

# QUAL É A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO MUNDO DIGITAL?



Heloísa Menezes e Carlos Arruda

O sexto livro da coletânea Economia Digital Passada a Limpo é dedicado à análise da inserção dos pequenos negócios na nova economia fundamentada nas tecnologias digitais. Como eles se comportam diante dos desafios e oportunidades abertas pela economia digital? Como contribuem para as inovações e transformações da economia e da sociedade? Como se adaptaram diante da pandemia? Que estratégias estão utilizando para se modernizar? Com quem contam na sua trajetória de transformação digital? Quais são as políticas públicas e regulações necessárias para apoiá-las? Que iniciativas do ecossistema contribuem efetivamente para a inclusão digital e transformação digital das pequenas empresas? Quais as perspectivas para os pequenos negócios diante de um presente instável – e dominado pelos gigantes da tecnologia? O que esperar de um futuro que neste momento nos parece incerto?

Neste contexto de tantas questões, caracterizado por instabilidades e incertezas, é inegável que digitalizar é a nova ordem, como afirma em seu artigo Carlos Melles, Presidente do Sebrae.

Após praticamente esgotarmos, nas cinco publicações anteriores da coletânea, o *framework* que desenha o mundo digital aplicado aos negócios, realizar um recorte especial sobre a dinâmica que afeta as micro e pequenas empresas (MPEs) e dar significado àquelas que não somente representam o maior número de empresas no país, que são um colchão social ao gerar 71% dos empregos formais no Brasil em 2021<sup>1</sup>, mas, principalmente, são parte relevante da dinâmica do produto interno bruto e da inovação do país.

O *e-book* foi estruturado de forma a espelhar, de maneira mais focada, os principais temas abordados nesta coletânea, sendo cada um deles dedicado a um ou dois grandes *drivers* da economia digital: os condicionantes para a melhor inserção das MPEs no mercado nacional e internacional; a transformação digital e negócios responsáveis e includentes; a prontidão digital; a regulação e o ecossistema de inovação adequados; e, por fim, a confiança na economia digital, incluindo os aspectos da cibersegurança e proteção de dados de maneira diferenciada para os pequenos negócios.

Ao analisar a transformação digital nos pequenos negócios, não estamos tratando somente das *startups* e dos unicórnios brasileiros, que são nativos digitais, ou das pequenas empresas de base tecnológica – geralmente nascidas em incubadoras tecnológicas ou no entorno das universidades. O *e-book* trata também – e principalmente – das micro e pequenas empresas “tradicionais”, que atuam isoladamente ou estão inseridas em cadeias de valor relevantes e, muitas vezes, em ecossistemas de negócios, digitais ou não. São vários artigos e *cases* de aplicação com empresas que estão fazendo o seu processo de transformação digital.

E por que o livro trata mais das pequenas empresas “tradicionais” do que de *startups*? Afinal, o mundo das *startups* é um universo efervescente, em constantes mutações e crescimento e responsável por significativas mudanças no universo dos negócios na última década. As *startups* influenciaram e continuam moldando o modo de fazer negócios e de inovar das grandes corporações, provocando disrupções. Têm a capacidade de “construir” soluções para inúmeros desafios, inclusive os enfrentados pelos pequenos negócios, como acesso a crédito e investimentos (conforme artigo de Giovanni Bevilaqua), mercado, capacitação e redes de conhecimento, entre outros. E demonstram um poder quase ilimitado de inovar, dada a base tecnológica digital que as suporta e o seu *mindset* inovador e transformador. Poderíamos dizer que as *startups* são um dos motores propulsores da economia digital, conforme demonstrado de maneira bastante clara na coletânea Economia Digital Passada a Limpo, em especial no segundo volume (**Negócios e Transformação digital**).

Entretanto, a escolha editorial para este sexto volume, focado nos pequenos

negócios, foi por voltar as análises predominantemente para as micro e pequenas empresas chamadas “tradicionais” e seus condicionantes, oportunidades e desafios para entrarem na era digital. O fenômeno das *startups* já tem sido objeto de inúmeros estudos, o que não vale na mesma medida para a análise da inserção das pequenas empresas tradicionais no mundo digital. Estas não nasceram digitais e não têm tido um protagonismo como propulsoras das tecnologias e negócios digitais. Mas são grandes usuárias de ferramentas digitais e podem ser cada vez mais usuárias qualificadas no seu emprego, a fim de explorar na plenitude as repletas oportunidades que a era digital traz para todos.

Sendo usuárias qualificadas, tais MPEs podem também reduzir o *gap* digital existente entre elas e as empresas mais digitalmente inseridas. Afinal, como apontado pela ex-diretora da Babson College Alecia Lokpez, nos tempos digitais, há muito mais oportunidades em “conectores” e “capacitadores” do que em “construtores”.

Os artigos e casos relatados neste *e-book* demonstram como as pequenas empresas encontraram caminhos de inserção na era digital se ligando a tais “conectores” e “capacitadores” – em especial as plataformas de mídias sociais e de *marketplace* e entidades de apoio – a fim de alcançar clientes de maneira mais barata, eficiente e diferenciada, principalmente em momentos de distanciamento social. As pequenas empresas, em especial as do varejo, tiveram pouco tempo para criar alternativas de chegar ao seu consumidor de maneira mais conveniente e ágil.

A inserção em plataformas de *marketplace* foi a alternativa mais rápida e com melhor custo de oportunidade, pois além de integrar

a loja física com a virtual em uma estratégia *omnichannel*, é possível obter visibilidade a baixo custo inicial de implementação, sem a necessidade de investir no desenvolvimento do seu próprio *e-commerce*. Afinal, 78% do faturamento do *e-commerce* no Brasil, no primeiro trimestre de 2020, foi via *marketplaces*, com crescimento de 56% em relação ao ano anterior, é o que diz a *Webshoppers 42 (2020)*<sup>2</sup> E tivemos demonstrações de iniciativas recentes das próprias plataformas de integrar rapidamente as MPEs como seus *vendors*, conforme ilustrado por Janáina Vendramini em seu artigo. E também iniciativas de grandes empresas industriais que apoiaram a inclusão digital de quem está na linha de frente com o consumidor, como demonstram iniciativas da Natura, com sua rede de consultoras, ou a Malwee, em caso aqui relatado, com sua rede varejista.

Logo, a porta de entrada ao mundo digital, para muitos pequenos negócios, é a utilização de ferramentas de marketing digital e de aproximação com os clientes via *marketplaces*.

Rafael Moreira, entretanto, ao analisar o espaço para as MPEs no mundo dominado pelas gigantes plataformas, chama a atenção para o aumento do poder de arbitragem destas empresas na medida do crescente número de provedores de soluções a elas associados, podendo resultar em menor margem dos pequenos negócios. “Em muitos casos, as micro e pequenas empresas têm de escolher entre não entrar nesses *marketplaces* e arriscar perder consumidores ou fazer parte deles e correr o risco de fechar as portas por causa das margens decrescentes”. E coloca como questão central: como podemos empoderar os pequenos negócios no mundo das plataformas? Como apoiá-las na busca por uma maior participação nos ganhos da economia digital? Temas como inclusão e

alfabetização digital, bem como o uso de estratégias digitais para a valorização de produtos e experiências locais vêm à tona.

Ivan Tonet sugere que é recomendável que o pequeno negócio tenha foco em uma plataforma e consiga aprender bem a operá-la. Esse processo que inicia com o cadastro e otimização dos anúncios continua com o atendimento aos consumidores, passa pela gestão de promoções, pela logística *fulfillment* (na qual os produtos ficam no armazém do *marketplace*) e chega até à utilização de Ads (publicidade paga dentro das plataformas para impulsionar as vendas).

No cenário de crescente poder do digital, há lugar para todos? As empresas que fazem a transformação digital são responsáveis e includentes? As autoras Renata Malheiros e Kelly Quirino defendem a ideia de que a transformação digital pode facilitar e/ou prejudicar movimentos em prol da diversidade e inclusão nas organizações. Se por um lado as tecnologias digitais podem permitir a diminuição dos vieses inconscientes na tomada de decisão, dando espaço a grupos sub-representados e fortalecendo a inclusão, por outro lado os algoritmos tendem a replicar os vieses discriminatórios da nossa cultura e a reforçar estereótipos preconceituosos. Além disso, a brecha digital é acentuada pelo analfabetismo digital e falta de acesso à infraestrutura tecnológica no Brasil.

Várias análises demonstram, também, múltiplas alternativas de empoderamento dos pequenos negócios e de inserção rápida e barata a partir das ofertas do ecossistema digital, que inclui os “capacitadores”, aqui compreendidos como as empresas ofertantes de soluções e serviços tecnológicos e as instituições de apoio, como a ABDI, o Sebrae e o SENAI, capazes de promover conexões a redes de conhecimento, dados

e tecnologia e capacitações, assegurando que o conhecimento atualizado chegue às empresas. São contribuições relevantes para a superação de desafios, como visão estratégica, letramento digital e capacidade das MPEs de avaliar o retorno sobre o investimento em tecnologias digitais.

Reforçando a ideia da superação dos desafios e deficiências das empresas menores através da ligação aos “conectores” e “construtores”, estudo da OCDE<sup>3</sup> demonstra que as pequenas e médias empresas tendem a contratar sistemas, suportes e consultorias externas para dar o primeiro passo, compensando assim as suas fragilidades internas e custos de aquisição. As tecnologias mais contratadas para o primeiro passo são as dos *marketplaces* de *e-commerce* e redes sociais, serviços de *data analytics*, de gestão de riscos e cibersegurança, soluções de inteligência artificial, serviços de nuvem. As soluções e tecnologias colocadas à disposição das grandes empresas na sua trajetória de transformação digital são as mesmas e valem também para os pequenos negócios, como afirma Ramon Martins e exemplificam Bruno Edmond Rabner e Shirley Fernandes. Em especial as ferramentas para propiciar o melhor conhecimento sobre o cliente e a personalização do atendimento, a computação em nuvem para apoiar os processos de trabalho híbrido, a melhoria de gestão, a segurança da armazenagem de dados, além de ferramentas de ERP para aumentar a eficiência e a produtividade empresarial. Flávio Petry alerta que caso a empresa ainda esteja em um baixo grau de maturidade digital, as soluções para inserção digital podem fazer mais sentido. Já empresas que já trabalham com certo nicho de mercado, o uso de ferramentas de marketing digital ou *marketplaces* setoriais podem lhe propiciar melhor desempenho.

Em suma, a reflexão que cabe discutir não seria de melhores ferramentas, e sim das possibilidades de soluções disponíveis para cada momento, estratégia e maturidade digital.

Assim, ter tecnologia disponível não basta, na medida em que permanecem barreiras estruturais à digitalização, como a falta de acesso à internet, falta de recursos financeiros, carência de profissionais qualificados, entre outras. Parte destas barreiras podem ser minimizadas ou superadas por políticas públicas efetivas de apoio à transformação digital e à digitalização das micro e pequenas empresas, e por abordagens regulatórias, cujos desafios são apontados especialmente nos artigos de Guilherme Afif Domingos e Marcel Domingos Solimeo, de Diego, Flávio Henrique Unes Pereira e Rafael da Silva Alvim e de Roberta Aviz. E como indagam Flores e Pedreira, o que tem impedido os pequenos negócios de adotar estratégias e ferramentas de transformação digital? Defendem que o apoio do Estado é condição imprescindível para o uso mais intensivo de ferramentas tecnológicas digitais e de dados, por parte das MPEs brasileiras. O livro traz artigos relevantes sobre ajustes necessários no ambiente de negócios para favorecer os pequenos negócios, colocando em debate temas como a tributação, a classificação das empresas por porte e o tratamento diferenciado para a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Também reforça a importância do ecossistema de *startups* e de inovação e de políticas de apoio consistentes, duradouras e adequadas aos pequenos negócios.

Ao analisar a realidade das micro e pequenas empresas, fica clara a necessidade de tratar a sua digitalização e a transformação digital em níveis

diferenciados de aplicação das tecnologias digitais e de maturidade digital. E, por que não dizer, talvez seja necessário estreitar um olhar diferenciado por setor de atividade econômica. Toma-se como exemplo o varejo, que teve a sua transformação digital acelerada com a pandemia, que parece ter colocado o setor na dianteira de vários segmentos. Mas as tecnologias que o varejo emprega são tão sofisticadas e de fato demonstram maturidade? A maior aproximação com os clientes via integração dos múltiplos canais foi o caminho mais buscado e o *e-commerce* apresentou números absolutamente significativos<sup>4</sup>. Os resultados das várias pesquisas e estudos elencados no livro, bem como os casos apresentados, demonstram uma correlação entre a maturidade digital e o uso econômico pretendido da presença digital e da digitalização. É possível propor que os objetivos das empresas no seu processo de transformação digital sejam, por ordem de complexidade de implementação e de tecnologias utilizadas:

- a digitalização para melhorar a interface e interação com os clientes;
- a digitalização para ganhos de eficiência operacional;
- a digitalização para transformar o negócio.

Como observam Cabaleiro e Zambom, “a transformação digital tem várias faces. A sua camada mais superficial, e não menos importante, é a utilização da internet para o benefício comercial”.

Ao analisar a maturidade digital das empresas MPES brasileiras, Roberta Aviz Fernandes utiliza o Mapa da Digitalização das MPES Brasileiras, realizada entre março e maio de 2021 pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI.

66% das MPES ainda estão nos níveis 1 e 2 de maturidade digital, sendo destas 18% empresas ainda analógicas (nível 1 – 0 a 20 pontos) e 48% empresas emergentes (nível 2 – 20 a 50 pontos). A média de maturidade digital das MPES brasileiras é de 40,8 pontos, em uma escala de 0 a 100. A pesquisa mostrou que as empresas buscaram prioritariamente inovar para criar a conexão digital com os seus clientes e que a menor pontuação média (35 pontos) foi para o objetivo de “estabelecer novas bases de competição”, ou seja, criar “novos formatos de negócios, com uso de ferramentas e tecnologias digitais para transformar os negócios tradicionais em empresas digitais. São questões mais complexas que demandam dos empresários uma reavaliação de suas estratégias e modelos de negócios”.

Para fins de referência comparativa, Bruno Vath Zarpellon traz dados da União Europeia que demonstram a significativa disparidade na região entre as grandes empresas e as pequenas e médias quanto à adoção de tecnologias digitais para a indústria 4.0. As tecnologias usadas de maneira mais equilibrada pelas empresas, independentemente do porte, são o *marketplace* para comércio eletrônico e as mídias sociais. As maiores distâncias entre as grandes e as pequenas e médias empresas estão em adoção de ferramentas de ERP, de gestão de cadeia de suprimentos, *big data* e nuvem (*cloud*). E cita números impressionantes que demonstram que mesmo na União Europeia falta uma estratégia abrangente e holística da indústria 4.0, presente em somente 10% dos executivos de pequenas e médias empresas. E que, por tal razão, apenas 17% das PMEs da região implementam com sucesso tecnologias digitais em seus negócios, em comparação com 54% das grandes empresas.

Da mesma forma, é relevante nos valer do estudo já citado da OECD que aponta as diferenças entre a adoção de tecnologias digitais por portes de empresas e sugere estratégias para a transição para adoções sucessivas. “Para muitas empresas, o maior desafio é o primeiro passo (...). O ponto de entrada para a transição digital para a maioria das PMEs é na administração geral ou funções de *marketing*”. Como demonstrado no estudo, as menores lacunas digitais entre as pequenas, médias e grandes empresas dos países da OCDE estão em interações *online* com o governo, faturamento eletrônico, uso de mídia social e comércio eletrônico.

O mesmo estudo sugere que, “uma vez feita a transição inicial para as tecnologias digitais, há fortes complementaridades em tecnologias que podem direcionar adoções adicionais. No entanto, as complementaridades tecnológicas também podem contribuir para grandes clivagens digitais, à medida que empresas maiores e com mais experiência digital são mais facilmente capazes de adotar práticas digitais mais avançadas.

## CONCLUSÃO

Acreditamos em uma economia digital sustentável, inclusiva e responsável. Que seja capaz de criar oportunidades para todos os cidadãos e empresas de todo porte. Pequenos negócios bem-sucedidos são sinônimo de inclusão, em especial no Brasil, onde há a prevalência entre as MPEs do microempreendedor individual, empresário que se confunde com a pessoa física, e elevado grau de informalidade.

Isso faz com que muitos dos desafios dos cidadãos sejam os mesmos desafios das empresas. Por exemplo, o acesso, o grau de literacia digital e a real compreensão

dos riscos e das oportunidades de se lidar com os dados e as tecnologias digitais em prol do desenvolvimento do seu desenvolvimento e dos seus negócios. Aliás, até mesmo quando se trata da nova geração de pessoas, nativas digitais, já há estudos apontando a necessidade de construção de melhores habilidades digitais, como fazer buscas adequadas de conteúdos na internet.

Vários estudos indicados na coletânea Economia Digital Passada a Limpo apontam para a existência e para o risco de aprofundamento do *gap* digital entre pessoas, empresas e nações. Se as oportunidades para as pequenas empresas são incontáveis, os riscos de aumento do distanciamento entre estas e as grandes empresas por conta do aprofundamento da digitalização são enormes e têm raízes na própria estrutura da economia digital. Como a digitalização é um importante impulsionador do crescimento da produtividade e, por sua vez, do crescimento dos salários, essas lacunas têm contribuído para o aumento das desigualdades.

Assim, é necessário agir com rapidez, estar atento ao presente e às perspectivas de futuro. Mesmo sendo incerto e de difícil previsibilidade, o futuro e a inserção estratégica na era digital precisam ser profundamente avaliados pelas MPEs e por quem atua no ecossistema de apoio a elas. Antecipar o futuro é uma das premissas de uma boa gestão, necessária não somente para lidar com as crises – como a causada pela COVID-19 –, mas principalmente para se antecipar às tendências, reformulando produtos, soluções e modelos de negócios sempre que necessário para se manter competitivo e sobreviver.

Para finalizar, retomamos um relevante tema explorado no livro. Há espaço



para os pequenos negócios entre os gigantes da economia digital? Apesar das desigualdades da absorção dos ganhos advindos da economia digital, seja entre nações, empresas ou pessoas, reafirmamos o trecho extraído do artigo de Bruno Vath Zarpellon, que reforça as vantagens dos pequenos: “As PMEs tendem a ser mais rápidas em suas tomadas de decisão e implementação de mudanças, devido à proximidade entre os níveis hierárquicos e a baixa burocracia, comparadas a grandes empresas. Tais empresas costumam apresentar um modelo de negócio único, o que facilita o desenvolvimento de estratégias de transformação digital. Fora isso, são um elemento crucial para a cadeia de fornecedores de grandes empresas, o que as torna indispensáveis, porém não insubstituíveis por pares”.

A receita do World Economic Forum, em conjunto com os seus Centros para a Quarta Revolução Industrial, é trazida por Lucas Câmara e Aldo Russo: aumentar a educação, melhorar a segurança, impulsionar o impacto positivo dos dispositivos digitais conectados, combater a desigualdade e fortalecer a colaboração e compartilhamento de dados no ecossistema. A propósito da qualificação (*upskilling* e *reskilling*), destacam que, além de manter profissionais no mercado de trabalho e, portanto, economicamente ativos, também se reflete em um potencial aumento no PIB, estimado entre 7% e 7,7% para a América Latina.

Portanto, que aproveitemos as vantagens e partamos para a rápida ação!

---

## NOTAS

- 1 Agosto de 2021 segundo análise do Sebrae baseado em dados do Novo Caged (<http://pdet.mte.gov.br/novo-caged>)
- 2 <https://company.ebit.com.br/webshoppers>
- 3 OECD (2021) The Digital Transformation of SMEs, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- 4 O estudo já citado da OCDE defende que é crítico o uso adequado de tecnologia por setores e demonstra as diferenças significativas entre os setores em termos de intensidade e tipos de ferramentas adotadas. Em setores intensivos em conhecimento, como serviços de informação e comunicação, as taxas de adoção são muito mais altas. A parcela média da OCDE de funcionários do setor de TICs com acesso a dispositivos com conexão online é de cerca de 90%, em comparação com 50% em todos os setores (OCDE, 2020 [2]). No setor de hospedagem e alimentação, a banda larga de alta velocidade, a existência de um site na Internet e a utilização de cloud computing (CC) para armazenamento de dados devem ser as principais tecnologias buscadas. Já no setor de atacado, as tecnologias-chave que geram lacunas na adoção e no valor agregado são e-commerce, cloud computing para hospedar bancos de dados e o treinamento de especialistas em TIC, enquanto no comércio varejista, e-commerce e cloud para gerenciar relacionamentos com o cliente são as tecnologias-chave.

## **Heloisa Menezes**

*Professora convidada da  
Fundação Dom Cabral*



Heloisa Menezes é professora convidada da Fundação Dom Cabral, empreendedora e consultora. Foi secretária de Desenvolvimento da Produção do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, diretora técnica do Sebrae Nacional, diretora da Confederação Nacional da Indústria, superintendente do IEL/FIEMG e membro de diversos conselhos. Heloisa é economista, mestre em Ciências em Desenvolvimento Agrícola pela UFRRJ.

## **Carlos Arruda**

*Professor da Fundação  
Dom Cabral*



Carlos Arruda é professor na área de Inovação e Competitividade e Gerente Executivo do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral – FDC. Foi diretor adjunto de parcerias, pesquisa e relações internacionais da FDC e presidente do conselho do UNICON. É membro dos conselhos da Biominas e do conselho assessor da Salesforce do Brasil. Mestre em administração pela UFMG e PhD em negócios internacionais pela Universidade of Bradford (Reino Unido).