um total de 30% empresários afirmou que foi preciso mudar seu modelo de negócio para atuar digitalmente. Embora existam empresários em busca de melhorar o desempenho digitalmente, e 50% deles já utilizem ferramentas digitais na gestão, a maioria (64%) foi imparcial quando indagada sobre a importância da transformação digital para a sobrevivência nos negócios nesse novo cenário, e apenas 31% dos empresários concordaram com essa afirmativa.

Sobre os problemas ligados estritamente ao mundo digital, os empresários tiveram algumas dificuldades, dentre elas a digitalização de processos, falta de equipamentos necessários, insegurança para transações bancárias por meios digitais, oscilações de internet, resistências culturais e falta de conhecimento técnico para realizar certas atividades de cunho digital. Em consonância com essas dificuldades, 66% dos empresários também informaram que não receberam assistência técnica e/ou consultoria nesse período. A figura abaixo apresenta, de forma ilustrada, os principais resultados desta pesquisa.

Através deste estudo, conclui-se que existem diversos aspectos a serem desenvolvidos quanto à transformação digital das MPEs em Boa Vista – RR, de forma que seja possível atender às necessidades relatadas durante esta pesquisa. Porém, é inquestionável que a disseminação do conhecimento técnico é imprescindível para que os empresários possam compreender o cenário atual e planejem como desejam desenvolver seus negócios para essa demanda do mercado digital.

Por meio desta investigação, foram elaborados três produtos tecnológicos distintos: 1) a presente Dissertação; 2) um Manual Básico para Transformação Digital nos Pequenos Negócios, e um 3) Artigo Científico.

## 9 PERSPECTIVAS FUTURAS

Tendo em vista a amplitude de temas que podem ser abordados sobre a transformação digital nos pequenos negócios, os conhecimentos obtidos por meio desta pesquisa podem ser ampliados por meio dos seguintes estudos:

- 1) Mapeamento das diferentes plataformas de delivery disponíveis nos Estados e suas formas de operacionalização;
- 2) Análise dos desafios dos pequenos negócios para atuação em Marketplaces,
- 3) Análise dos desafios para a implementação da lei geral de proteção de dados nos pequenos negócios.

## REFERÊNCIAS

ABBATE, Janet. **Inventing the Internet**. [S.l.]: MIT Press, 2000.

ABDI. **Mapa da Digitalização das MPEs Brasileiras**. [s.l.]: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2021. Disponível em: <[https://api.abdi.com.br/filemanager/upload/files/Mapa\\_da\\_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o\\_das\\_MPEs\\_Brasileiras\\_\\_1\\_\\_1\\_.pdf](https://api.abdi.com.br/filemanager/upload/files/Mapa_da_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o_das_MPEs_Brasileiras__1__1_.pdf)>. Acesso em: 7 mar. 2022.

ALBINO, Raphael Donaire. **Digital transformation: an overview of the phenomenon based on a dynamic capabilities framework**. text, Universidade de São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20052021-173518/>>. Acesso em: 5 mar. 2022.

AMBROSIO, Federica; RUCKERT, Désirée; WEISS, Christoph. **Who is prepared for the new digital age?: evidence from the EIB investment survey**. [s.l.]: European Commission, 2020. Disponível em: <<https://resolver.ebscohost.com/Redirect/PRL?EPPackageLocationID=1118986.25989320.74854851&epcustomerid=s2947694>>. Acesso em: 28 fev. 2022.

ANSCOMBE, Tony. **A transformação digital pode ser acelerada pela Covid-19**. Disponível em: <<https://www.welivesecurity.com/br/2020/05/11/a-transformacao-digital-pode-ser-acelerada-pela-covid-19/>>. Acesso em: 27 fev. 2022.

BAI, Chunguang; QUAYSON, Matthew; SARKIS, Joseph. COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small- enterprises. **Sustainable Production and Consumption**, v. 27, p. 1989–2001, 2021.

BELITSKI, Maksim; GUENTHER, Christina; KRITIKOS, Alexander S.; *et al.* Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. **Small Business Economics**, v. 58, n. 2, p. 593–609, 2022.

BENETTI, Rodolfo. **Redes Sociais: em qual delas minha empresa deve investir?** Disponível em: <<https://www.organicadigital.com/blog/redes-sociais-para-empresas/>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. [s.l.]: Bookman Editora, 2019.

BRASIL. **Conheça mais sobre o Inova Simples**. Empresas & Negócios. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/inoa-simples/preciso-de-informacoes/preciso-de-mais-informacoes>>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL. **Coronavírus Brasil**. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em: 17 abr. 2022.

BRASIL. **Cresceu o número de microempreendedores individuais em 2020**. GOVERNO FEDERAL. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2021/03/cresceu-o-numero-de-microempreendedores-individuais-em-2020>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

BRASIL. Lei Complementar 155, de 27 de outubro de 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 1 maio 2021.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 1 maio 2021.

BUCY, Michael; FINLAYSON, Adrian; KELLY, Greg; *et al.* **The 'how' of transformation.** McKinsey. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation>>. Acesso em: 5 mar. 2022.

CAETANO, Gustavo. **Raio-X da Transformação Digital no Brasil em 2021: principais dados e insights – MIT Technology Review.** MIT Technology Review – Brasil. Disponível em: <<https://mittechreview.com.br/raio-x-da-transformacao-digital-no-brasil-em-2021-principais-dados-e-insights/>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

CERVELLO. **Por que é importante investir na digitalização de processos?** Disponível em: <<https://cervello.com.br/digitalizacao-de-processos/>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

CETIC, Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **Cresce o uso de Internet durante a pandemia e número de usuários no Brasil chega a 152 milhões, é o que aponta pesquisa do Cetic.br.** Cetic.br – Centro Regional para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. Disponível em: <<https://cetic.br/noticia/cresce-o-uso-de-internet-durante-a-pandemia-e-numero-de-usuarios-no-brasil-chega-a-152-milhoes-e-o-que-aponta-pesquisa-do-cetic-br/>>. Acesso em: 17 abr. 2022.

CISCO. **Pesquisa da Cisco revela que pequenas empresas podem contribuir com US\$ 2,3 tri para o crescimento do PIB global até 2024.** Cisco News The Americas Network. Disponível em: <<https://news-blogs.cisco.com/americas/pt/2020/09/09/pesquisa-da-cisco-revela-que-pequenas-empresas-podem-contribuir-com-us-23-tri-para-o-crescimento-do-pib-global-ate-2024/>>. Acesso em: 1 maio 2022.

COELHO, Pedro S. e ESTEVES, Susana P. The choice between a 5-point and a 10-point scale in the framework of customer satisfaction measurement. Lisboa: ISEGI – Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação - New University of Lisbon, 2007.

CONTA AZUL. **Plataforma de marketplace: confira as principais opções e como a Conta Azul pode ajudar | ContaAzul Blog.** Conta Azul Blog. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/plataforma-de-marketplace-confira-as-principais-opcoes-e-como-a-conta-azul-pode-ajudar>>. Acesso em: 15 maio 2022.

CRUZ, Carlos Fernando. **Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.** Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30382813.pdf>>. Acesso em: 6 ago. 2022.

DAHER, Elias. **Transformação Digital e o Futuro do Emprego.** Brasília: Clube de Autores, 2019.

DATA SEBRAE. **Indicadores de Estados.** Disponível em: <<https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>>. Acesso em: 29 maio 2021.



DATA SEBRAE. **Indicadores de Estados**. Disponível em: <<https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>>. Acesso em: 29 maio 2021.

DATA SEBRAE. **Pesquisa Perfil da ME e EPP 2019**. Brasil: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2019. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/02/Pesquisa-Perfil-das-ME-e-EPP-2019-VFv2.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**. [s.l.]: Bookman Editora, 2009.

DNK. **Uso de WhatsApp para atendimento cresce mais de 100% durante pandemia**. DNK INFOTELECOM. Disponível em: <<https://www.dnkinfotelecom.com.br/whatsapp-para-atendimento-cresce-durante-pandemia/>>. Acesso em: 15 maio 2022.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo**. [s.l.]: Elsevier Brasil, 2009.

DOROW, Patricia Fernanda; WILBERT, Julieta; JENOVEVA, Roseli; *et al.* O LÍDER INOVADOR SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE GESTORES INTERMEDIÁRIOS. **Review of Administration and Innovation – RAI**, v. 12, n. 3, p. 209, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 2<sup>a</sup>. São Paulo: Pioneira, 1987.

EBERT, Christof; DUARTE, Carlos Henrique. Digital Transformation. **IEEE Software**, v. 35, p. 16–21, 2018.

E-BIT. **WEBSHOPPERS**. [s.l.]: Nielsen Company, 2020. (panorama do e-commerce brasileiro). Disponível em: <<https://nielseniq.com/global/pt/landing-page/ebit/nielseniq-ebit-brasil/webshoppers/>>. Acesso em: 5 ago. 2020.

ECONOMIA SC. Ferramentas para empreendedores que estão revolucionando o mercado. Disponível em: <<https://economiasc.com/2021/03/01/ferramentas-para-empreendedores-que-estao-revolucionando-o-mercado/>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

ESET. Trabalho remoto em tempos de Covid-19. *In*: Brasil: [s.n.], 2020. Disponível em: <[https://www.slideshare.net/ESET\\_Brasil/trabalho-remoto-em-tempos-de-covid19](https://www.slideshare.net/ESET_Brasil/trabalho-remoto-em-tempos-de-covid19)>. Acesso em: 26 abr. 2022.

EYGM. **Consumo e Pandemia**: As mudanças de hábitos e padrões de comportamento provocados pelo coronavírus. VEJA. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/insights-list/insight-3/>>. Acesso em: 1 maio 2022.

FLETCHER, Gordon; GRIFFITHS, Marie. Digital transformation during a lockdown. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102185, 2020.

FREITAS, Aline. **ASN – Marketing Digital garantiu a sobrevivência de metade dos pequenos negócios em Minas Gerais**. ASN – Agência Sebrae de Notícias. Disponível em: <<http://www.mg.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MG/marketing-digital-garantiu-a-sobrevivencia-de-metade-dos-pequenos-negocios-em-minas>>

gerais,fba6cbdf9d4aa710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 24 abr. 2022.

GAPSALAMOV, A R; AKHMETSHIN, E M; BOCHKAREVA, T N; *et al.* “**Digital Era**”: Impact on the Economy and the Education System (Country Analysis). 2020. Disponível em: <<https://zenodo.org/record/4155437>>. Acesso em: 6 mar. 2022.

GIMPEL, Henner; RÖGLINGER, M. Digital Transformation : Changes and Chances – Insights based on an Empirical Study. **undefined**, p. 20, 2015.

GOOGLE. **Um guia para aumentar sua presença on-line: Google para PMEs.** Disponível em: <[https://smallbusiness.withgoogle.com/intl/pt-BR\\_br/digital-essentials-guide/](https://smallbusiness.withgoogle.com/intl/pt-BR_br/digital-essentials-guide/)>. Acesso em: 24 abr. 2022.

GUIMARÃES JÚNIOR, Djalma Silva; NASCIMENTO, Ademir Macedo; SANTOS, Letícia Oliveira Claizoni dos; *et al.* Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1–10, 2020.

GUTMAN, Pedro Santa Cruz. **POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS AO MERCADO DE TRABALHO FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19.** Monografia, PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <[http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Pedro\\_Santa\\_Cruz\\_Gutman\\_Mono\\_20.1.pdf](http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Pedro_Santa_Cruz_Gutman_Mono_20.1.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2020.

HBR. As duas grandes razões pelas quais as transformações digitais falham. **Harvard Business Review**, 2019. Disponível em: <<https://hbr.org/2019/10/the-two-big-reasons-that-digital-transformations-fail>>. Acesso em: 5 mar. 2022.

HENRIQUES, Bárbara Bueno. **Pesquisa operacional voltada para o empreendedorismo e inovação em microempresa.** Monografia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2022. Disponível em: <<https://www.ime.unicamp.br/~mac/db/2022-1S-167002.pdf>>. Acesso em: 6 ago. 2022.

HÖFELMANN, Anderson. **Vender na internet: por onde começar?** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2021. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=nMYpEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=nMYpEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>.

HOOTSUITE. **Digital 2019 Brazil.** *In:* [s.l.: s.n.], 2019. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-brazil-january-2019-v01>>. Acesso em: 22 maio 2022.

HOOTSUITE. **Digital 2022 Brazil.** *In:* [s.l.: s.n.], 2022a. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2022-brazil-february-2022-v02>>. Acesso em: 22 maio 2022.

HOOTSUITE. **Digital 2022 Global Overview Report.** Disponível em: <<https://hootsuite.widen.net/s/gqprmtzq6g/digital-2022-global-overview-report>>. Acesso em: 22 maio 2022.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Indicadores IBGE**, p. 39, 2019a.

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio**. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rr/pesquisa/50/0?tipo=ranking&indicador=49242>>. Acesso em: 10 maio 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rr.html>>. Acesso em: 29 maio 2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades IBGE**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rr/boa-vista/panorama>>. Acesso em: 22 fev. 2022.

IDC. **Estudo da IDC Brasil aponta que mercado brasileiro de PCs cresceu 37% em 2021**. IDC: The premier global market intelligence company. Disponível em: <<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA49041522>>. Acesso em: 30 abr. 2022.

IDEC. **Acesso à Internet na Região Norte do Brasil**. Brasil: Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor e Derechos Digitales, 2022. Disponível em: <[https://idec.org.br/arquivos/pesquisas-acesso-internet/idec\\_pesquisa-acesso-internet\\_acesso-internet-regiao-norte.pdf](https://idec.org.br/arquivos/pesquisas-acesso-internet/idec_pesquisa-acesso-internet_acesso-internet-regiao-norte.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2022.

INDEPENDENT EVALUATION GROUP. **Mobilizing Technology for Development: An Assessment of World Bank Group Preparedness**. Washington, DC: World Bank, 2021. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35478>>. Acesso em: 5 mar. 2022.

INOVATÓRIO. 10 poderes das mídias sociais para os negócios. Disponível em: <<https://inovatorio.com.br/midias-sociais-para-negocios/>>. Acesso em: 14 maio 2022.

JONATHAN, Eva Gertrudes. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 3, p. 373–382, 2005.

KANO, Célia. **5 dicas para aprender online e desenvolver o seu negócio**. Exame. Disponível em: <<https://exame.com/pme/dicas-para-aprender-online/>>. Acesso em: 15 maio 2022.

KATZ, R.L.; KOUTROUMPIS, P. Measuring digitization: A growth and welfare multiplier. **Technovation**, v. 33, n. 10–11, p. 314–319, 2013.

KINGSNORTH, Simon. **Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing**. 1st Edition. London : Philadelphia, PA: Kogan Page, 2016.

LABERGE, Laura; O'TOOLE, Clayton; SCHNEIDER, Jeremy; *et al.* **COVID-19 digital transformation & technology**. McKinsey. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>>. Acesso em: 4 mar. 2022.

LAI, Chih-Cheng; SHIH, Tzu-Ping; KO, Wen-Chien; *et al.* Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease-2019 (COVID-19): The epidemic and the challenges. **International Journal of Antimicrobial Agents**, v. 55, n. 3, p. 105924, 2020.

LARSSON, Anthony; TEIGLAND, Robin (Orgs.). **The digital transformation of labor: automation, the gig economy and welfare**. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge, 2020.

LOONAM, John; EAVES, Sally; KUMAR, Vikas; *et al.* Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. **Strategic Change**, v. 27, n. 2, 2018. Disponível em: <<https://uwe-repository.worktribe.com/output/876714/towards-digital-transformation-lessons-learned-from-traditional-organizations>>. Acesso em: 5 mar. 2022.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a Revolução Industrial**. [s.l.]: Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2018.

MARTARELLO, Rafael de Almeida; FERRO, Débora. Empreendedorismo e inovação em empreendimentos produtivos informais: desenvolvimento de uma inovação de processo em um empreendimento de arranjos florais. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 11, n. 1, p. layout editing process-layout editing process, 2022.

MARTINS, Lisiane. **Pequenos negócios migram para o digital e ampliam atuação durante a pandemia**. O Imparcial. Disponível em: <<https://oimparcial.com.br/tecnologia/2020/06/pequenos-negocios-migram-para-o-digital-e-ampliam-atuacao-durante-a-pandemia/>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

MATT, Christian; HESS, Thomas; BENLIAN, Alexander. Digital Transformation Strategies. **Business & Information Systems Engineering**, v. 57, n. 5, p. 339–343, 2015.

MAZIEIRO, Henrique. **Pandemia na era digital: como reinventar negócios em meio à crise?** Revista Apólice. Disponível em: <<https://www.revistaapolice.com.br/2020/04/pandemia-na-era-digital-como-reinventar-negocios-em-meio-a-crise/>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

MORAIS, Felipe. **Transformação digital: como a inovação digital pode ajudar no seu negócio para os próximos anos**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2019.

MORENO, Alexandre. **5 estratégias para escolher fornecedores online**. E-Commerce Brasil. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-escolher-bons-fornecedores/>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

NEOTRUST. **Com pandemia, vendas pela internet crescem 27% e atingem R\$ 161 bi em 2021**. neotrust. Disponível em: <<https://www.neotrust.com.br/2022/04/08/com-pandemia-vendas-pela-internet-crescem-27-e-atingem-r-161-bi-em-2021/>>. Acesso em: 1 maio 2022.

NIQ EBIT. **Webshoppers 45ª Edição**. Brasil: NielsenIQ Ebit, 2022. Disponível em: <<https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>>. Acesso em: 1 maio 2022.

NÓBREGA, Anna Luiza de Almeida. **Adaptações estratégicas em cenários de crise: um estudo em Cabedelo-PB com micro e pequenas empresas na pandemia da Covid-19**. Monografia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa,

2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20902>>. Acesso em: 13 maio 2022.

NUNES, Claudia Ribeiro Pereira. Análise do desenvolvimento da formalização do microempreendedor individual – MEI e qual o impacto em suas relações negociais no Brasil. **Scientia Iuris**, v. 17, n. 2, p. 29, 2013.

ONEFLOW. **8 dicas para um atendimento online eficiente**. OneFlow. Disponível em: <<https://oneflow.com.br/8-dicas-para-um-atendimento-online-eficiente/>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

ONozATO, Erika; BASTOS JÚNIOR, Paulo Alberto; GRECO, Simara Maria de Souza Silveira; *et al.* **Empreendedorismo no Brasil 2019**. Brasil: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2019. (Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil). Disponível em: <<https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

OTERO, William Regino; GÓMEZ, Martín Alonso Zuleta; ANGEL, Luis Alberto Arango; *et al.* Procedimientos endoscópicos y pandemia COVID19. Consideraciones básicas. **Revista Colombiana de Gastroenterología**, v. 35, n. 1, p. 65–75, 2020.

OTOBONI, Jéssica. **Aplicativo de delivery para comerciantes: 9 melhores apps de entrega de comida e produtos [2022]**. Comercyo. Disponível em: <<https://comercyo.com.br/delivery-para-comerciantes-melhores-apps-de-entrega/>>. Acesso em: 15 maio 2022.

OXFORD ECONOMICS; HUAWEI. **Digital Spillover**. [s.l.]: OXFORD, HUAWEI, 2017. (Measuring the true impact of the digital economy). Disponível em: <<https://www.huawei.com/minisite/gci/en/digital-spillover/index.html>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

PACHECO, Roberto; SANTOS, Neri; WAHRHAFTIG, Ramiro. Transformação digital na Educação Superior: modos e impactos na universidade. **Revista Nupem**, v. 12, n. 27, p. 94–128, 2020.

PADRÃO, Márcio. **Transformação digital: 7 ações que fortalecem pequenas empresas na pandemia**. Canaltech. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/empreendedorismo/transformacao-digital-7-acoes-que-fortalecem-pequenas-empresas-na-pandemia-189682/>>. Acesso em: 7 mar. 2022.

PALANISAMY, C (Org.). **Digital Communication**. [s.l.]: InTech, 2012. Disponível em: <<http://www.intechopen.com/books/digital-communication>>. Acesso em: 6 mar. 2022.

PÉREZ-RODRIGO, Carmen; CITORES, Marta Gianzo; BÁRBARA, Gotzone Hervás; *et al.* **Cambios en los hábitos alimentarios durante el periodo de confinamiento por la pandemia COVID-19 en España**. ES: GRUPO AULA MEDICA, 2020. (REVISTA ESPAÑOLA DE NUTRICION COMUNITARIA). Disponível em: <<https://doi.org/10.14642/RENC.2020.26.2.5213>>. Acesso em: 23 maio 2022.

POREM, Maria Eugenia; KUNSCH, Margarida Maria. Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (Ali). **Comunicação & Inovação**, v. 22, n. 48, p. 18, 2021.

PÔRTO JÚNIOR, Francisco Gilson Rebouças (Org ); TEIXEIRA, Sandrina Francisca (Org ); BATISTA, Aron Rodrigo (Org ). **Marketing digital: Estudos e pesquisas.** Tocantins: EDUFT, 2021. Disponível em: <<http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/3420>>. Acesso em: 14 maio 2022.

PRADO, Isadora da Cunha. **O uso das mídias sociais durante a pandemia do Covid-19.** Monografia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/33332>>. Acesso em: 14 maio 2022.

RABELO, Agnes. Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

RESULTADOS DIGITAIS. **Panorama PMEs: Os impactos da Covid-19 e os passos para a retomada.** Resultados Digitais. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/materiais-educativos/ebooks/panorama-pmes-os-impactos-da-covid-19-e-os-passos-para-a-retomada/>>. Acesso em: 5 ago. 2020.

ROGERS, David L. **Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital.** [s.l.]: Autêntica Business, 2017.

SANTOS, Anna Celia Affonso dos; BORTOLOTO, Gabriela Troyano; SOUZA, César Alexandre de; *et al.* Como o coronavírus acelera a transformação digital. **Anais**, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/003032337>>. Acesso em: 25 maio 2021.

SANTOS, Karine Pedroza dos. **Estratégias de adaptação em tempos de pandemia:** um estudo de caso de micro e pequenas empresas de materiais de construção. Monografia, Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/28261>>. Acesso em: 13 maio 2022.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; LIMA, Nyegge Vitória Martins de. FATORES DE IMPACTO PARA SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs). **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 5, p. 54–77, 2018.

SEBRAE. **ASN – Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país.** ASN – Agência Sebrae de Notícias. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 28 fev. 2022.

SEBRAE. **Como fazer uma transformação digital no meu negócio.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/como-fazer-uma-transformacao-digital-no-meu-negocio-sebrae-paraiba,f34e656bce598610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 5 ago. 2020.

SEBRAE. **Cursos online do Sebrae chegam a 2,5 milhões de matrículas em 2021.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/cursos-online-do-sebrae-chegam-a-25-milhoes-de-matriculas-em-2021,6cf3b5308b62e710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas na geração de empregos**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/alerta/micro-e-pequenas-empresas-lideram-a-geracao-de-empregos>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

SEBRAE. **O impacto da Pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios**. [s.l.]: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020b. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 1 maio 2021.

SERASA EXPERIAN. **73,4% dos empreendedores estão vendendo online durante a pandemia, revela pesquisa da Serasa Experian**. Serasa Experian. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/noticias/734-dos-empreendedores-estao-vendendo-online-durante-a-pandemia-revela-pesquisa-da-serasa-experian/>>. Acesso em: 30 abr. 2022.

SILVA, Auristela Maria da; CAVALCANTI, André Marques; LIMA, Gabriel Hermino de Andrade. Análise do impacto da gestão organizacional no perfil inovador das empresas de pequeno porte. **Exacta**, v. 17, n. 2, p. 17–27, 2019.

SILVA, Douglas da. **Gerenciamento de dados de clientes: 8 estratégias decisivas**. Zendesk Português. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/gerenciamento-dados-clientes/>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

SILVA, Gabriela Maciel da; MATSUDA, Patrícia Mari. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS INOVADORAS DAS EMPRESAS DO ABC NO MOMENTO DA COVID – 19. n. 10, p. 3, 2020.

SILVA, Heloísa Helena Corrêa da; DIAS, Maria das Graças Santos. NARRATIVAS SOBRE A PANDEMIA POR COVID 19 NOS ESTADOS DO AMAZONAS E RORAIMA. **Somanlu – Revista de Estudos Amazônicos**, v. 20, n. 1, p. 33–49, 2020.

SILVA, Nelson. O QUE É TRANSFORMAÇÃO DIGITAL? **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, A 4ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**, p. 8, 2018.

SOARES, Alfredo. **Bora Varejo: Como a cultura de transformação digital ajudou as empresas a enfrentarem a maior crise do século**. Brasil: Editora Gente, 2020.

SOLTANIFAR, Mariusz; HUGHES, Mathew; GÖCKE, Lutz (Orgs.). **Digital Entrepreneurship: Impact on Business and Society**. Cham: Springer International Publishing, 2021. (Future of Business and Finance). Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-53914-6>>. Acesso em: 1 mar. 2022.

SPC; CNDL. **Perfil das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras 2015**. Brasil: Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), 2015. Disponível em: <[https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st\\_imprensa/relatorio\\_perfil\\_mpe1.pdf](https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/relatorio_perfil_mpe1.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2022.

STANGHERLIN, Aline; JOÃO, Daniel de Moraes; OLIVEIRA, Josele Nara Delazeri de. **Os Desafios Enfrentados Pelos Pequenos Empreendedores durante a Pandemia**

Da **COVID – 19.**, p. 8, 2020. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-03-Os-desafios-enfrentados-pelos-empresendedores-.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2020.

STARSOFT. **Empreendedorismo digital: como a tecnologia impulsiona pequenos negócios.** StarSoft. Disponível em: <<https://starsoft.com.br/blog/empreendedorismo-digital-como-a-tecnologia-impulsiona-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

TAN, Kheng-Leong; CHI, Chi-Hung; LAM, Kwok-Yan. Analysis of Digital Sovereignty and Identity: From Digitization to Digitalization. 2022. Disponível em: <<https://arxiv.org/abs/2202.10069>>. Acesso em: 23 maio 2022.

TRENKLE, Johannes. **Digital transformation in small and medium-sized enterprises: strategy, management control, and network involvement.** 1st Edition. Baden-Baden: Nomos, 2020. (Wirtschaft und Recht für Mittelstand und Handwerk, Band 3). Disponível em: <<https://www.nomos-shop.de/nomos/titel/digital-transformation-in-small-and-medium-sized-enterprises-id-97553/>>. Acesso em: 2 mar. 2022.

ULAS, Dilber. Digital Transformation Process and SMEs. **Procedia Computer Science**, v. 158, p. 662–671, 2019.

VASCONCELOS, Paula Bento De. **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SETORES CRIATIVOS: uma análise dos setores audiovisual, música e publicidade de Juiz de Fora.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <<https://tede2.espm.br/bitstream/tede/371/2/BENTO%2C%20Paula.%20Transforma%C3%A7%C3%A3o%20digital%20de%20micro%20e%20pequenas%20empresas%20de%20setores%20criativos..pdf>>. Acesso em: 6 mar. 2022.

VASCONCELOS, Paulo Sérgio; VASCONCELOS, Priscila Elise Alves. Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. **Revista Interdisciplinar do Direito – Faculdade de Direito de Valença**, v. 18, n. 1, p. 163–182, 2020.

VERAS, Manoel. **Gestão da Tecnologia da Informação: sustentação e inovação para a transformação digital.** [s.l.]: Brasport, 2019.

VISA. **Back to Business 2021: vendas online salvaram 96% das PMEs | Visa.** Disponível em: <<https://www.visa.com.br/about-visa/newsroom/press-releases/visa-back-to-business-2021-resultados-e-tendencias.html>>. Acesso em: 27 abr. 2022.

VISA. **Transformação digital nas MPes: muito a avançar!** Disponível em: <<https://www.visa.com.br/run-your-business/small-business-tools/visa-mais-negocio/transformacao-digital-mpes.html>>. Acesso em: 27 abr. 2022.

VOLPATO, Bruno. **Saiba quais são as 10 redes sociais mais usadas no Brasil em 2021.** Resultados Digitais. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>>. Acesso em: 14 maio 2022.



WELSUM, Desirée van. **Enabling Digital Entrepreneurs**. [s.l.]: World Bank, Washington, DC, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10986/23646>>. Acesso em: 5 mar. 2022.

WESTERMAN, George; CALMÉJANE, Claire; BONNET, Didier; *et al.* **Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations**. [s.l.: s.n.], 2011. Disponível em: <<https://www.capgemini.com/it-it/resources/digital-transformation-a-road-map-for-billion-dollar-organizations/>>. Acesso em: 1 maio 2021.

XGEN. **Canais de atendimento digital: por que seu negócio precisa dessa estratégia?** Disponível em: <<https://xgen.com.br/blog/canais-de-atendimento-digital-saiba-tudo-sobre-essa-estrategia>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

ZAIDAN, F. **O Caminho rumo a Transformação Digital**. Disponível em: <<http://www.igti.com.br/o-caminho-rumo-a-transformacao-digital>>. Acesso em: 8 maio 2021.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### Análise dos desafios da transformação digital nos pequenos negócios durante a pandemia de COVID-19 no município de Boa Vista – RR.

#### PERFIL EMPRESARIAL

Nome: \_\_\_\_\_ (Não obrigatório)

CNPJ: \_\_\_\_\_

Ano de Criação da Empresa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Especificar o negócio: \_\_\_\_\_

Mora em Boa Vista – RR? ( ) Sim ( ) Não

1- Sexo:

( ) Feminino

( ) Masculino

Outro: \_\_\_\_\_

2- Setor Econômico:

( ) Serviços

( ) Agronegócio

( ) Comércio

( ) Indústria

Outro: \_\_\_\_\_

3- Qual o porte da sua empresa:

( ) Microempreendedor Individual (MEI);

( ) Microempresa (ME)

( ) Empresa de Pequeno Porte (EPP)

( ) Empresa de Médio Porte

( ) Grande Empresa

4- Você iniciou o seu negócio por:

( ) Necessidade financeira

( ) Oportunidade de negócio

Outro: \_\_\_\_\_

5- Idade:

- menos de 18 anos
- de 18 a 29 anos
- de 30 a 39 anos
- de 40 a 49 anos
- 50 anos ou mais
- prefiro não informar

6- Grau de Escolaridade:

- Ensino fund. Incomp.       Ensino fund. completo
- Ensino médio Incomp.       Ensino méd. completo
- Ensino sup. Incompl.       Ensino sup. completo
- Pós-graduação
- Prefiro não informar

7- No que diz respeito à inovação, você se considera um(a) empreendedor(a) inovador(a)?

- considero totalmente
- considero
- não considero nem desconsidero
- desconsidero
- desconsidero totalmente

**ATUAÇÃO DIGITAL**

8 – Em relação à atuação digital da sua empresa, o quanto você concorda com as afirmativas listadas abaixo:

Afirmativas	concordo totalmente	concordo	não concordo nem discordo	discordo	discordo totalmente
8.1 Acredito que meu negócio atua digitalmente					
8.2 Minha empresa realiza estratégias de marketing digital					
8.3 Meu negócio possui perfil comercial nas redes sociais					
8.4 Utilizo ferramentas digitais para gerir meu negócio.					

8.5 Vendo meus produtos/serviços pela internet.					
8.6 Busco ferramentas digitais gratuitas para implementar na minha empresa.					
8.7 Atendo meus clientes por canais digitais.					
8.8 Busco novos conhecimentos para implementar no meu negócio pela internet					
8.9 Tenho interesse em digitalizar processos da minha empresa.					
8.10 Meus clientes preferem atendimento <i>on-line</i> .					
8.11 Compro insumos para meu negócio por meios digitais					
8.12 Meus colaboradores estão capacitados para atender e trabalhar digitalmente.					
8.13 Realizo a gestão dos dados de compra dos meus clientes e utilizo para a tomada de decisões.					
8.14 Constantes oscilações de internet podem impactar no meu desempenho nas vendas.					
8.15 Aceito pagamento por canais remotos. <i>Ex: transferência, PIX, cartão de crédito e débito.</i>					
8.16 Sei o que preciso melhorar na minha atuação digital					

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

9 – Em relação à pandemia de COVID-19 e à aceleração da transformação digital nos negócios, informe o quanto você concorda com as afirmativas listadas abaixo:

Afirmativas	concordo totalmente	concordo	não concordo nem discordo	discordo	discordo totalmente
9.1 Precisei comprar novos equipamentos para atender meus clientes digitalmente durante a pandemia					
9.2 Apenas passei a vender <i>on-line</i> durante a pandemia.					
9.3 Tive que remodelar meu modelo de negócio para o mundo digital durante a pandemia					
9.4 Tenho interesse em transformar digitalmente o meu negócio.					
9.5 Realizo mais vendas <i>on-line</i> devido a pandemia.					
9.6 Tenho interesse em conhecer ferramentas digitais que possam melhorar a atuação do meu negócio.					
9.7 Não tenho interesse em deixar as vendas <i>on-line</i> após a pandemia.					
9.8 Tenho conhecimento de quais processos da minha empresa posso melhorar por meio de ferramentas digitais (programas, aplicativos etc.)					
9.9 Acredito que a pandemia impactou no comportamento dos clientes.					
9.10 Entendo que a transformação digital tem se tornado um ponto chave para					

a sobrevivência dos negócios neste novo cenário.					
--	--	--	--	--	--

**PRINCIPAIS DESAFIOS**

10 – Liste os 5 principais desafios que você encontrou durante o período da pandemia:

---



---



---



---



---

11 – Liste 3 desafios que você encontrou durante o período da pandemia **que estão relacionados ao mundo digital.**

---



---



---



---

12 – Quais paradigmas de sua empresa você gostaria que fossem quebrados através do uso de ferramentas digitais? *Ex: logística, folha de ponto, pedidos de clientes, estoque etc.*

---



---



---



---

13 – Você considera que a transformação digital foi (ou seria) fator determinante para a reabertura da economia na atualidade? Por quê?

---



---



---



---

14 – Você recebeu assistência técnica e/ou consultoria de alguma instituição pública e/ou privada? Se sim, comente.

---



---



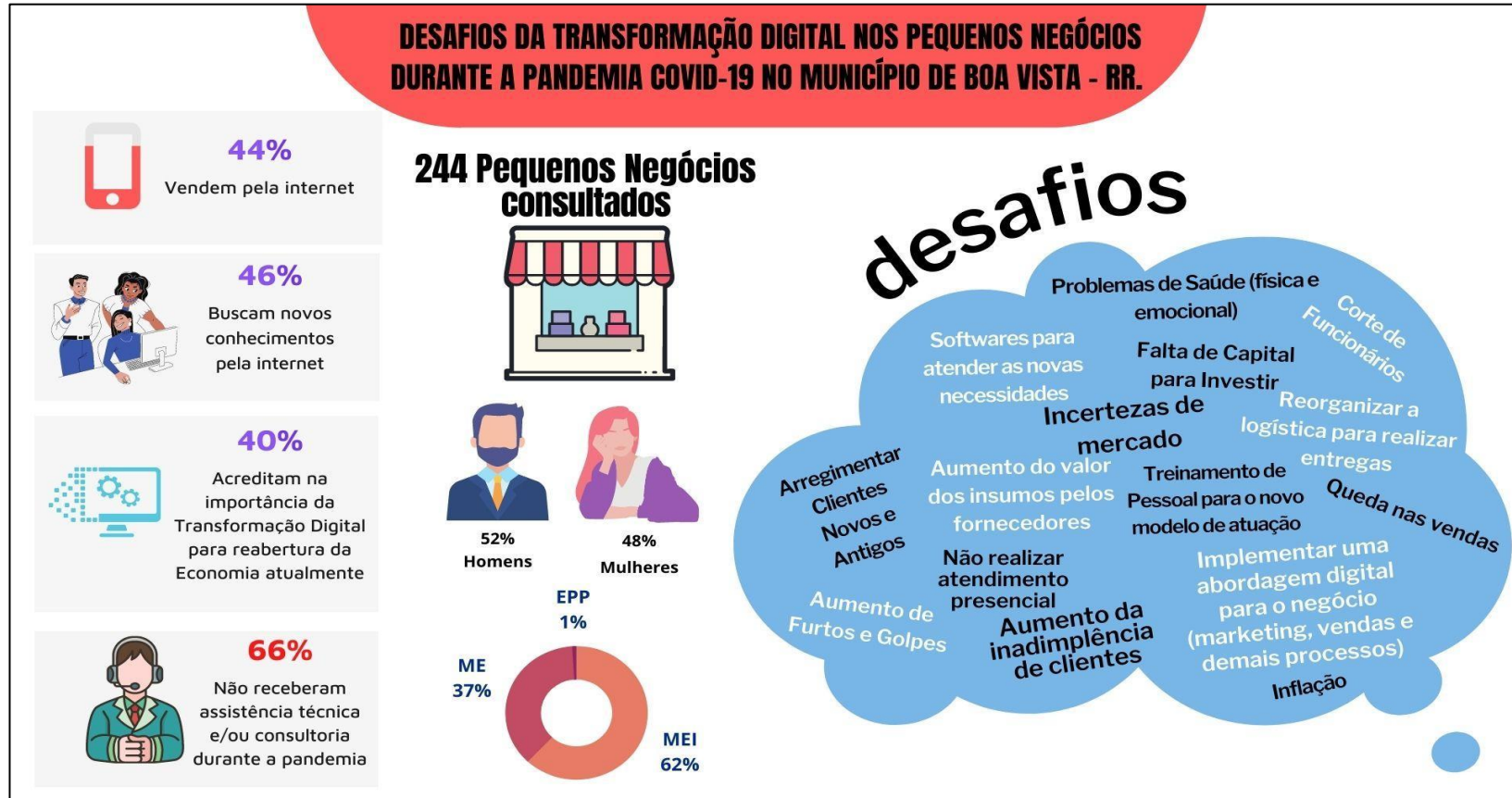
---



---

## APÊNDICE B – INFOGRÁFICO

Os Desafios da Transformação digital nos Pequenos Negócios durante a pandemia de COVID-19 em Boa Vista – RR.



Fonte: autoria própria (2022).

## APÊNDICE C – MATRIZ SWOT (FOFA)










### MATRIZ SWOT (FOFA)

	<b>AJUDA</b>	<b>ATRAPALHA</b>
<b>INTERNA (Organização)</b>	<b>FORÇAS:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Disseminação de conhecimento sobre a transformação digital.</li><li>2. Contribuição para a produtividade e competitividade dos pequenos negócios.</li><li>3. Manual com design atrativo e linguagem acessível.</li></ol>	<b>FRAQUEZAS:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ausência de orientação personalizada para os empresários sobre a temática da pesquisa.</li></ol>
<b>EXTERNA (Ambiente)</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Aceleração da transformação digital por meio da pandemia COVID-19.</li></ol>	<b>AMEAÇAS:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Retorno para as atividades exclusivamente de forma presencial.</li><li>2. Falta de conhecimento e interesse dos pequenos negócios sobre o tema da pesquisa.</li></ol>

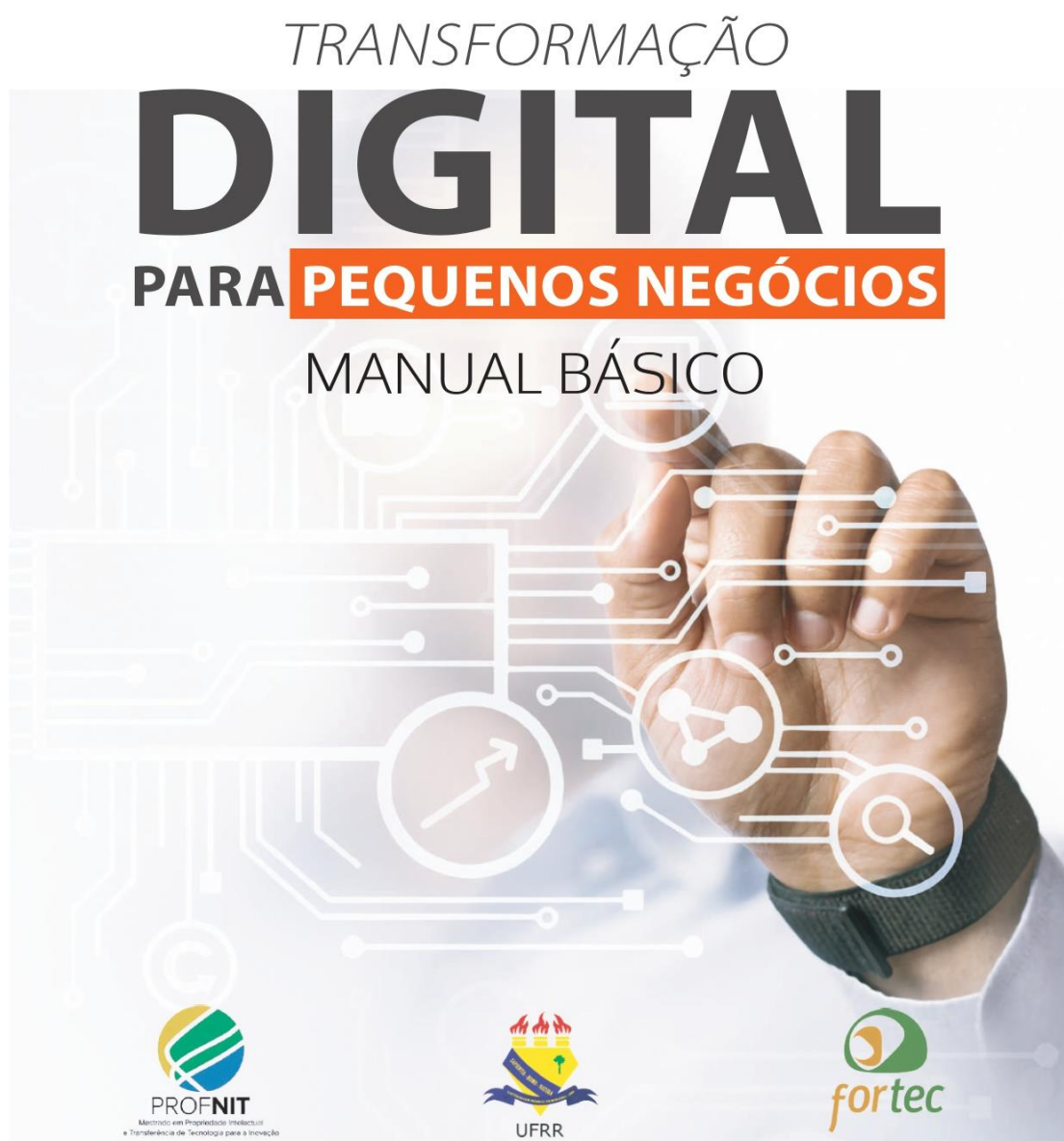


## APÊNDICE D – CANVAS

### CANVAS

<p><b>Parceiros Chave</b> </p> <p>UFRR/PROFNIT/FORTEC: Pelo incentivo à pesquisa e inovação.</p> <p>SEBRAE/RR: Pela inspiração em trabalhar em prol dos pequenos negócios, bem como, divulgar o manual em sua Loja.</p> <p>Gustavo Francisco Cerni: Pelo ótimo trabalho na produção do design do Manual.</p>	<p><b>Atividades Chave</b> </p> <p>Divulgar o Manual na vitrine de conteúdos digitais da Loja (e-commerce) do SEBRAE/RR</p> <p>Indicar o Manual para clientes do SEBRAE/RR que necessitam implementar a Transformação Digital em seus negócios.</p> <p><b>Recursos Chave</b> </p> <p>Loja do SEBRAE/RR (E-commerce), recursos humanos e materiais.</p>	<p><b>Proposta de Valor</b> </p> <p>1) Disseminação do conhecimento sobre a transformação digital. 2) Contribuir com o aumento da eficiência e produtividade nos pequenos negócios</p>	<p><b>Relacionamentos com os Clientes</b> </p> <p>Pelos canais de relacionamento do SEBRAE/RR: WhatsApp, E-mail, telefone, portal etc.</p> <p><b>Canais</b> </p> <p>O Acesso ao material será pela Loja do SEBRAE-RR, pela modalidade de conteúdo digital. Link: <a href="https://loja.rr.sebrae.com.br/loja/">https://loja.rr.sebrae.com.br/loja/</a></p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b> </p> <p>Microempreendedoras Individuais, microempresas, empresas de pequeno porte.</p> <p>Produtores rurais, artesãos, potenciais empresários e potenciais empreendedores.</p>
<p><b>Estrutura de Custo</b> </p> <p>Design gráfico, impressão, revisão ortográfica, energia e internet.</p>		<p><b>Fonte de Receitas</b> </p> <p>Não haverá um retorno de receita mas, esta pesquisa busca contribuir para a melhoria do desempenho dos pequenos negócios, de forma que, possam ser mais competitivos e adquiram um aumento de receita por meio da transformação digital.</p>		

**APÊNDICE E – PRODUTO TECNOLÓGICO: MANUAL BÁSICO DA  
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA PEQUENOS NEGÓCIOS**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA  
BOA VISTA – RR  
2022

**Aline Daíse Louvera Trajano**

*Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT - ponto focal UFRR.*

*<http://lattes.cnpq.br/2037748829030003>*

**Orcid Id:** *<https://orcid.org/0000-0001-7079-2187>*

**Dra. Manuela Berto Pucca**

*Professora Adjunta do Curso de Medicina - Universidade Federal de Roraima - UFRR, Brasil e Bolsista de Produtividade em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora (DT2) – CNPQ.*

*<http://lattes.cnpq.br/2714810198631869>*

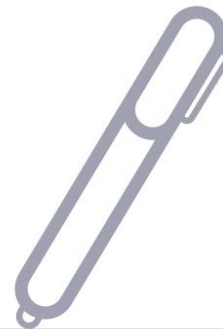
**Orcid Id:** *<https://orcid.org/0000-0003-2594-7068>*

**Dr. Eliseu Adilson Sandri**

*Professor Adjunto do Curso de Gestão em Saúde Coletiva Indígena do Insikiran - Universidade Federal de Roraima - UFRR, Brasil.*

*<http://lattes.cnpq.br/4163663349851342>*

**Orcid Id:** *<https://orcid.org/0000-0003-4075-1370>*



*Produto tecnológico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT), Ponto Focal UFRR. Baseado no Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Análise dos desafios da transformação digital nos pequenos negócios durante a pandemia de COVID-19 no município de Boa Vista - RR. Elaborado sob a orientação da Profa. Dra. Manuela B. Pucca e coordenação do Prof. Dr. Eliseu A. Sandri.*

Dados Internacionais de Catalogação na publicação (CIP)  
Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima

T768t Trajano, Aline Daise Louvera.  
Transformação digital para pequenos negócios: manual básico / Aline Daise Louvera Trajano, Manuela Beto Pucca, Eliseu Adilson Sandri. – Boa Vista, RR, 2022.  
13 p.: il.

Produto tecnológico desenvolvido no Mestrado do PROFNIT/UFRR. Baseado no Trabalho de Conclusão de Curso "Análise dos desafios da transformação digital nos pequenos negócios durante a pandemia de COVID-19 no município de Boa Vista-RR".  
Manual eletrônico disponível em PDF.

1 – Transformação digital. 2 – Pequenos negócios. 3 – Pandemia COVID-19. I – Título. II – Pucca, Manuela Berto Pucca. III – Sandri, Eliseu Adilson.

CDU – 658.8:65.017.3

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária/Documentalista:  
Layonize Felix Correia da Silva - CRB-11/679 – AM



## APRESENTAÇÃO

Embora os pequenos negócios tenham processos mais simples e realidades diferentes de médias e grandes empresas, o uso de tecnologias digitais para se manterem mais competitivos no mercado pode se tornar um aliado na sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas - MPEs.

Este manual busca contribuir na implementação da transformação digital nos pequenos negócios, possibilitando a disseminação de conteúdos relevantes acerca do tema, levando em consideração o cenário atual das MPEs em Boa Vista -RR.

## VOCÊ SABE O QUE É TRANSFORMAÇÃO DIGITAL?

Acontece quando passamos a utilizar tecnologias digitais em processos da empresa, realizando uma reestruturação dos processos empresariais em busca de um melhor desempenho. Um exemplo de transformação digital é quando uma empresa que apenas atendia aos clientes em sua loja física adota o atendimento de forma online por aplicativos como Whatsapp e Instagram.



### ATIVANDO O MODO DIGITAL DO SEU NEGÓCIO

Antes mesmo de se pensar no quesito tecnologia, é preciso pensar no que é mais importante: nos seus “clientes”. Nem sempre o que julgamos ser a melhor solução para implementação no negócio, é o que o cliente realmente deseja. Sendo assim, é relevante ir direto à fonte e perguntar ao cliente o que ele gostaria de melhoria no seu negócio e estudar quais ações inovadoras têm sido aplicadas no mercado para ter uma referência em sua análise do que pode melhorar.



### OUTROS PONTOS QUE NECESSITAM DE ATENÇÃO AO ATIVAR O MODO DIGITAL DO SEU NEGÓCIO:

**a) Identidade Digital:** crie um nome criativo, um logo com cores e imagem que se encaixam ao seu negócio, e que representam a sua empresa.

Não possui recursos no momento para contratar um profissional especializado na área? A plataforma Canva possui logos prontos que você pode editar para criar o seu de forma gratuita.

Para fortalecer a sua marca e para interagir com seu público-alvo, é importante que você produza conteúdos que representem a missão, valores e visão do seu empreendimento. Uma dica é você pensar: “se minha marca fosse uma pessoa, como gostaria que ela fosse”?

**Obs:** Ao criar o nome da sua empresa, procure no INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial, se outra empresa já não utiliza esse nome para que não tenha problemas futuros para registrar a sua marca.



QR Code do link para fazer a busca



[https://busca.inpi.gov.br/pePI/jsp/marcas/Pesquisa\\_classe\\_basica.jsp](https://busca.inpi.gov.br/pePI/jsp/marcas/Pesquisa_classe_basica.jsp)

**b) Impessoalidade:** embora pareça contraditório falar sobre impessoalidade, logo após falar sobre identidade digital, é relevante comentarmos sobre algo bastante comum: vincular contas pessoais nas redes sociais ao seu negócio. É bem comum iniciar as vendas do seu negócio no seu perfil pessoal, mas no médio e longo prazo será mais trabalhoso fazer a transição para uma conta própria do negócio. Ainda, misturar a sua vida pessoal e profissional poderá afetar uma à outra, fazendo com que a identidade digital do seu negócio fique confusa para o seu cliente.

**c) Planejamento Digital:** não esqueça de “colocar no papel” todo o seu planejamento para sua atuação digital, incluindo: pesquisas de mercado, concorrência, cenário atual e tendências, objetivos e metas, quais resultados deseja alcançar e como irá mensurá-los.

**d) Jornada do Cliente:** todo negócio nasce e se desenvolve em função de seus clientes. Tendo isso em mente, é importante colocar em prática ações que facilitem a experiência do cliente. A transformação digital significa simplificar o processo para que seja fácil e ágil.

**e) Marketing Digital:** esse segmento do marketing não anula o antigo, mas possibilita uma aproximação e relação mais próxima ao cliente. As ações em prol da defesa da marca e as comunidades criadas nas mídias sociais se expandem por meio do marketing digital.

### ENTENDA O QUE SÃO REDES SOCIAIS

As redes sociais podem ser entendidas como formas de socialização, sendo que, na internet a maneira como as pessoas interagem pode abranger sites e aplicativos, criando redes de interação. Atualmente as redes sociais que estão sendo mais usadas no Brasil são: WhatsApp, Youtube, Instagram, Facebook e TikTok.



## 8 DICAS PARA MELHORAR SEU DESEMPENHO NO MARKETING DIGITAL

- 1 Tenha uma presença online constante, seja para interagir nas redes sociais com os clientes ou realizar o atendimento;
- 2 Tenha um planejamento das suas ações, seja para engajar o público das suas redes para uma data comemorativa ou para manter o relacionamento diário/semanal com conteúdo.
- 3 Busque tendências criativas para aplicar e chamar a atenção para o seu negócio (não dispense fazer uma pesquisa na concorrência);
- 4 Esteja nas redes sociais que seu público mais está presente.
- 5 Analise as métricas das suas redes sociais para tomar decisões assertivas sobre o planejamento estratégico da sua atuação digital.
- 6 Personalize sua interação com os clientes, visto que, pessoas criam conexões com pessoas e isso gera uma relação de troca e afinidade.
- 7 Não esqueça de fazer o perfil da sua empresa na plataforma Google Meu Negócio, é uma vitrine gratuita para seu negócio estar em evidência.
- 8 Nem sempre, por conta do orçamento, é possível contratar um profissional para planejar e desenvolver o seu marketing digital. Mas, hoje a internet traz diversas opções para estudar e aprender de forma gratuita. Invista no conhecimento para obter melhores resultados no marketing digital do seu negócio.



## SUGESTÕES DE TECNOLOGIAS PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS

**a) Aplicativo para comunicação:** o mais utilizado é o WhatsApp Business, uma versão gratuita do aplicativo feita especialmente para empresas que permite de uma forma mais eficiente, divulgar seus produtos e serviços e atender os clientes, permitindo também separar as conversas por assunto, respostas automáticas etc.

**b) Aplicativo para precificação de produtos:** Alguns aplicativos, como o Apreço, disponível para Android e iOS, cobram um valor mensal pequeno e ajudam a precificar seus produtos, bem como gerenciar estoque, orçamento, vendas, cadastro de clientes, gestão de produtos e cartão virtual.

**c) Aplicativo para emissão de ordem de serviço:** Alguns aplicativos como o Agenda Boa, com versões para Android e iOS, possuem versões gratuita e paga, e diversas funcionalidades para as MPes, tais como cadastrar clientes, gerenciar pedidos, gerar orçamentos e ordens de serviço, emitir recibos, controlar finanças e agendar compromissos. Este aplicativo está em 3º lugar na lista dos mais rentáveis da categoria corporativo da Play Store, ou seja, é bastante utilizado.

**d) Ferramenta para gerenciamento de tarefas:** A Trello auxilia no gerenciamento de projetos, fluxos de trabalho e monitoramento de atividades, por meio de uma abordagem bastante visual. Bem como, possui diversos planos (incluindo uma versão gratuita).

**e) Aplicativo para digitalizar documentos:** Atualmente existem aplicativos que podem digitalizar documentos de forma mais prática que scanners. Dentre ele, o aplicativo Genius Scan, que possui versão paga e gratuita e disponibiliza diversas funcionalidades para realizar uma digitalização ágil de documentos.

**f) Aplicativo para cobranças:** Alguns aplicativos como o App Asaas automatiza as cobranças do seu negócio de forma gratuita, cobrando apenas taxas pelos serviços utilizados, tendo disponibilidade para celulares Android e iOS. É possível realizar gestão de cobranças, ter uma conta digital e serviços de segurança e suporte.

### g) Ferramentas gratuitas do Google:



• **Google Ads:** é o serviço de publicidade do Google, necessita investir dinheiro apenas nos anúncios criados.



• **Google Trends:** permite a análise da popularidade de um determinado assunto conforme as buscas realizadas no Google. É uma ótima ferramenta para obter respostas sobre as tendências do momento.





• **Google Alerts:** possibilita acompanhar quando acontece uma citação sobre determinado tema



• **Google Analytics:** caso você possua um site, esta ferramenta analisará o comportamento dos clientes que passaram pelo site e proverá relatórios.



• **Gmail:** é o serviço de e-mail do Google. Possui diversas funcionalidades e design amigável.



Google Calendar

• **Google Agenda:** permite marcar compromissos e enviar convites para todos os participantes de uma reunião ou um evento.



Google Drive

• **Google Drive:** serviço de armazenamento e sincronização de arquivos do Google na nuvem. Este serviço é gratuito até a capacidade de 15GB.



Google Forms

• **Google Forms:** ferramenta de formulários que permite a aplicação de pesquisas, inscrições para eventos e coleta de dados.



Google Docs

• **Google Docs, Planilhas e Apresentações:** permite, de forma gratuita, a edição de documentos, planilhas e apresentações, pelo navegador.



Google Sheets



Google Slides



Google my business

• **Google Meu Negócio:** plataforma em que as empresas podem divulgar seus negócios gratuitamente, de forma interativa com os usuários da plataforma, apresentando diversas informações sobre o negócio.



Google Keep

• **Google Keep:** aplicativo que pode ser usado como "post-its" virtuais. Também permite a criação de listas de tarefas com a possibilidade de inclusão de imagens, áudios e vídeos.

## CRIE UMA LOJA VIRTUAL EM PLATAFORMAS DE MARKETPLACE

O Marketplace funciona como um shopping center virtual que o empreendedor pode utilizar como uma vitrine digital para expor seus produtos e serviços, bem como, comercializá-los.

Existem algumas vantagens e desvantagens ao abrir sua loja virtual em plataformas de marketplaces:



### VANTAGENS:

- 1 Maior alcance de clientes;
- 2 Em algumas plataformas, é oferecido suporte para a logística, pagamentos e outros serviços;
- 3 Oportunidade de crescimento exponencial;
- 4 Não exige muitos recursos para começar;
- 5 Imagem de segurança e credibilidade.



### DESVANTAGENS:

- 1 Pagamento de taxas e/ou comissões;
- 2 Ampla concorrência entre os lojistas;
- 3 Dificuldade em proporcionar visibilidade à marca.




### PONTOS DE ATENÇÃO:

- Dependendo do marketplace, existe uma segmentação das categorias de produtos ou serviços a serem vendidos pela plataforma.
- As condições para vendas nos Marketplaces variam muito em relação a: produtos, taxas, comissões, logística, pagamentos etc.
- Verifique em quais marketplaces o seu público-alvo tem preferência para realizar compras.

Levando em consideração os diferentes requisitos e características de cada plataforma de marketplace, é importante estudar quais plataformas melhor se encaixam ao seu negócio.

## 7 DICAS DE MARKETPLACES UTILIZADOS NO BRASIL:

MARKETPLACE	CANAIS DE VENDAS	 SITES	ALGUNS REQUISITOS
<b>Mercado Shops</b>	Mercado Livre (Site e Aplicativo Android e iOS)	<a href="https://www.mercadoshops.com.br/">https://www.mercadoshops.com.br/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar os seus dados e da empresa;</li> <li>• Não é obrigatório emitir nota fiscal, mas há uma limitação de vendas como pessoa física.</li> </ul>
<b>OLX</b>	OLX (Site e Aplicativo Android e iOS)	<a href="https://www.olx.com.br/">https://www.olx.com.br/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É necessário adquirir um plano profissional para realizar anúncios de produtos e serviços em maior quantidade.</li> </ul>
<b>B2W</b>	Americanas, Americanas Empresas, Submarino e Shoptime. (Sites e Aplicativos Android e iOS)	<a href="https://americanasmarketplace.com.br/">https://americanasmarketplace.com.br/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar os seus dados e da empresa;</li> <li>• CNPJ ativo;</li> <li>• CNAE de varejista;</li> <li>• Inscrição no Sintegra (exceto MEI);</li> <li>• Conta corrente associada ao CNPJ;</li> <li>• Capital Social igual ou superior a R\$ 1.000,00;</li> <li>• Emitir nota Fiscal Eletrônica ou Avulsa;</li> <li>• Certidões Negativas de Débitos.</li> </ul>
<b>Marketplace do Facebook</b>	Facebook (Site e Aplicativo Android e iOS)	<a href="https://www.facebook.com/marketplace/">https://www.facebook.com/marketplace/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar uma conta no Facebook</li> </ul>
<b>Magalu Marketplace</b>	Magalu (Loja, Site, Televentas e Aplicativo Android e iOS).	<a href="https://marketplace-vendamais.magazineluiza.com.br/">https://marketplace-vendamais.magazineluiza.com.br/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar os seus dados e da empresa;</li> <li>• CNPJ ativo;</li> <li>• Inscrição no Sintegra (exceto MEI);</li> <li>• Conta corrente associada ao CNPJ;</li> <li>• Emitir nota Fiscal Eletrônica ou Avulsa;</li> </ul>
<b>Amazon</b>	Amazon (Site e Aplicativo Android e iOS)	<a href="https://venda.amazon.com.br/">https://venda.amazon.com.br/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar os seus dados e da empresa, aderindo ao plano profissional;</li> <li>• Conta corrente;</li> <li>• Cartão de Crédito ou Débito do titular da conta cadastrada;</li> </ul>
<b>Via Marketplace</b>	Casas Bahia, Ponto Frio e Extra (Sites e Aplicativos Android e iOS)	<a href="https://marketplace.via.com.br/">https://marketplace.via.com.br/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar os seus dados e da empresa;</li> <li>• CNPJ ativo;</li> <li>• Inscrição no Sintegra;</li> <li>• Ter um contrato social;</li> <li>• Ter um requerimento de empresário ou certificado ME</li> <li>• Comprovante bancário contendo: CNPJ, Razão Social, número da agência e da conta bancária;</li> </ul>



## 6 DICAS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS

- 1 Manter o software do antivírus atualizado assim como os demais programas dos computadores;
- 2 Utilizar senhas seguras nos computadores e sites, evitando repeti-las e não utilizar informações pessoais, como: seu próprio nome, data de nascimento etc.
- 3 Usar apenas programas confiáveis e autênticos.
- 4 Em smartphones sempre verificar as permissões concedidas aos aplicativos para evitar roubo de informações. Exemplo: aplicativo de calculadora que pede uma permissão de acesso ao armazenamento interno ou galeria de fotos, sendo que não precisa para desempenhar sua função original.
- 5 Guardar documentos físicos em um local seguro, como por exemplo: armário com cadeado, cofres etc.
- 6 Armazenar somente dados pessoais necessários dos clientes, de forma segura, restringindo o acesso apenas para pessoas autorizadas.



## LEI GERAL DA PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

A Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (Lei nº 13.709, de 14/08/2018) entrou em vigor em 18 de setembro de 2020 e estabelece diretrizes importantes e obrigatórias sobre a coleta, processamento e armazenamento de dados pessoais.

Todas as empresas que tratam dados de pessoas físicas em suas atividades precisam se adequar à LGPD para evitar possíveis sanções.

Os pequenos negócios têm tratamento diferenciado em relação à LGPD, por meio da publicação da Resolução CD/ANPD Nº 02 de 28 de janeiro de 2022. Esta resolução busca facilitar a adaptação e adequação dos pequenos negócios junto a LGPD.

Confira o conteúdo na íntegra:



Lei Geral de Proteção de Dados:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm)



Resolução CD/ANPD Nº 02:

<https://in.gov.br/web/dou/-/resolucao-cd/anpd-n-2-de-27-de-janeiro-de-2022-376562019>

## GLOSSÁRIO

**Tecnologias Digitais:** são sistemas compostos de técnicas e métodos baseados na linguagem de computadores.

**Mídias sociais:** correspondem a mídias que possibilitam interação e compartilhamento de informações. Exemplo: aplicativos e sites que possibilitam a interação entre usuários, como: Facebook, Instagram etc.

**Mídias digitais:** tipo de comunicação realizada pela internet. Exemplo: anúncios pagos no facebook, conteúdo para blogs, links patrocinados etc.

**Plataforma Digital:** é um modelo de negócio que possibilita a interação entre produtores e consumidores. Exemplo: Uber, Ifood, Youtube etc.

**Armazenamento em Nuvem:** pode ser definido como uma rede global de servidores que possibilita armazenar arquivos pela internet, não necessitando de uma mídia física de armazenamento.

**Software:** são programas que nos viabilizam operar diferentes tarefas em um computador.

**Programa de Computador:** corresponde a um conjunto de instruções que especificam por meio de uma linguagem de programação qual tarefa o computador deve desempenhar.

**Aplicativos Móveis:** podem ser abreviados como “apps”, compreendem a softwares desenvolvidos para dispositivos móveis como tablets e celulares.

## CAPACITAÇÕES GRATUITAS SOBRE TEMAS DESTE MANUAL:



### **LGPLD: a sua empresa está preparada?**

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/eventos/lgpd-a-sua-empresa-esta-preparada,368d00cac30a5710VgnVCM1000004c00210aRCRD>  
Curso Online  
Carga horária: 2 horas



### **Como melhorar a gestão de sua loja virtual em Marketplace**

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/como-melhorar-a-gestao-de-sua-loja-virtual-em-marketplace,0f9beb34f5193710VgnVCM1000004c00210aRCRD>  
Curso Online  
Carga horária: 2 horas



### **Marketing digital para o empreendedor**

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/marketing-digital-para-o-empendedor,f870b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>  
Curso Online  
Carga horária: 2 horas



### **Up Digital: Marketing**

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/up-digital-marketing,5e36cbaa8821b710VgnVCM100000d701210aRCRD>  
Curso Online  
Carga horária: 8 horas



### **Os segredos por trás de um Instagram vendedor**

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/os-segredos-por-tras-de-um-instagram-vendedor,c1910174cbc75710VgnVCM1000004c00210aRCRD>  
Curso Online  
Carga horária: 2 horas



### **Como vender pela internet na crise do coronavírus**

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/como-vender-pela-internet-na-crise-do-coronavirus,344d9b9ff251710VgnVCM1000004c00210aRCRD>  
Curso Online  
Carga horária: 4 horas



### **Como realizar um registro de marca**

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/como-realizar-um-registro-de-marca,4c8b11a09812e710VgnVCM100000d701210aRCRD>



## BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

AMORIM, J. 27 ferramentas gratuitas do Google para o seu negócio | Klickpages. Disponível em: <<https://blog.klickpages.com.br/ferramentas-gratuitas-do-google/>>. Acesso em: 26 maio. 2022.

BELO, F. O que é marketplace, como funciona e principais vantagens. Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/o-que-e-marketplace/>>. Acesso em: 25 maio. 2022.  
KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0: moving from traditional to digital. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017.

MORAIS, F. Transformação Digital – São Paulo: Saraiva Educação, 2020. 376 p.

PADRÃO, M. Quais são as vantagens e desvantagens do marketplace em relação a e-commerce? Disponível em: <<https://canaltech.com.br/empreendedorismo/quais-sao-as-vantagens-e-desvantagens-do-marketplace-em-relacao-a-e-commerce-200711/>>. Acesso em: 26 maio. 2022.

PIRES, L. O Guia completo de transformação digital para pequenas empresas. Disponível em: <<https://www.sensio.com.br/blog/guia-completo-de-transformacao-digital-para-pequenas-empresas>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

SEBRAE. LGPD: qual o impacto nos pequenos negócios? Sua pequena empresa está preparada? - Portal do Sebrae SC. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/lgpd-qual-o-impacto-nos-pequenos-negocios-sua-pequena-empresa-esta-preparada>>. Acesso em: 26 maio. 2022.

WESTERMAN, G et al. Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations, 2011. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1–68. Disponível em: <[https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital-Transformation\\_\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital-Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf)>. Acesso em 01 de maio de 2021.

## ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
RORAIMA - UFRR



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** ANÁLISE DOS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS PEQUENOS NEGÓCIOS DURANTE A PANDEMIA COVID - 19 NO MUNICÍPIO DE BOA VISTA - RR

**Pesquisador:** MANUELA BERTO PUCCA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 52740021.6.0000.5302

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Roraima - UFR

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.085.150

#### Apresentação do Projeto:

O projeto intitulado 'ANÁLISE DOS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS PEQUENOS NEGÓCIOS DURANTE A PANDEMIA COVID – 19 NO MUNICÍPIO DE BOA VISTA - RR' é o Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) – ponto focal Universidade Federal de Roraima-UFRR, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação. Assim como a velocidade que as informações são disseminadas por meio do mundo digital, a transformação digital foi sendo necessária nos negócios para acompanhar e manter o relacionamento com os clientes. Em consonância a esse processo, a pandemia COVID-19, iniciada no ano de 2020, trouxe impactos econômicos e comportamentais que exigiram das organizações uma rápida adaptação a esse novo cenário. Desse modo, o objetivo principal desta pesquisa foca na análise desafios da transformação digital nos pequenos negócios de Boa Vista – RR durante a pandemia COVID - 19, identificando as principais dificuldades e sugestões de ações de melhoria para implementação da transformação digital.

**Metodologia:** Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e quantitativa. A coleta de dados será feita por meio de aplicação de questionários com uma amostra de 244 pequenos empreendedores de Boa Vista – RR, com um percentual de confiança de 95% frente aos dados

**Endereço:** Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 69.310-000  
**UF:** RR **Município:** BOA VISTA  
**Telefone:** (95)3621-3112 **Fax:** (95)3621-3112 **E-mail:** coep@ufr.br



Continuação do Parecer: 5.085.150

estudados. Este estudo espera contribuir para ampliar o entendimento sobre os principais desafios dos pequenos negócios na transformação digital durante a pandemia do COVID-19 e elaborar um manual de orientação para facilitar a transformação digital dos pequenos negócios locais.

**Crerios de incluso e excluso:**

Como crerios de incluso sero selecionados empresrios de pequenos negcios de diferentes segmentos, de qualquer gnero, maiores de 18 anos, os quais possuam cadastro atualizado no SEBRAE-RR, bem como, aceitam contato por meio de aceite no termo da lei geral de proteo de dados da instituio. Sero excluidos da pesquisa produtores rurais por atuarem em zonas isoladas, pequenos negcios de outros municpios e Estados, e empresas de mdio e grande porte. Tambm sero excluidos donos de negcios pertencentes a populao vulnervel, incluindo indgenas.

### 3.7. ETAPAS DA PESQUISA

Para a realizao desta pesquisa, entende-se que sero necessrias trs fases:

- a) Pesquisa bibliogrfica com foco nos conceitos relacionados ao tema deste estudo;
- b) Elaborao de questionrio especfico para este trabalho de pesquisa;
- c) Levantamento de dados, por meio da aplicao e tabulao dos dados dos questionrios,
- d) Anlise dos resultados obtidos e elaborao das consideraes finais.

### **Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Geral**

Analisar os desafios da transformao digital nos pequenos negcios de Boa Vista – RR durante a pandemia COVID - 19 e propor orientaes para facilitar sua implementao.

**Objetivos Especficos**

Identificar as dificuldades para implementao da transformao digital nos pequenos negcios;  
Mapear essas dificuldades em pequenas empresas de diferentes setores econmicos;  
Elaborar um manual de implementao da transformao digital para os pequenos negcios.

### **Avaliao dos Riscos e Benefcios:**

**RISCOS**

o vlido citar que a aplicao dos questionrios oferecer riscos mnimos ao respondente, como possvel constrangimento em compartilhar informaes pessoais ou dados sobre a empresa. Caso, ainda assim, ocorram conflitos de interesses, ao respondente tem assegurado o direito de encerrar sua participao em qualquer momento.

**BENEFICIOS**

**Endereo:** Av. Cap. Ene Garcez, n 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 69.310-000  
**UF:** RR **Municpio:** BOA VISTA  
**Telefone:** (95)3621-3112 **Fax:** (95)3621-3112 **E-mail:** coep@ufrr.br

Continuação do Parecer: 5.085.150

Ao participar desta pesquisa o respondente voluntário do questionário não terá um benefício direto. Porém, como a pesquisa tem em um dos seus objetivos específicos o intuito de elaborar um manual de implementação da transformação digital para os pequenos negócios, a amostra desta pesquisa poderá usufruir deste manual como produto tecnológico após a finalização da pesquisa. De forma que, o material desenvolvido irá contribuir como fonte de informação acerca da transformação digital para os pequenos negócios de Boa Vista – RR, buscando fomentar a vantagem competitiva e sobrevivência destas empresas.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) – ponto focal Universidade Federal de Roraima-UFRR, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação. Sob orientação da Professora Doutora Manuela Berto Pucca e coorientação do professor doutor Eliseu Adilson Sandri

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

consta no protocolo de pesquisa toda a documentação exigida, devidamente formulada e analisada a contento.

**Recomendações:**

vide Conclusões ou pendências

Reajustar o calendários de acordo com a apreciação do colegiado CEP-UFRR.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O Protocolo de Pesquisa, ora analisado, não apresenta nenhum óbice ético. Portanto, se recomenda a sua aprovação pelo colegiado deste Comitê de Ética em Pesquisa

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1818106.pdf	19/10/2021 15:07:02		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.doc	19/10/2021 15:02:25	ALINE DAISE LOUVERA TRAJANO	Aceito

**Endereço:** Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 69.310-000  
**UF:** RR **Município:** BOA VISTA  
**Telefone:** (95)3621-3112 **Fax:** (95)3621-3112 **E-mail:** coep@ufrr.br

Continuação do Parecer: 5.085.150

Folha de Rosto	folhaDeRostoassinado.pdf	19/10/2021 15:00:18	ALINE DAISE LOUVERA	Aceito
Declaração de concordância	CARTADISUPN263UFRR.pdf	19/10/2021 14:58:47	ALINE DAISE LOUVERA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	compromisso.pdf	30/08/2021 17:42:12	MANUELA BERTO PUCCA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projetoaline.docx	30/08/2021 17:38:58	MANUELA BERTO PUCCA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

BOA VISTA, 08 de Novembro de 2021

---

**Assinado por:**

**Bianca Jorge Sequeira Costa  
(Coordenador(a))**

**Endereço:** Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 69.310-000  
**UF:** RR **Município:** BOA VISTA  
**Telefone:** (95)3621-3112 **Fax:** (95)3621-3112 **E-mail:** coep@ufrr.br