

## **O VÍRUS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: o efeito da pandemia covid-19 na gestão de micro e pequenas empresas baianas**

**LÍVIA VEIGA DE OLIVEIRA BISPO**  
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

**CASSIANA SANTOS DA SILVA FARIAS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

**MANOEL JOAQUIM FERNANDES DE BARROS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

**ERNANI MARQUES DOS SANTOS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

# O VÍRUS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: o efeito da pandemia covid-19 na gestão de micro e pequenas empresas baianas

## 1 INTRODUÇÃO

A incorporação de tecnologias aos negócios, especialmente no âmbito de vendas e atendimento ao cliente, é uma tendência que desafia gestores de micro e pequenas empresas brasileiras. Perceber as mudanças do mercado e incorporar a estratégia digital ao planejamento geral da firma são posturas que surtem efeitos em termos de vantagem competitiva agregada (PORTER; MILLAR, 1999). Esse é um cenário que redesenha estratégias corporativas na última década e que evidencia o fenômeno de transformação digital.

Porém, o processo de inserção tecnológica desafia líderes, inclusive de grandes empresas e, de acordo com um levantamento feito em 25 países, 80% dos empresários admitem ter dificuldades com demandas digitais e muitos deles são substituídos diante da não capacitação para as exigências de adaptação do negócio ao mercado (SCHELLER, 2019). No entanto, a transformação digital é uma tendência inevitável. Segundo dados do *World Economic Forum* (WEF), até 2025, 80% da população do mundo já estará digitalizada, o que impactará nos processos produtivos, de serviços e no consumo (PEREIRA, 2019).

No Brasil, a necessidade de transformação dos negócios para as demandas digitais mobilizou o governo federal a discutir o tema com empresários e pesquisadores, a fim de encontrar soluções para vencer os entraves deste processo e acelerar a inovação no país (VALENTE, 2019). Um estudo da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom) apontou que 63% das empresas nacionais já estavam em processo de digitalização ou digitalizadas em 2018 (PEREIRA, 2019).

Mesmo diante da tendência relatada, 24,7% das grandes companhias brasileiras não considera a transformação digital importante e, somente 4% delas, a tratam como prioridade na estratégia corporativa (FAUSTINO, 2018). O processo de digitalização, isto é, a migração de uma estrutura analógica para uma digital, exige, portanto, que os empreendedores analisem minuciosamente a incorporação de sistemas digitais em seus negócios, através da adoção de uma estratégia digital.

Quando a incorporação da tecnologia se torna necessária para a manutenção do negócio, esse processo pode se tornar desafiador para Micro e Pequenas Empresas (MPE). Neste universo, no país, os desafios de incorporação da estratégia digital também são uma demanda latente, uma vez que 95% dos pequenos negócios ainda tinham a maioria de seus processos analógicos em 2018 (PEREIRA, 2019).

Frente ao cenário de transformação em curso, no Brasil e no mundo, e de importantes desafios de gestão, o ano de 2020 impôs uma nova dinâmica aos negócios, ditada pelas políticas de isolamento social, adotadas em decorrência da pandemia do corona vírus (covid-19) em todo o planeta. Após registros da China e em alguns países da Europa, o Ministério da Saúde do Brasil confirmou o primeiro caso da doença em 26 de fevereiro do mesmo ano (RIOS, 2020), e a pandemia se alastrou pelo país: no dia 7 de julho, já eram mais de 1.675.655 casos registrados, com 66.868 mortes (OGLOBO, 2020).

Diversos estados brasileiros passaram a estabelecer rígidas regras de fechamento do comércio e controle de circulação de pessoas, desde o início de março, o que impactou diretamente na rotina da população e na gestão de empresas de grande, médio e pequeno porte. No caso dos pequenos negócios, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), na primeira semana de abril de 2020, 88% deles já apontavam queda no faturamento decorrente da pandemia (BOLETIM, 2020). Desde o início da quarentena, 600 mil empresas brasileiras foram fechadas e cerca de 9 milhões empregos em micro e pequenas empresas (MPE) foram perdidos (CNN, 2020).

Esse cenário se reflete também na mudança de hábitos de consumo, decorrente do isolamento social, e os números apontam um alento neste panorama de perdas. Na primeira quinzena de março deste ano, a quantidade de pedidos de comida através de *delivery* cresceu 77% no país (LARGUI, 2020). Em termos de compras, no geral, o *delivery* apresentou aumento 59% no mês de abril, com alta de 15% em faturamento para os setores de alimentação e saúde (FLACH, 2020).

Para minimizar os prejuízos de parte dos empresários frente à suspensão de atividades em loja física, aplicativos de entrega adotaram medidas, como a de não cobrar taxa de entrega de pequenos restaurantes e a de reduzir comissões pagas pelos estabelecimentos (LARGUI, 2020). Na perspectiva da gestão pública, o governo brasileiro disponibilizou, em abril de 2020, o auxílio emergencial mensal de R\$ 600,00 para trabalhadores informais, autônomos e desempregados (MENDONÇA, 2020).

Em 16 de julho deste ano, após ampla manifestação por parte de empresários carentes de auxílio para enfrentarem os efeitos da pandemia na economia, foi publicada a medida provisória que criou uma linha de crédito para auxiliar os micro, pequenos e médios negócios: o programa Capital de Giro para Preservação de Empresas (AGÊNCIA SEBRAE, 2020; BRASIL, 2020).

Neste contexto, o presente estudo optou por abordar o impacto deste quadro econômico em âmbito local, a partir da experiência do estado da Bahia. Dados do Portal Simples Nacional apontam que o total de pequenos negócios (microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas) baianos, em 30 de junho de 2020, era de 824.751 (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2020).

Durante a pandemia, as perdas econômicas para esta categoria empresarial foram bastante significativas. Dados divulgados em 17 de abril de 2020 pelo Sebrae apontam que 86% das pequenas empresas baianas registraram queda no volume de vendas no período da pandemia, 43% pararam de funcionar e 31,6% foram levadas a se reinventar, adotando ferramentas digitais (LEONARDO, 2020).

Segundo resultado de outro levantamento do mesmo órgão, realizado entre 13 e 17 de abril de 2020, o isolamento social fez com que 20% dos pequenos negócios baianos passassem a atender de forma remota e 71% destes gestores afirmam que irão incorporar o atendimento *online* aos seus empreendimentos após a quarentena (SEBRAE, 2020b). Mas, em 2018, uma pesquisa já apontava que a transformação digital era uma realidade para muitas empresas baianas, uma vez que 75% delas considerava a internet como principal meio para potencializar os seus negócios (LEONARDO, 2018).

Apesar desta tendência, acredita-se que, no momento de isolamento social, para garantir a manutenção das atividades empresariais, a incorporação da tecnologia tornou-se compulsória. Em alguns seguimentos da economia, empresas foram forçadas a adotar o ambiente digital como único meio de manter as atividades de venda e o atendimento ao cliente. Neste cenário, a presença digital não mais representa uma opção, e sim, se traduz em uma necessidade imposta.

O marco teórico deste estudo versa sobre os temas transformação digital e o universo das micro e pequenas empresas baianas. Parte-se da premissa de que a transformação digital é consequência da digitalização, e, assim, vai além da adoção de novas tecnologias, mas engloba toda a estratégia de negócio, com foco na eficiência e competitividade (KHAN, 2016; FERREIRA, 2018).

Frente a este contexto, o presente trabalho visa responder à seguinte problemática: qual o efeito da pandemia covid-19 no processo de transformação digital de micro e pequenas empresas baianas? O objetivo geral é compreender a influência da pandemia no processo de incorporação da tecnologia por pequenos negócios no estado. Os objetivos secundários são: identificar o perfil dos líderes na condução deste processo; verificar em que nível a pandemia gerou

prejuízos aos pequenos negócios baianos; e compreender os desafios enfrentados pelos empresários no curso desta transformação digital.

Para tanto, a coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de questionário *online* na plataforma *Survey Monkey* a 201 gestores de pequenos negócios baianos, através do disparo via *software* de atendimento (*ZipMax*) e da estratégia bola de neve (VINUTO, 2014). A análise dos dados foi realizada numa perspectiva qualitativa, descritiva e a partir da análise de conteúdo (GIL, 2008; BARDIN, 2011).

Esta pesquisa justifica-se do ponto de vista acadêmico, por lançar luz sobre a produção científica contemporânea acerca de um fenômeno emergente. Já a sua contribuição social se dá a partir de um diagnóstico dos principais desafios enfrentados por gestores de micro e pequenas empresas durante a pandemia e pelo estímulo à reflexão destes acerca do contexto atual de gestão.

Os resultados deste estudo podem render ainda contribuições para o mercado, ao inspirar o desenvolvimento de políticas públicas com foco no suporte aos pequenos negócios baianos, em tempos de pandemia, e na proposição de programas privados de consultoria, com o intuito de desenvolver habilidades gerenciais para minimizar prejuízos e potencializar as oportunidades que surgem neste cenário crítico.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de uma organização pressupõe a habilidade de preservar recursos estratégicos e diferenciar-se, a fim de garantir a sua sobrevivência e de demarcar a existência de vantagem competitiva perante os demais agentes deste mercado (BARNEY, 1991; PORTER; MILLAR, 1999; PENROSE, 2006; HEILBRONER; MILBERG, 2008; PORTER; HEPPELMANN, 2014). Parte-se do pressuposto de que a empresa está inserida em um sistema aberto, no qual os concorrentes interagem e sofrem influência de outros agentes sociais e de fatores naturais (BERTALANFFY, 1972). Este processo de adaptação corporativa pressupõe dificuldades, ainda mais na Era do Acesso, em que a tecnologia permeia praticamente todos os processos e impacta em mudanças profundas, desafiando empregadores e empregados a modificarem constantemente seus processos, visando se adequarem as constantes mudanças (SCHUMPETER, 1982; HAMEL, 2000; RIFKIN, 2001; KARIMI; WALTER, 2015).

Schwab (2016) alerta que muitos gestores tendem a manter um pensamento tradicional e imediatista, não pensando em inovações e rupturas que terão impactos significativos no futuro. A falha da liderança, portanto, em proporcionar tais mudanças, pode levar à entropia (conceito da termodinâmica que mede a desordem das partículas de um sistema físico), ou seja, esse estado de desordem pode provocar na empresa uma dificuldade para concorrer com as demais e isso, teoricamente, pode levar à falência do negócio (WESTERMAN; BONNET; MCAFFE, 2014; 2016).

Mas, os desafios vão além. Há casos até em que o líder percebe as novas dinâmicas de mercado e a necessidade de iniciar um processo de transformação digital no negócio, por exemplo, só que ele precisa ainda romper a resistência interna e convencer seus funcionários (WESTERMAN; BONNET; MCAFFE, 2014; 2016). Nestes casos, a questão é redefinir a estratégia geral da empresa, incorporando a digitalização como elemento essencial (GRUPTA, 2019).

As regras de negócios estão em constante mutação, impondo a necessidade de uma visão holística por parte dos gestores, uma vez que a tecnologia digital transforma negócios e redefine o escopo de instituições (ROGERS, 2019; SCHWAB, 2016). Este cenário pressupõe uma rede de novos entrantes e o surgimento de inovações, muitas delas alinhadas às necessidades dos clientes.

Essas inovações estão relacionadas ao conceito dos negócios e impactam de forma drástica nas estruturas empresariais, impacto esse que se associa de forma significativa com a

capacidade de estabelecer uma concorrência com outras empresas (HAMEL, 2000). Porter e Heppelmann (2014) apostam na ocorrência de uma transformação competitiva e Grupta (2019) reforça a tese de que o sucesso desse processo está na consciência do líder quanto à importância da digitalização do negócio. Trata-se da transformação de “competências secundárias em centrais, à medida que surgem oportunidades tecnológicas” (TIGRE, 2014, p. 61). Hamel (2000, p. 70) ainda afirma: “a capacidade de primeiro identificar e depois desconstruir e reconstruir modelos de negócio situa-se no âmago de um sistema de inovação de alto desempenho”.

Neste cenário, a transformação digital pressupõe “o fortalecimento do núcleo e a construção do futuro ao mesmo tempo” (GRUPTA, 2019, p. 16). Esse fenômeno surge no seio das organizações e tem mais relação com a estratégia, com a forma de pensar um negócio, do que com a tecnologia em si (ROGERS, 2019).

De acordo com Ferreira (2018), a transformação digital consiste no efeito geral da digitalização. Quando enfrentam um processo de digitalização, segundo o autor, as empresas experimentam mudanças reais em seus processos através da tecnologia. A transformação digital, por sua vez, é mais que isso, é uma mudança ampla que envolve a estratégia de negócio como um todo (TAURION, 2016; FERREIRA, 2018; LONGO; WATANABE, 2019). Conceitualmente, ela altera a maneira como as empresas negociam, por promover uma mudança estrutural e processual, ou seja, ao aderirem ao uso dos recursos digitais, os empreendimentos passam a modelar suas atividades visando alcançar maiores índices de desempenho por meio da exploração de diversos aparatos tecnológicos, com a intenção de alavancar seus índices de rentabilidade e de lucratividade (WESTERMAN; BONNET; MACAFEE, 2014; 2016; MATT; HESS; BENLIAN, 2015; PINÇON, 2017).

Para viabilizar tais mudanças, os recursos dinâmicos são essenciais e consistem na “capacidade da empresa de integrar, criar e reconfigurar recursos internos e recursos externos (incluindo as capacidades comuns da empresa) para abordar e moldar mudanças em ambientes de negócios” (TEECE, 2017, p. 3). Desta forma, são detectadas oportunidades e ameaças, que direcionam as transformações (DAY; SHOEMAKER, 2016). Questões contemporâneas são evidentes, como “o surgimento de um ecossistema digital, o volume explosivo de dados, a nova tecnologia da informação em rede e difundida, e a nova dinâmica das plataformas digitais” (FERNANDES; FLEURY; SILVA, 2019). Neste espectro, as organizações que decidem inovar, ao invés de ignorar as tendências de mercado, saem na frente.

No entanto, como dito anteriormente, nem todas as empresas possuem uma postura proativa e antecipam tendências. Em um cenário no qual uma marca se vê ameaçada por mudanças de comportamento de seus consumidores, por novos entrantes que impõem novas dinâmicas de concorrência, ou pelo surgimento de tecnologias das quais não se apropriou, o caminho é a reinvenção. Grupta (2019, p. 19) traça o arcabouço necessário para reinventar o negócio: “reavaliar a cadeia de valor; reconectar-se com os clientes; reconstruir a empresa”.

No contexto proposto por este artigo, de desafios impostos pela pandemia covid-19 e a dinâmica de digitalização dos negócios, fica clara a necessidade de reinvenção (BOWERSOX; CLOSS; DRAYER, 2005). Em tempos de quarentena e de novos hábitos dos consumidores, torna-se ainda mais oportuna a contribuição de Tigre (2014), que trata do processo de mudanças tecnológicas nas empresas como aquele de “aprender-usando”, em que a experiência dos consumidores reconfigura processos e serviços.

Frente ao isolamento social, o uso de aplicativos de entrega e a comunicação com as marcas através de atendimento *online* ou plataformas de relacionamento, como redes sociais, por exemplo, ilustram hábitos que alteram estruturas de negócio. Empresas são forçadas a conectar-se com seus clientes e com seus fornecedores de forma digital e esse fenômeno desafia gestores e abre novas frentes para negócios. A próxima seção se destina a tratar do universo dos pequenos negócios brasileiros e de perfis de liderança essenciais para compreensão das dificuldades enfrentadas por gestores neste contexto de pandemia.

## 2.1 Desafios de gestão para pequenos negócios

O empreendedorismo é uma prática econômica inerente à sociedade, sua existência é quase que nivelada com a ideia de civilização (DRUCKER, 1987; HISRICH; PETERS; HEPHERD, 2014). Com a consolidação do sistema econômico capitalista, essa prática também se legitimou. Em termos de significado, um empreendedor é um indivíduo que, por meio das suas posses e de outros, decide iniciar uma atividade empresarial (DOLABELA, 1999; SCARBOROUGH; ZIMMERER, 2006). Empreendedorismo tem relação direta com inovação e, por consequência, com o ato de criar e explorar as oportunidades econômicas (SCHUMPETER, 1982; BRUNELLI; CAVAZOTTE, 2019).

Ao decidir abrir uma empresa, o empreendedor precisa, antes, estruturar suas ideias no papel, processo realizado através de um plano de negócios (SALIM et al., 2001). Nesse plano, é possível estabelecer: em qual ramo da economia se pretende atuar, qual o capital financeiro necessário para a manutenção do negócio, além de determinar em qual porte a empresa se enquadrará. Visto que no Brasil as empresas são classificadas, dentre outros fatores, também de acordo com seu porte, Farias et al. (2020), ao refletirem sobre o plano de negócios como ferramenta estratégica para empresas de pequeno porte, concluíram que muitos empreendedores, ao iniciar suas atividades, não acreditam que a confecção do plano de negócios possa ser vital para a continuidade das suas empresas.

No Brasil, as empresas são caracterizadas de acordo com o porte em termos de renda e da quantidade de funcionários. Os pequenos negócios ainda se subdividem em classificações como a de Micro Empresas (ME), que refere-se à sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e, na qual, o empresário deve estar devidamente registrado nos órgãos competentes. Para ser considerada como uma ME, a empresa deve auferir renda anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00; quanto ao número de funcionários no setor de comércio/serviço, essa pode ter até nove empregados. Já no setor da indústria, até 19 empregados.

Uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) identifica uma modalidade de negócio que não poderá, por causa do seu enquadramento, obter adicionais de receitas de exportação até o limite anual de R\$ 4.800.000,00. Ela deve auferir renda anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. Quanto à quantidade de funcionários no setor de comércio/serviço, essa pode ter de 10 a 49 empregados e, no setor da indústria, de 20 a 99 empregados.

O Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário. Nessa modalidade, o indivíduo não pode ser sócio ou titular de outra empresa e sua renda anual deve ser igual ou inferior a R\$ 81.000,00. Quanto à quantidade de funcionários, tanto no setor da indústria, quanto no setor de comércio/serviço, esse tipo de empreendimento pode ter apenas um empregado (SEBRAE, 2014, 2020).

Esses micro e pequenos empreendimentos (MPE) possuem amparo legal, previsto pela Constituição Federal do Brasil, sob a forma de Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, em vigor desde o ano de 2006. Essa legislação representa um esforço do país em auxiliar no desenvolvimento dessas empresas, para que elas se tornem mais competitivas (BRASIL, 2006).

Segundo o Sebrae (2018), para cada 18 habitantes do Brasil, existe um pequeno negócio. Essa modalidade de empreendimento representa “52% dos empregos com carteira assinada no setor privado” (SEBRAE, 2020a, p.1). Do total de empresas brasileiras, as MPE representavam um percentual de 86% (OECD, 2018), o que demonstra a sua representatividade para a economia brasileira.

Lezana e Tonelli (1998) apontam que existem algumas características que são inerentes a esses tipos de empreendimentos, tais como: o proprietário e a administração não são

dissociados, ou seja, o dono da empresa gerencia as atividades e os funcionários; as contas bancárias da empresa e do empresário, em alguns casos, são as mesmas; em algumas empresas, o proprietário possui um único endereço para correspondência, tanto pessoal, quanto empresarial; essas empresas possuem uma estrutura organizacional simples, isto é, não utilizam uma divisão complexa em níveis de hierarquias, possuindo apenas dois níveis em seus organogramas - no nível superior está o patrão (que é o proprietário) e, abaixo dele, o empregado ou os empregados.

Apesar de possuir uma estrutura simplificada e uma conexão com a vida pessoal do proprietário, isso possibilita que os empresários, que possuem esse tipo de empresa, se vejam impedidos de adotarem estratégias para se tornarem mais competitivos em termos de gerenciamento dos seus negócios. Mintzberg e Quinn (2001) argumentam que as estratégias não são padronizadas ou formatadas para organizações específicas. Assim, a aplicação de uma determinada estratégia depende da necessidade que o empresário tenha ou da sua percepção de que determinada estratégia pode ser aplicada ao seu negócio.

Conceitualmente, “estratégia é um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implantar um plano de atividades, que fornecerão um ajuste competitivamente superior entre a organização e seu ambiente para atingir as metas organizacionais” (DAFT, 2005, p. 172). A estratégia que o empresário vai utilizar para gerenciar seu negócio depende de elementos que o proprietário considera como parte integrante da sua gestão, como: inovação e flexibilidade, qualidade, rapidez na entrega e confiabilidade (CRNKOVIC; MORETTI, 2013). Em MPE, o proprietário tem total autonomia para decidir adotar uma nova estratégia, que possivelmente modificará os seus resultados.

Essas modalidades de empreendimentos encontram dificuldades para se manterem ativas, por diversos fatores, que incluem: desde a falta de domínio por parte do empresário, quanto ao ramo de atuação do negócio, até a aspectos da personalidade do proprietário. No pior dos cenários, o gestor acaba por não honrar os seus compromissos com fornecedores, funcionários e clientes, seja por incapacidade de administrar as finanças ou por má fé (DORNELAS, 2008; GRECO et al. 2010).

Diante do discutido na presente subseção, nessa modalidade de empreendimento, a forma como o proprietário administra o negócio está intimamente ligada à sua personalidade e à sua habilidade em gerenciar os recursos. Deste modo, a adoção de ações inovadoras depende do interesse do proprietário em inovar, tanto nos processos que estruturam as atividades, quanto nos produtos ou serviços que oferta.

Conforme Tigre (2014), é através da inovação que uma empresa, independente do porte, se mantém competitiva, dado o seu ambiente de negócio. A decisão dos proprietários de não se adequarem às inovações presentes no mercado, então, pode representar um risco de descontinuidade das atividades para as MPE.

Por fim, este referencial apresenta três estudos que apontam importantes desafios enfrentados por empresas neste processo de transformação digital e que inspiraram a elaboração do presente instrumento de coleta de dados. Um deles discorre acerca de dificuldades enfrentadas, dentre elas: aspectos de investimentos em tecnologia, gestão de processos, gestão de equipes, de cultura organizacional, capacidades e competências organizacionais e de regulação (LAVRADO, 2019).

Outro estudo, também de natureza bibliográfica, é o proposto por Longo e Watanabe (2019), que elenca mais fatores críticos deste processo: dificuldade de aceitar digitalização do negócio; dificuldade de adaptação; carência de capacidades digitais; resistência à mudança de cultura dos colaboradores; dificuldades de monitoramento; segurança de dados e privacidade; falta de estrutura e recursos.

Mais um aspecto de importância para este estudo é o da liderança e sua relação com a transformação digital, do ponto de vista da gestão organizacional. A captura deste constructo

se dará a partir da contribuição do trabalho de Padilha, Roman e Bencke (2019), que versam sobre os desafios de líderes neste processo, no que se refere ao envolvimento de funcionários, conhecimento sobre a estratégia digital e flexibilidade para a tomada de decisões.

Tais dimensões estão entre as que serão medidas através do instrumento de coleta de dados apresentado na seção a seguir. A estratégia desta pesquisa é avançar do ponto de vista científico, apresentando uma abordagem empírica acerca dos constructos propostos pela literatura referenciada.

### 3 METODOLOGIA

A presente investigação lança mão da estratégia metodológica qualitativa e de caráter descritivo, que visa descrever as características de uma população ou fenômeno e a relação entre variáveis (GIL, 2008). Os dados foram coletados entre os dias 22 de junho e 20 de julho de 2020, através da aplicação de questionários semiestruturados *online* (da plataforma *Survey Monkey*), a uma amostra de 201 gestores de pequenos negócios baianos.

O instrumento de coleta foi composto por perguntas fechadas, sendo utilizadas escalas *Likert* de cinco pontos e questões de escolha dicotômica. Ao todo, 36 variáveis foram coletadas, sendo sete destas sociais e demográficas. As questões e escalas foram adaptadas dos trabalhos de Souza, Neto e Muniz Jr. (2012), Katz (2015), Pinçon (2017), Specht (2018), Lavrado (2019), Longo e Watanabe (2019), Padilha, Roman e Bencke (2019), e referem-se a indicadores relacionados ao processo de digitalização da empresas, o perfil de gestão, dificuldades enfrentadas no processo de digitalização e a adoção de ferramentas digitais, dentre outros.

Os entrevistados foram selecionados no *site* Valorize o Pequeno Negócio, do Sebrae Bahia, a partir de uma relação de anúncios das empresas e de números de telefone fornecidos pelos próprios empresários. O contato foi feito através da plataforma de relacionamento *Whatsapp*, com envio de mensagens através do *software* de atendimento *ZapMax*. Tal estratégia permitiu um certo controle da amostra, pois os respondentes atuam na gestão de pequenos negócios baianos. A título de ampliar o alcance do instrumento de coleta, este estudo também adotou a técnica de bola de neve, na qual os respondentes indicam pessoas com as mesmas características (VINUTO, 2014).

Dentre as vantagens do uso de questionários, pode-se citar o fato de eles atingirem grande número de pessoas, implicarem em menores gastos, garantirem o anonimato das respostas e permitirem que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente (GIL, 2008).

A base de dados foi explorada através da análise de estatísticas descritivas e de categorias propostas para análise de conteúdo, o que permite interpretação, tratamento e inferências replicáveis quanto ao contexto (BAUER; GASKELL, 2002; ROESCH, 2005; BARDIN, 2011). As categorias definidas foram: perfil dos respondentes; perfil de gestão digital; impacto da pandemia do corona vírus nos pequenos negócios; e desafios de gestão digital enfrentados por pequenos empresários no contexto de pandemia.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo contribuem para a compreensão dos efeitos da pandemia do corona vírus nos negócios baianos, em especial, para empresas de pequeno porte. Com base nos dados gerados através de respostas de gestores ao instrumento de coleta proposto, é possível identificar o perfil da amostra, do ponto de vista social e demográfico.

O banco de dados deste estudo possui 36 variáveis, todas qualitativas, cuja parametrização foi realizada a partir da criação de variáveis *dummy* e de escalas, para transformar elementos qualitativos em quantitativos. A partir de dados coletados através da plataforma *Survey*



*Monkey*, uma planilha foi criada no Excel, mas a análise de estatística descritiva foi feita no *software* Gretl.

#### 4.1 Perfil dos respondentes

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas referentes às variáveis sociodemográficas analisadas e, em princípio, evidencia-se o alto valor do desvio padrão (grau de dispersão dos valores em relação à média) das variáveis “grau de instrução” e “número de funcionários”, o que indica certa heterogeneidade na amostra. Já quanto ao “gênero” e “cidade sede da empresa”, a homogeneidade é considerável.

Tabela 1: Estatística descritiva de variáveis sociodemográficas

<i>Variáveis sociodemográficas</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Gênero	1,526	2,000	0,5006	1,000	2,000
Faixa etária	2,818	3,000	0,9941	1,000	6,000
Grau de instrução	5,088	5,000	1,6060	1,000	7,000
Número de funcionários	2,374	1,000	3,7730	0,000	25,00
Cidade sede da empresa	1,465	1,000	0,5001	1,000	2,000

Fonte: dos autores (2020)

Em relação à distribuição de frequência destas variáveis, cabem alguns destaques e análises: dos respondentes da pesquisa, 52,58% afirmaram ser do gênero feminino e 47,42% do masculino; a maioria dos gestores entrevistados (70%) possui entre 26 e 45 anos de idade; já quanto ao grau de instrução, 32,98% têm até o ensino médio completo, 22,16% não concluíram o ensino superior, 21,65% possuem graduação e 23,2% possuem pós graduação.

Outra variável importante para a compreensão do perfil da amostra é a quantidade de funcionários destas empresas. De acordo com os parâmetros de classificação de empresas segundo o seu porte, apontados na respectiva seção da revisão de literatura, microempresas individuais são aquelas em que há no máximo um funcionário (SEBRAE, 2020). Partindo-se desta informação, os resultados deste estudo apontam que 41,21% da amostra pertence a esta categoria e, do total de empresas, nenhuma excede o limite de funcionários, o que às posiciona como micro e pequenas empresas.

As 201 empresas presentes nesta amostra estão distribuídas da seguinte forma: 53,51% em Salvador e 46,49% em municípios do interior da Bahia. A título ilustrativo, a nuvem de palavras apresentada na Figura 1 representa, em fonte de maior tamanho, as cidades sede das empresas contempladas por este estudo, com maior frequência.

Figura 1: Nuvem de palavras de município sede mais frequentes



Fonte: dos autores (2020)

Quanto ao setor de atividade, 15,79% se posicionam como empresas de alimentos e bebidas, 12,11% de vestuário e 26,32%, de serviços. O restante da amostra é composto por negócios nos seguintes setores: beleza e estética (9,47%), saúde (3,16%), bares e restaurantes (3,16%), educação (2,63%), transporte (1,58%), mercadinhos e hortifrúti (1,58%), dentre outros. Já quanto à área de atuação destes negócios, 44,33% mantêm atividades (venda de produtos ou prestação de serviços) fora de sua cidade sede, através da internet. Isto posto, a próxima subseção irá se ater à análise de aspectos relacionados à estratégia de gestão adotada por estas empresas.

#### 4.2 Perfil de gestão digital

O recenseamento da literatura presente neste trabalho atesta que a transformação digital é um fenômeno emergente, disruptivo e que desafia líderes. Tal conceito foi apresentado aos entrevistados e, em seguida, foi questionado se eles o conheciam: 58,29% afirmaram que sim, enquanto 41,71% admitiram desconhecer o conceito.

Tal achado revela a fragilidade do ponto de vista de gestão, uma vez que uma quantidade representativa de líderes das empresas pesquisadas não possui conhecimento teórico acerca de um fenômeno em curso na sociedade contemporânea. A falta de compreensão por parte da liderança é vista pela literatura como uma das maiores barreiras para a transformação digital dos negócios (PADILHA; ROMAN; BENCKE, 2019).

No entanto, o resultado da questão seguinte revela a consciência da relevância desta discussão, uma vez que 95,48% dos entrevistados afirmaram que a transformação digital é importante ou muito importante para o seu negócio e 94,44%, que o digital representa uma vantagem competitiva. O achado se mostra revelador e surpreende, uma vez que trata-se de pequenos negócios e a importância do digital ser considerada relevante por uma quantidade significativa da amostra, diferente do cenário encontrado por Faustino (2018), no qual pouco mais de 24% dos líderes de grandes companhias tinham a mesma percepção.

Os presentes achados merecem ser discutidos a partir de uma abordagem crítica, uma vez que certa unanimidade de resposta não condiz com a frequência de utilização de ferramentas digitais pelas empresas: 2% não utiliza ou utiliza raramente; 10,5% utiliza ocasionalmente; enquanto 33,5% faz uso frequente e 54% com muita frequência. Existe, portanto, um percentual de cerca de 8% das empresas que admitem a importância da transformação digital, mas que não experimenta esse processo na prática.

A existência de algum plano (formal ou não) de transformação digital da empresa foi uma questão proposta e ela reflete a capacidade de planejamento e antecipação, do ponto de vista da gestão. Porém, nesta amostra, apenas 56,35% afirmaram possuir esse instrumento, e somente 21,13% dos gestores admitem que um plano de negócio foi feito antes da abertura da empresa.

Tal quadro indica que um percentual relevante dos entrevistados não considera o planejamento como vital para a continuidade do negócio, o que corrobora com os achados de Farias et al. (2020) e sinaliza a necessidade de suporte técnico para estes negócios do ponto de vista de estratégias de gestão eficazes do ponto de vista preditivo. A necessidade de capacitação ainda é reforçada pelo seguinte dado: 25,77% dos gestores respondentes concordam totalmente com a afirmativa de que possuem conhecimentos e habilidades técnicas adequados para que seus negócios acompanhem a evolução digital.

Daqueles que adotaram a tecnologia, 39,38% afirmam ter havido importantes melhorias em termos de produtividade da empresa e 49,22% percebem a necessidade de digitalização. Apesar de a teoria apontar que a transformação digital demanda a adoção da estratégia digital como elemento central do negócio (GRUPTA, 2019), somente 35,05% dos gestores baianos presentes na amostra estão de acordo e 44,3% concordam parcialmente. O percentual de discordância, total e parcial, e de indecisos é de 20,62%.

Outro aspecto relevante do ponto de vista da gestão refere-se à tomada de decisão: 65,98% dos entrevistados afirmam terem sozinhos a responsabilidade por decidir os rumos do negócio, enquanto 20% do total dizem inserir os funcionários neste processo decisório. Estes dados reforçam a afirmativa de Lezana e Tonelli (1998), que não dissociam propriedade da administração e que apontam hierarquia dos papéis corporativos.

A capacidade de escuta social é apontada pela literatura como elemento importante. Isso posto, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes considera esta estratégia, uma vez que 64,43% levam em consideração as necessidades dos clientes ao tomar decisões. Estes dados lançam luz também ao argumento de Padilha, Roman e Bencke (2019) sobre dificuldades enfrentadas do ponto de vista de gestão e revelam uma postura ainda hierárquica tradicional e verticalizada, por parte dos gestores, quanto ao público interno; e horizontalizada com relação ao seu público alvo, ou seja, os consumidores. A seguir, esta análise passa a considerar o impacto da pandemia nos pequenos negócios baianos.

### **4.3 Impacto da pandemia do corona vírus nos pequenos negócios**

Conforme apresentado na seção introdutória, a pandemia do corona vírus impactou na rotina da população mundial desde o final de 2019, impondo políticas de isolamento social que resultaram em mudanças substanciais de comportamento dos indivíduos, novas práticas corporativas e de Estado, com foco na contenção da crise sanitária internacional.

Na Bahia, conforme resultado deste estudo, o impacto da pandemia nos negócios, a ponto de motivar investimentos em tecnologia, foi de alto ou muito alto para 63,13% das empresas baianas contempladas nesta amostra; enquanto 25,25% delas constataram médio impacto. Em termos de prejuízos financeiros decorrentes da suspensão de atividades presenciais, 76% dos pequenos negócios do estado confirmaram perdas e 54% deles alcançaram prejuízos considerados nos níveis alto ou muito alto. O resultado é inferior, em termos de prejuízos, ao obtido por Leonardo (2020) em abril, quando 86% dos negócios baianos registravam queda em vendas. Esse achado pode indicar uma tímida recuperação econômica.

Neste contexto de pandemia, 82,5% das empresas perceberam que a forma de vender ou de se relacionar com os seus clientes foi alterada e 37,69% admitiram que suas empresas não estão preparadas para o processo de digitalização dos negócios em virtude das atuais circunstâncias sanitárias. Este dado revela vulnerabilidade do ponto de vista da gestão.

Um dado que suscita discussão é o de que 44,67% do total de gestores respondentes afirmam que a incorporação da tecnologia nos processos da empresa foi capaz de superar os prejuízos decorrentes da pandemia covid-19. Apesar de parecer um achado promissor, do ponto de vista de superação da crise, acredita-se que o próprio cenário da pandemia pode vir a enviesar esses resultados, a ponto de comprometer sua análise.

Como apresentado na seção introdutória, as vendas por *delivery* cresceram no país, especialmente no setor alimentício (que representa 20,53% desta amostra), impulsionado por novos hábitos de consumo. Percebe-se, portanto, que uma análise quantitativa possa vir a explicar tal fenômeno com maior propriedade e medir a correlação entre a mudança do comportamento do consumidor e a recuperação econômica destes negócios. A próxima subseção tem como intuito analisar os dados a fim de compreender os desafios enfrentados pelos empresários no curso da transformação digital.

#### **4.4 Desafios de gestão digital no contexto de pandemia**

Com base na literatura (LAVRADO, 2019; LONGO; WATANABE, 2019; PADILHA, ROMAN; BENCKE, 2019), alguns fatores foram elencados como dificuldades inerentes ao processo de transformação digital das empresas e seus resultados serão postos nessa parte da digressão.

O primeiro deles refere-se à falta de visão da transformação digital como elemento central do negócio, que para 21,65% dos respondentes tem um impacto alto ou muito alto na gestão, o que evidencia a necessidade de conscientização acerca da importância desse processo para a evolução do negócio, sua competitividade e sua sobrevivência. Ao comparar-se com os resultados obtidos na seção anterior, é possível afirmar que, apesar de admitirem a importância da estratégia digital como “DNA” do negócio (GRUPTA, 2019), muitos gestores não superam essa limitação e nem dão passos rumo à evolução digital plena.

O início do processo de transformação digital é comprometido por não ser prioridade da gestão, fator com impacto médio, alto ou muito alto para 73,06% dos pequenos negócios baianos. Para 26,43% dos respondentes, a dificuldade de monitoramento (ou de medição de resultados) tem impacto alto ou muito alto do ponto de vista de gestão. Portanto, para estas empresas, este é um desafio a ser superado. A segurança dos dados preocupa 43,3% dos gestores, sendo mais uma dificuldade também a ser enfrentada do ponto de vista de implantação da estratégia digital.

Admitir a falta de habilidades digitais necessárias para transformação foi a opção adotada por 20,73% dos respondentes. Esse dado está em desacordo com os resultados obtidos por Scheller (2019), em sua pesquisa envolvendo empresários de grandes corporações internacionais. Enquanto em grandes negócios a falta de habilidades de liderança é admitida por 80% dos entrevistados, nos pequenos negócios baianos, 79,27% considera que este fator não tem impacto negativo em seus negócios.

Do ponto de vista da cultura organizacional, apenas 8,34% apontam que existe resistência da equipe com relação a esse processo, o que revela propensão a adaptação e a mudanças neste tipo de organização. A estrutura, em termos da oferta de serviços de *internet* de qualidade, é ainda uma dificuldade enfrentada por 22,92% dos pequenos negócios baianos e a falta de equipamentos, por 24,87% deles.

Por fim, o último fator que desafia líderes neste processo é a falta de recursos financeiros para investir em estratégias digitais, o que tem impacto alto ou muito alto para 59,16% dos negócios contemplados por este estudo. Esse achado pode ser compreendido a partir do contexto de impactos negativos da pandemia covid-19 nos negócios, o que compromete o fluxo de caixa de pequenos empreendimentos e os limita do ponto de vista de novos investimentos. Após

elencados os desafios enfrentados por MEI, micro e pequenos empresários no curso da transformação digital, a próxima seção irá se ater às considerações finais deste estudo.

## 5 CONCLUSÃO

Os achados desta investigação empírica apontam que o efeito da pandemia covid-19 no processo de transformação digital de micro e pequenas empresas baianas possui dois aspectos fundamentais: eles podem ser identificados do ponto de vista de impacto financeiro, ou seja, de prejuízos decorrentes da suspensão de atividades presenciais corporativas e do isolamento social; e na perspectiva das dificuldades enfrentadas por gestores no curso da transformação digital neste contexto.

Dentre os resultados mais relevantes estão: 76% das empresas contabilizam prejuízos financeiros decorrentes da pandemia; 82,5% dos gestores percebem que a forma de vender ou de se relacionar com os seus clientes foi alterada; 37,69% deles afirmam que seus negócios não estão preparados para as mudanças relacionadas à transformação digital neste contexto; 59,16% afirmam que faltam recursos financeiros para investir em estratégias digitais.

A principal limitação deste estudo se dá no campo metodológico, uma vez que ele foi concluído ainda em fase de produção de novos dados, tendo em vista a continuidade da pandemia. A meta é, após esta fase, realizar uma análise quantitativa, lançando-se mão das estratégias de regressão múltipla e análise fatorial para explicar este fenômeno sob outras dimensões. A maturidade digital (MACRUZ, 2018) dos pequenos negócios baianos, por exemplo, é um conceito que pode vir a ser abordado em futuros estudos e sugere-se, ainda, a formulação de um modelo que aponte variáveis responsáveis pela retomada de lucros por parte dos negócios abalados financeiramente pelo contexto da pandemia ou que venha a aferir se a tendência de digitalização irá se manter nestes negócios.

O impacto do programa do Capital de Giro para Preservação de Empresas, do Governo Federal, também é uma alternativa para pesquisas futuras, uma vez que não foi possível abordar tal aspecto neste instrumento de coleta e a falta de recursos para investir em estratégias digitais é uma realidade para a maioria dos pequenos negócios baianos. Outra possibilidade é a replicação deste estudo a título comparativo, com aplicação do questionário a gestores de diferentes estados brasileiros, que estejam enfrentando desafios no processo de transformação digital nestes tempos de quarentena.

Como contribuição desta pesquisa, destaca-se o avanço científico na proposição de uma perspectiva empírica para identificação de desafios de gestão digital. Em termos sociais e de mercado, espera-se que gestores entrevistados tenham refletido acerca do tema e acredita-se que os dados tenham potencial de apontar fontes de desenvolvimento de soluções em consultoria privada ou de políticas públicas, com foco no suporte aos pequenos negócios.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA SEBRAE. **Donos de pequenos negócios pedem redução das taxas de juros, impostos e tarifas**. 21 mai. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2020/05/donos-de-pequenos-negocios-pedem-reducao-das-taxas-de-juros-impostos-e-tarifas.html>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. Ed. 7. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BERTALANFFY, L. **Teoria Geral dos Sistemas**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 1972.

BOLETIM. **Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios.** Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c4b53fae22d3a8242c58bf17ef281c01/\\$File/19476.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c4b53fae22d3a8242c58bf17ef281c01/$File/19476.pdf). Acesso em: 8 mai. 2020.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; DRAYER, R. W. The digital transformation: technology and beyond. **Supply Chain Management Review**, v. 9, n. 1, pp. 22-29, 2005.

BRASIL. **Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos, 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: 15 de maio de 2020.

BRASIL. **Governo cria novo programa de apoio às micro, pequenas e médias empresas.** 17 jul. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/07/governo-cria-novo-programa-de-apoio-as-micro-pequenas-e-medias-empresas>. Acessos em: 20 jul. 2020.

BRUNELLI, M. Q.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. **Liderança no Empreendedorismo Social: entendendo os principais desafios e os principais resultados positivos deste processo.** In: XLIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnAnpad. **Anais [...]**, São Paulo: EnAnpad, 2019.

CNN. **Sebrae: 60% das pequenas empresas têm crédito negado em meio à pandemia.** 9 abr. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/04/09/sebrae-60-das-pequenas-empresas-tem-credito-negado-em-meio-a-pandemia>. Acesso em: 16 mai. 2020.

CRNKOVIC, L. H.; MORETTI, S. L. do A. Gestão de micro e pequenas empresas: uma proposta de disciplina para a formação do engenheiro. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, nº 4, p. 11, jan. 2013. ISSN 1984-2430.

DAY, G.; SHOEMAKER, P. J. H. Adapting to fast-changing Markets and Technologies. **California Management Review**, n. 4, v. 58, 2016.

DAFT, R. **Administração.** São Paulo: Thomson, 2005.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa: Uma ideia, e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa.** São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. S. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): Prática e princípios.** 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FARIAS, C. S. S.; BARROS, M. J. F.; BISPO, L., V., O. ; REGES, E. B. Plano de negócio como ferramenta estratégica para empreendedores do município de Bom Jesus da Lapa Bahia. In: SENHORAS, E. M. (Org.). **Gestão de Organizações Públicas, Privadas e da Sociedade Civil.** 1ªed. Ponta Grossa: Atena, 2020, v. 1, p. 172-183.

FAUSTINO, R. **Um quarto das empresas no Brasil ignora a transformação digital, aponta pesquisa.** 29 nov. 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2018/11/um-quarto-das-empresas-no-brasil-ignora-transformacao-digital-aponta-pesquisa.html>. Acesso em: 16 mai. 2020.

FERNANDES, K. R.; FLEURY, M. T. L.; SILVA, L. S. A Transformação Digital e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas: Um Mapeamento da Literatura. In: XLIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnAnpad. **Anais [...]**, São Paulo: EnAnpad, 2019.

FERREIRA, L. T. **Transformação digital: aplicações e limitações de seu uso em empresas de seguro no Brasil.** Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2018.

FLACH, N. **Efeito corona vírus: delivery de compras aumentou 59% com isolamento social.** 11 mai. 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/efeito-coronavirus-delivery-de-compras-aumentou-59-com-isolamento-social/>. Acesso em: 20 de jul. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRECO, S. M. de S. et al. **Empreendedorismo no Brasil.** IBQP, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2010. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/livro\\_gem\\_2010.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/livro_gem_2010.pdf). Acesso em: 15 de maio de 2020.

GRUPTA, S. **Implantando Estratégia Digital.** São Paulo: Makron Books, 2019.

HAMEL, G. **Liderando a Revolução.** Rio de Janeiro: Ed. Campos, 2000.

HEILBRONER, R.; MILBERG, W. **A construção da sociedade econômica.** 12ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** 9ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

KARIMI, J.; WALTER, Z. The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. **Journal of Management Information Systems**, v. 32, n. 1, p. 39-81, 2015.

KATZ, R. **Latin America 4.0: Digital Transformation in the Value Chain.** A Center for Digital Transformation, 2015.

KHAN, S. **Leadership in the Digital Age - a study on the effects of digitalization on top management leadership.** Stockholm University, Faculty of Social Sciences, Stockholm Business School, Management & Organization. Independent thesis Advanced level (degree of Master), 2016.

LARGUI, N. **Com quarentena, apps de entregas são oportunidade para trabalhadores e comércios.** Valor Investe, 2 abr. 2020. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/04/02/com-quarentena-apps-de-entregas-sao-oportunidade-para-trabalhadores-e-comercios.ghtml>. Acesso em: 9 mai. 2020.

LAVRADO, F. P. BPM e Transformação Digital. In: XXII Seminários em Administração – SemeAd, **Anais [...]**, 2019.

LEONARDO, I. **Transformação digital: 75% das MPE baianas utilizam a internet para potencializar os negócios.** 1 nov. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/ba/bahia/especial-publicitario/sebrae-ba/empresarios-baianos-se-destacam-e-viram-noticia/noticia/2018/11/01/transformacao-digital-75-das-mpe-baianas-utilizam-a-internet-para-potencializar-os-negocios.ghtml>. Acesso em: 20 jul. 2020.

LEONARDO, I. **Mais de 40% das empresas baianas estão sem funcionar por conta do Corona vírus.** 20 mai. 2020. Disponível em: <http://www.ba.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/BA/mais-de-40-das-empresas-baianas-estao-sem-funcionar-por-conta-do-coronavirus,0da00604aa332710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 7 jul. 2020.

LEZANA, Á. G. R.; TONELLI, A. O Comportamento do Empreendedor. In: MORI, F. Empreender: **identificando, avaliando e planejando um novo negócio.** Florianópolis: Escola de novos empreendedores, 1998.

LONGO, M. T.; WATANABE, C. Y V. **Transformação digital: uma análise das principais barreiras e dificuldades em micro e pequenas empresas.** In: XXII Seminários em Administração – SemeAd, **Anais [...]**, 2019.

MACRUZ, A. F. B. **Uma análise comparativa dos modelos de maturidade de transformação digital.** Dissertação (Mestrado - Programa de Mestrado Profissional em Administração – Insper, São Paulo, 2018.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital Transformation Strategies. **Business & Information Systems Engineering**, v. 57, 2015

MENDONÇA, H. **Quem tem direito ao auxílio emergencial de 600 reais e como se cadastrar para receber a ajuda do Governo.** 7 abr. 2020. Disponível em:

<https://brasil.elpais.com/economia/2020-04-07/quem-tem-direito-ao-auxilio-emergencial-de-600-reais-e-como-se-cadastrar-para-receber-a-ajuda-do-governo.html>. Acesso em: 20 jul. 2020.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OECD. **Financing SMEs and Entrepreneurs 2018: An OECD Scoreboard**. OECD Publishing, Paris, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/cfe/smes/Highlights-Financing-SMEs-and-Entrepreneurs-2018.pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2020.

OGLOBO. **Brasil tem 1.312 novos óbitos por corona vírus, diz consórcio de imprensa no boletim das 20h**. 7 jul. 2020. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/brasil-tem-1312-novos-obitos-por-coronavirus-diz-consorcio-de-imprensa-no-boletim-das-20h-24520297>. Acesso em: 7 jul. 2020.

PADILHA, L. S.; ROMAN, D. J.; BENCKE, F. F. Transformação digital e liderança: o estudo da liderança na era digital. In: XXII Seminários em Administração – SemeAd, **Anais [...]**, 2019.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Editora Unicamp, 2006.

PEREIRA, A. C. **Digitalização também é viável para micro e pequenas empresas**. 8 out. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/geral/digitalizacao-tambem-e-viavel-para-micro-e-pequenas-empresas/>. Acesso em: 16 mai. 2020.

PINÇON, A. C. M. **A Transformação Digital das Empresas no Brasil**. Trabalho final do MBA em Tecnologia da Informação – Executivo, da Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro-RJ, 2017.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. **Harvard Business Review**, nov., 2014.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. **Como a Informação Proporciona Vantagem Competitiva**. In: PORTER, M. E. **Competição. Estratégias Competitivas Essenciais**. Ed. Campus. Rio de Janeiro, p. 83-106, 1999.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Optantes por UF e Município – Sinac**. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Aplicacoes/ATBHE/estatisticasSinac.app/EstatisticasOptantesPorDataMunicipio.aspx?tipoConsulta=1>. Acesso em 20 jul. 2020.

RIFKIN, J. **A Era do Acesso**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

RIOS, F. **Brasil confirma primeiro caso da doença**. Ministério da Saúde, 27 fev. 2020. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46435-brasil-confirma-primeiro-caso-de-novo-coronavirus>. Acesso em: 6 abr. 2020.

ROGERS, D. L. **Transformação Digital: Repensando o seu Negócio para a Era Digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

SALIM, C. S. Et al. **Construindo Planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios com sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SCARBOROUGH, N. M.; ZIMMERER, T. **Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach**. Pearson Prentice Hall, 2006.

SCHELLER, F. **Executivos sem noção do mundo digital já são substituídos em grandes empresas**. O Estado de S. Paulo, 22, ago. 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,executivos-sem-nocao-do-mundo-digital-ja-sao-substituidos-em-grandes-empresas,70002978012>. Acesso em: 9 mai. 2020.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edpro, 2016.

SEBRAE. **Impactos do corona vírus nas micro e pequenas empresas**, 2020b.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos): Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 2014. Disponível em:



<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2020.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**: Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> . Acesso em: 15 de maio de 2020.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**: Panorama dos pequenos negócios. 2018. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf). Acesso em: 15 de maio de 2020.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**: Pequenos negócios em números. 2020a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 de maio de 2020.

SOUZA, L. P.; NETO, A. F.; MUNIZ JR., J. Análise crítica do processo de auditoria de sistema de gestão da qualidade no setor aeroespacial. **Gestão Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 31-41, 2012.

SPECHT, M. H. **Quem não é visto, não é lembrado**: um estudo sobre a relação das micro e pequenas empresas com a cultura do marketing digital. Monografia apresentada ao Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria - RS, 2018.

TAURION, C. **A transformação digital é apenas o primeiro passo**. 11 jun. 2018. Disponível em: <https://cio.com.br/a-transformacao-digital-e-apenas-o-primeiro-passo/>. Acesso em 20 Jul. 2020.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. In *Entrepreneurship, Innovation, and Platforms*. **Emerald Publishing Limited**, pp. 211-225, 2017.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**: A Economia da Tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

VALENTE, J. **Empresas e governo defendem medidas para estimular digitalização**. 24 abr. 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-04/empresas-e-governo-defendem-medidas-para-estimular-digitalizacao>. Acesso em 16 mai. 2020.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas, Campinas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

WESTERMAN, G., BONNET, D.; MACAFEE, A. **Leading Digital**: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business School Press, 2014.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFFE, A. **Liderando na era digital**. São Paulo: M. Book do Brasil Editora Ltda, 2016.