

## UTILIZANDO O CONHECIMENTO PARA IMPULSIONAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

## USING KNOWLEDGE TO DRIVE DIGITAL TRANSFORMATION IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES (MSEs)

### **Jaqueline Ramalho Santana Barbosa**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE-DF

E-mail: jaqueramalhosantana@gmail.com

### **Klingerly de Oliveira Farias**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE-DF

E-mail: klingerly.farias@df.sebrae.com.br

### **Jessyca Faviero Luccas Leite**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE-DF

E-mail: jessyca.leite@df.sebrae.com.br

### **Gilmar dos Santos Marques**

Pesquisador da Universidade de Brasília (UnB)

E-mail: gilmar.marx@gmail.com

**Recebido em 14/05/2024**

**Publicado em 24/10/2024**

### RESUMO

Em um cenário empresarial cada vez mais competitivo, a transformação digital tornou-se vital para a sustentação e sucesso das micro e pequenas empresas. Com isso, este estudo aborda a complexidade na adoção de soluções digitais, onde, muitas vezes, a falta de conhecimento dos benefícios e oportunidades que a transformação digital possa trazer para a empresa seja um limitador da adoção de tais práticas. Diante dos desafios enfrentados por algumas empresas, a pesquisa explora a importância do conhecimento como uma oportunidade estratégica para impulsionar a transformação digital, partindo da análise de 17 micro e pequenas empresas participantes do Programa ALI Transformação Digital. Como metodologia, foi empregada uma pesquisa de campo, tendo por instrumento a coleta e análise de dados primários a partir da jornada do programa. Posteriormente, foram apresentados alguns dos desafios à introdução de soluções voltadas à transformação digital. Os resultados indicam que a busca por conhecimento e desmistificação sobre custos e limitações a soluções digitais são fundamentais para maximizar os benefícios da transformação digital, alavancando os recursos estratégicos que muitas empresas já apresentam no seu dia a dia.

**Palavras-chave:** Transformação digital. Micro e pequena empresa. Soluções digitais.

### ABSTRACT

In an increasingly competitive business scenario, digital transformation has become vital for the sustainability and success of micro and small companies. Therefore, this study addresses the complexity in adopting digital solutions, where, often, the lack of knowledge of the benefits and opportunities that digital transformation can bring to the company is a limiting factor in the adoption of such practices. Given the challenges faced by some companies, the research explores

the importance of knowledge as a strategic opportunity to drive digital transformation, based on the analysis of 17 micro and small companies participating in the ALI Digital Transformation Program. As a methodology, field research was used, with the instrument collecting and analyzing primary data from the program's journey. Subsequently, some of the challenges to introducing solutions aimed at digital transformation were presented. The results indicate that the search for knowledge and demystification about costs and limitations to digital solutions are fundamental to maximizing the benefits of digital transformation, leveraging the strategic resources that many companies already have in their daily lives.

Keywords: Digital transformation. Micro and small business. Digital solutions.

## 1. INTRODUÇÃO

As relações comerciais entre clientes e empresas estão em constante mudança, e atualmente direcionadas intensivamente para a negociação eletrônica de bens (GONSALES, 2016), onde os clientes buscam combinar cada vez mais as compras online e em lojas físicas, visto que, cerca de 70% desses destacam a preferência em fazer compras em comércios online que também tenham lojas físicas (ZEBRA TECHNOLOGIES CORP, 2022).

De certo modo, a pandemia de Covid-19 impulsionou as vendas online em todo o mundo (NOVATRADE, 2022) e no Brasil não foi diferente, onde o e-commerce registrou um crescimento no faturamento de 26,9%, com um aumento de quase 17% no número de pedidos, em comparação entre 2021 e 2020, e com o valor médio de compra em torno de R\$ 455,00 (NEOTRUST, 2022).

Com isso, a inovação pode ser tida como uma estratégia para elevar o nível de competitividade das MPes (NETO; TEIXEIRA, 2011), e uma das formas de inovação pode ser alcançada por meio da transformação digital. No entanto, a maior parcela dos empreendedores não possui um nível de ensino elevado (GEM, 2019), o que possibilita a adoção de práticas da inovação aberta, permitindo a busca por melhorias em agentes externos, que vão desde acesso à tecnologia, melhorias na gestão das MPes (CARVALHO, 2016). Contudo, esse caminho é complexo.

Segundo o Sebrae (2023), alguns dos desafios na adoção da transformação digital incluem a dificuldade de empresas em iniciar o processo, priorizar objetivos e mensurar resultados, influenciadas por legados tradicionais. A modernização exige adaptações em processos e estratégias, alterando a forma de operação das empresas. Ainda, o Sebrae enfatiza que a transformação pode ser gradual e personalizada, alinhada às necessidades de cada empresa e ao tipo de serviço ou produto oferecido.

Neste contexto, este estudo foi desenvolvido com uma amostra de 17 MPes classificadas como multisetoriais, de Brasília, participantes do Programa ALI Transformação Digital, com o objetivo de demonstrar como as percepções dos empresários podem influenciar diretamente no processo de transformação digital das empresas. Para embasar tal objetivo a pesquisa irá: apresentar como a transformação digital se apresenta dentro do Programa ALI Transformação Digital; descrever o perfil de

empresas analisadas neste estudo; detalhar as percepções dos empresários, em relação a temática e; demonstrar como o conhecimento das oportunidades possibilitam ganhos significativos para as empresas.

Esse tema ganha relevância ao ser evidenciado a baixa utilização dos meios de comunicação com os clientes e exposição dos produtos e/ou serviços das empresas, e quando estes existiam, muitas das vezes eram simples e sem perfil estratégico da ação. Em contrapartida, foi identificado que os empresários tinham seus produtos e/ou serviços como referência junto aos clientes, mesmo sem haver qualquer tipo de captação desta informação. Assim, torna-se clara a necessidade da implementação de transformação digital nestas empresas, visando sua permanência e competitividade no mercado.

Este artigo está estruturado em: i) Introdução; ii) Referencial Teórico; iii) Metodologia e Coleta de Dados; iv) Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados; v) Impacto das Principais Ações Implementadas; vi) Conclusões.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O termo “transformação digital” refere-se ao processo pelo qual as empresas passam para tornar suas operações mais bem-sucedidas por meio da implementação de diversas soluções tecnológicas (STEFANINI, 2020). Trata-se, essencialmente, da aplicação de tecnologias capazes de realizar ações de forma automatizada, promovendo mudanças fundamentais na forma como uma empresa presta seus serviços, seus produtos e/ou como ela interage com seus clientes e fornecedores.

O cenário que possibilita a transformação digital como uma forma de inovação aberta vai ao encontro das constantes mudanças do perfil de consumo, uma vez que temos a proliferação das redes sociais e a massificação do uso de celulares, que torna a rede de informações e ofertas ainda mais rápido, e de fácil comparativo junto aos concorrentes (CHIU et al., 2014).

Segundo Chesbrough (2012), houve uma mudança na proporção de inovações de mercado das grandes corporações para as pequenas. Isso é algo que vem acontecendo há algum tempo, uma vez que o autor destaca que, em 1971, as grandes empresas representavam 70,7% do valor das inovações no mercado, enquanto as pequenas empresas representavam 4,4% desse valor. Até 2003, esse percentual caiu para 40,9% nas grandes empresas e evoluiu para 22,5% nas pequenas empresas. A peculiaridade das pequenas empresas é que elas possuem menor capacidade de pesquisa e desenvolvimento, muitas vezes decorrentes de fatores restritivos de recursos, pessoas e capitais (VANHAVERBEKE, 2006). Entretanto, possuem maior flexibilidade em seus processos.

Para Roper e Arvanitiz (2012), nos moldes do modelo de busca por transformação digital, principalmente por soluções externas às empresas, o conhecimento vai além da geração de inovações físicas, produtos e processos, culminando em um intenso processo de aprendizagem. Isso permite desenvolver habilidades internas sem

necessariamente ter insumos internos para esse processo, apresentando uma capacidade de criar um ambiente interno propício à colaboração de geração de ideias (ROBERTSON et al., 2012).

Dessa forma, a inovação aberta vem como uma alternativa na geração de inovação das MPEs (PARIDA et al., 2012) pois o fato de ser impossível para a empresa gerar todas as inovações de que necessita internamente destaca a necessidade de complementar o processo de descoberta de inovações com fontes externas à organização, sendo uma forma consolidada de transformação digital para a empresa (CASSIMAN; VEUGELERS, 2006).

### 3. METODOLOGIA E COLETA DE DADOS

O presente artigo foi elaborado com o intuito de apresentar alguns dos desafios envolvendo a introdução da transformação digital nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Para isso, foi utilizada a abordagem de pesquisa de campo, por seu foco na investigação, utilizando a coleta de informações e conhecimentos, visando obter respostas às hipóteses de fenômenos que pudessem impactar uma população. (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Neste sentido, fez-se o uso de uma amostra de 17 empresas como população a ser averiguada, todas localizadas em Brasília, distribuídas em 3 regiões administrativas, de diversos seguimentos de negócio, não havendo filtros, seja em relação ao tempo de existência, experiência dos empresários, idade, gênero, escolaridade ou outros. Os dados foram coletados entre fevereiro de 2023 e outubro de 2023, em um ciclo de 07 encontros em cada uma das empresas, seguindo a metodologia implementada no Programa ALI Transformação Digital.

A coleta de dados iniciou-se com a aplicação do Diagnóstico de Priorização de Caso de Uso, onde os empresários respondem a perguntas com pontuações de 1 a 10, que permeiam 9 blocos, sendo eles: Gestão empresarial, Digitalização do processo administrativo, Digitalização do processo produtivo, Monitoramento de máquinas, Relacionamento com o cliente, Marketing digital, Cálculo do preço de venda, E-commerce e Gestão de pessoas. Ao fim, é gerado uma pontuação que incide o bloco prioritário na busca por solução à transformação digital em cada empresa.

De posse dos dados que descreveram o bloco a ser priorizado, iniciou-se a busca e apresentação de empresas que ofereciam produtos e/ou serviços que pudessem solucionar o caso priorizado pelo empresário. Neste mesmo momento, foi iniciado o preenchimento da planilha para determinação do *payback*, que tem dados pertinentes para o encontro final e cálculo do retorno sobre o investimento.

Após as empresas acompanhadas pelo Programa ALI Transformação Digital formalizarem contrato das soluções indicadas, iniciou-se a etapa de monitoramento da implementação da solução, na qual o agente ficou responsável por acompanhar a

execução do plano de implementação e, posteriormente, o fechamento do acompanhamento com o encontro de mensuração final da solução.

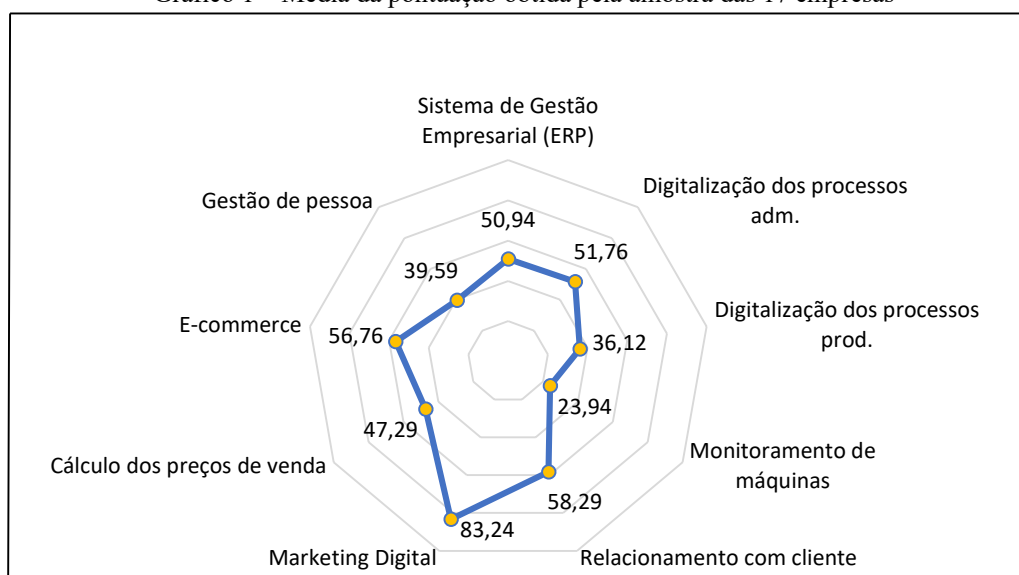
No entanto, na fase de monitoramento, foram observados alguns obstáculos que dificultaram a implementação das soluções, por parte das empresas. Na tentativa de compreender as raízes dessas dificuldades, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o propósito de adquirir novos dados que apoiassem os objetivos deste estudo.

#### 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante do exposto em relação à coleta de dados, o início do projeto junto às empresas é dado a partir do preenchimento do Diagnóstico de Priorização de Caso de Uso. Nesta etapa, o agente auxilia cada empresário (de forma individual) no preenchimento do questionário, orientando-o e sanando eventuais dúvidas em relação às perguntas apresentadas. Após seu preenchimento, é gerado uma pontuação em cada bloco de perguntas, que deve ser levada em consideração na escolha do caso de uso da empresa.

O Gráfico 1 apresenta a média geral das 17 empresas da amostra, em relação aos blocos que compõem o Diagnóstico de Priorização de Caso de Uso.

Gráfico 1 – Média da pontuação obtida pela amostra das 17 empresas



Fonte: Elaborado pelos autores

Os valores obtidos pelas médias das empresas indicam que os blocos marketing digital, relacionamento com o cliente e e-commerce apresentaram-se como prioritários em ações voltadas à transformação digital de suas empresas, seguidos pelos blocos sistemas de gestão empresarial e digitalização dos processos administrativos.

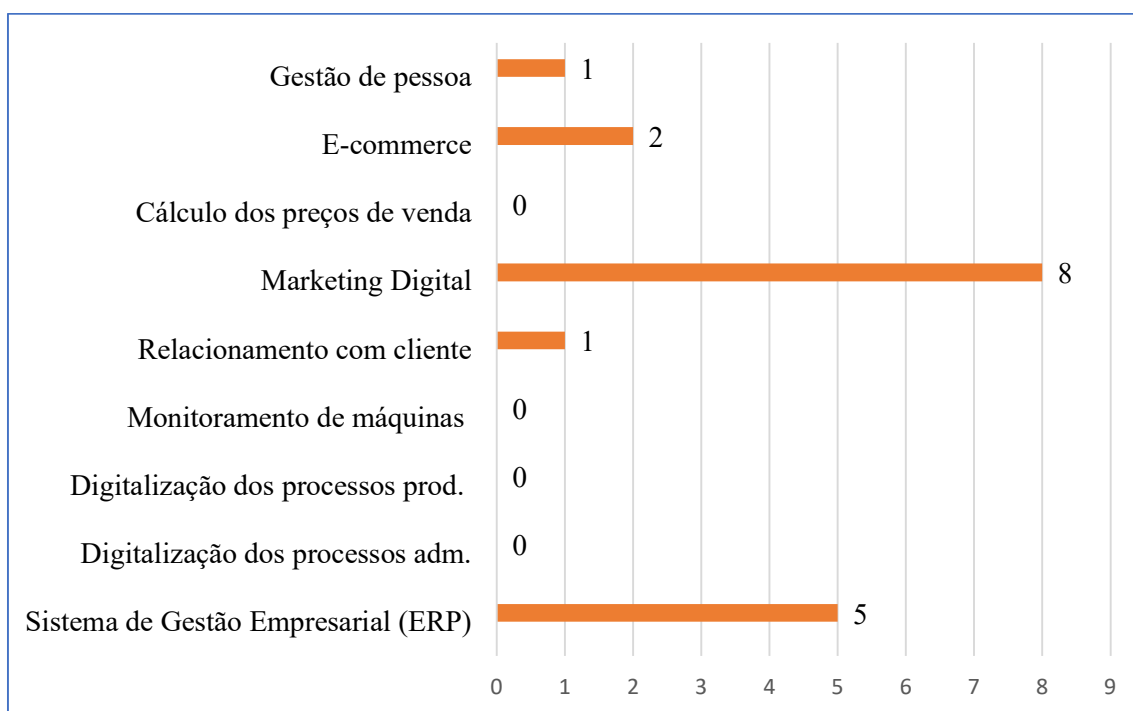
De fato, durante a aplicação do questionário, parte majoritária dos empresários apontaram a priorização de soluções que possibilitem um aumento no número de

visualizações e meios de oferta para seus produtos e/ou serviços, bem como manter um relacionamento com seus clientes atuais e com potenciais clientes.

Nesse sentido, cada empresa teve acesso aos resultados e tomaram a decisão de seguir, ou não, com o caso de uso indicado. Dentre as 17 empresas, 14 empresas seguiram com o caso de uso indicado no diagnóstico, e outras 3 empresas priorizaram um caso de uso diferente do que foi apontado pelo resultado do diagnóstico.

Sendo assim, a distribuição do caso de uso priorizado pela amostra teve uma distribuição concentrada em soluções voltadas à marketing digital e sistemas de gestão empresarial, como visto no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Caso de uso escolhido pela amostra das 17 empresas



Fonte: Elaborado pelos autores

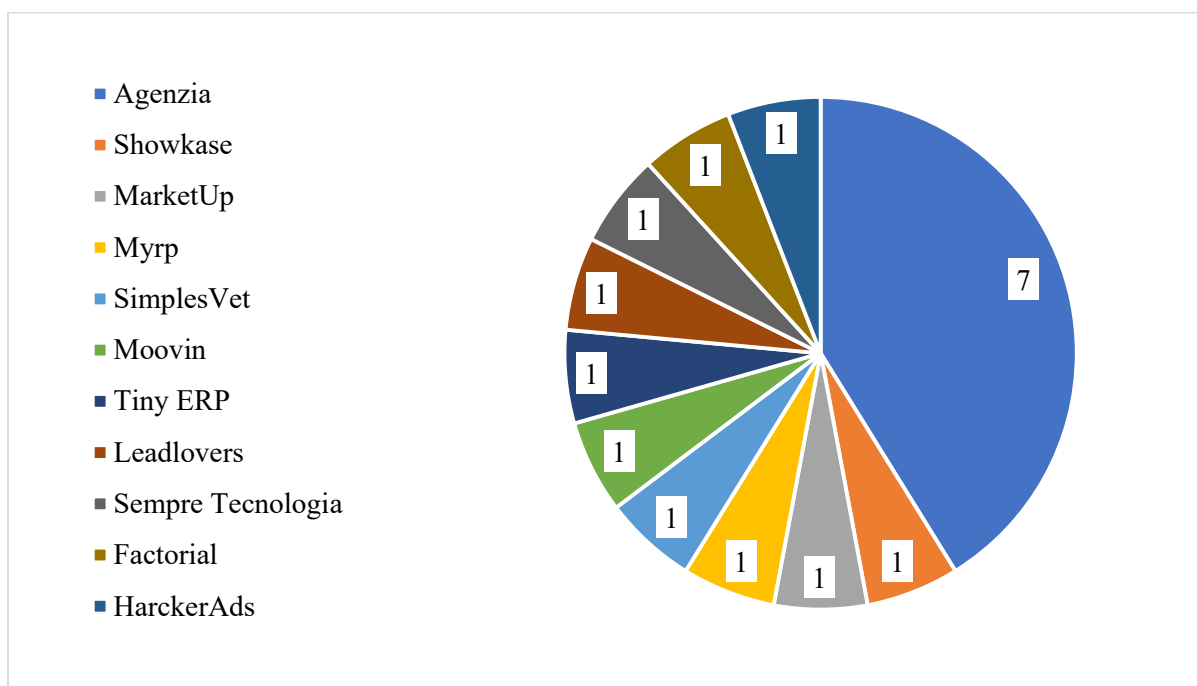
De posse dos casos de uso escolhidos de cada empresa, o agente desempenha um papel fundamental ao iniciar a busca por empresas solucionadoras capazes de oferecer ferramentas alinhadas com as prioridades apontadas pelos empresários. Essa busca é conduzida de forma estratégica, englobando diversas empresas de um mesmo campo de solução. O agente analisa minuciosamente as características e requisitos específicos de cada caso, identificando empresas fornecedoras que apresentam soluções relevantes e personalizadas para cada empresa participante do programa.

Logo, essa etapa tem por essência garantir que as ferramentas propostas atendam de maneira eficaz às necessidades particulares de cada empresa, promovendo uma integração suave e maximizando o potencial de transformação digital. Dessa forma, o

agente desempenha um papel crucial na conexão entre demandas empresariais e soluções inovadoras presentes no mercado.

Ao todo, foram apresentadas 29 empresas solucionadoras, onde as empresas participantes do programa ALI Transformação Digital optaria por uma, para realizar a contratação e execução do plano de implementação da ação. As soluções escolhidas pelas empresas desta amostra são relacionadas no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Relação das soluções contratadas pela amostra das 17 empresas



Fonte: Elaborado pelos autores

Ao fim do período de contratação, deu-se início ao monitoramento da execução do plano, onde foi criado o plano de implementação, com agendamento de 06 encontros de acompanhamento, dentro do cronograma de 3 meses, com o intuito de entender como a solução estava sendo implementada, as limitações e os possíveis ganhos de faturamento e/ou eficiência.

No entanto, durante os dois primeiros encontros de monitoramento, todas as empresas da amostra apresentaram atrasos em relação ao início do plano de implementação, mesmo com a solução já contratada. Buscando aprofundar o entendimento de tal atraso, foi realizada uma primeira pesquisa semiestruturada para entender os motivos da não implementação da solução contratada. A pesquisa foi realizada com uma pergunta simples, ao fim do segundo encontro de monitoramento de cada empresa, sendo ela: “quais os principais motivos por não ter iniciado a implementação da solução, uma vez que ela já foi contratada?”. Várias empresas apresentaram mais de uma resposta. As principais respostas foram consolidadas e são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Principais motivos para não implementarem a solução contratada, até o segundo encontro de monitoramento

Motivos	Percentual
Falta de tempo	82,35%
Está tendo dificuldades para entender a solução	76,47%
Falta de suporte após contratação	64,71%
Delegando a função a terceiro	47,06%
Após contratar, se arrependeu	17,65%
Outros	35,29%

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados indicam que 82,35% dos empresários enfrentam dificuldades devido à falta de tempo, sugerindo uma demanda excessiva ou restrições operacionais ou de equipe. Além disso, 76,47% mencionaram dificuldades na compreensão da solução, destacando a necessidade de uma comunicação mais clara, principalmente da empresa fornecedora de solução, possivelmente, por não ter um período teste antes de contratação final da solução.

A falta de suporte após a contratação foi citada por 64,71% dos participantes, ressaltando a importância de melhorias nos serviços contínuos e assistência especializada a empresas participantes do Programa ALI Transformação Digital, uma vez que as empresas solucionadoras comercializam suas soluções para perfis diversos de clientes. Ainda, cerca de 47,06% apontaram a delegação da função a terceiros como um impedimento, indicando possíveis desajustes de comunicação dentro da equipe.

Embora tenha um percentual de apenas 17,65% dentre os empresários, o arrependimento após a contratação, indicando que as expectativas podem não ter sido atendidas por parte da empresa solucionadora. A categoria "Outros" (35,29%) revela uma variedade de motivos não especificados, com temáticas específicas do empresário ou de seu segmento.

Após essa constatação, e antes do encontro 03 do monitoramento, foi realizado contato com cada uma das empresas solucionadoras, visando reforçar seu auxílio junto às empresas do programa, para dar início, de fato, a implementação da solução contratada. Dessa forma, pode-se ver que o suporte junto às empresas solucionadoras faz a diferença na implementação, uma vez que o agente é apenas uma ponte entre os empresários e a solução. Se ambos não estiverem engajados na implantação da ferramenta de transformação digital escolhida e contratada, os resultados da mensuração final podem ser comprometidos.

Ao final do período de monitoramento (3 meses), constatou-se que todas as empresas da amostra implementaram a solução contratada, e finalizando o acompanhamento destas, foi realizada a mensuração final da solução, na qual apresentou uma média de retorno do investimento (*payback*) de 10,3 meses.



## 5. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Ao final do encontro 6 do monitoramento e do encontro de mensuração final, foi aplicado mais um questionário junto à amostra, com o objetivo de identificar os principais impactos das soluções implementadas em um curto espaço de tempo e capturar a percepção dos empresários em relação ao Programa ALI Transformação Digital.

Em relação aos impactos das soluções nas empresas, os empresários foram questionados sobre a percepção de aumento no faturamento, expansão no número de clientes e melhorias no controle interno. Esses indicadores são cruciais para avaliar a eficácia das soluções implementadas e proporcionar insights valiosos sobre os resultados tangíveis e intangíveis alcançados pelas empresas participantes do programa. O levantamento dessas informações contribui significativamente para uma análise mais abrangente e aprimorada do impacto do Programa ALI no contexto da transformação digital empresarial.

Tabela 2 – Pesquisa de opinião junto as empresas da amostra

Questões e respostas	percentual
<b>Em relação a solução indicada pelo agente, como avalia tal indicação contratada?</b>	
Muito boa	52,9%
Boa	23,5%
Razoáveis	5,9%
Ruim	17,7%
Muito Ruim	0%
<b>Quais dos motivos a seguir, te impediram de contratar uma solução similar a que foi indicada pelo agente? (permitido múltiplas respostas)</b>	
Falta de conhecimento de sua existência	58,8%
Receio do investimento ser alto	76,5%
Dificuldade de acompanhamento no processo de implementação	47,1%
Resistência de sócios e/ou equipe de trabalho	52,9%
Entender que a empresa não necessitava de tão modificação	52,9%
Outros	29,4%
<b>Você acredita que ocorreu uma transformação em sua empresa, através do programa ALI?</b>	
Sim, de forma significativa	58,8%
Sim, mas de forma pouco significativa	11,8%
Não, não percebi nenhuma alteração	29,4%
<b>Você acredita que o programa pode proporcionar uma nova visão sobre digitalização de sua empresa?</b>	
Sim, concordo plenamente	76,5%
Sim, concordo parcialmente	23,5%
Não, discordo	0%
<b>Você acredita que houve progresso ao ponto de se destacar perante a concorrência direta/local?</b>	
Sim, concordo plenamente	47,1%
Sim, concordo parcialmente	23,5%
Não, discordo	29,4%
<b>Com a implantação da solução, houve aumento direto na receita?</b>	
Sim, mais de 10%	29,4%
Sim, entre 5% e 10%	0%

<b>Sim, entre 1% e 5%</b>	41,2%
<b>Não</b>	29,4%
<b>Com a implantação da solução, houve aumento direto no número de clientes novos?</b>	
<b>Sim, mais de 10%</b>	35,3%
<b>Sim, entre 5% e 10%</b>	11,8%
<b>Sim, entre 1% e 5%</b>	29,4%
<b>Não</b>	23,5%
<b>Com a implantação da solução, houve melhoras no controle interno da empresa ?</b>	
<b>Sim, com melhorias significativas</b>	35,3%
<b>Sim, mas pouco percebidas</b>	35,3%
<b>Não</b>	29,4%

Fonte: Elaborado pelos autores

A avaliação da solução indicada pelo agente revela uma satisfação geral, com 76,4% dos participantes considerando a solução como "Muito boa" (52,9%) ou "Boa" (23,5%). No entanto, a presença significativa de respostas "Ruim" (17,7%) levanta a questão sobre os fatores que contribuíram para essa insatisfação. Possíveis causas podem incluir expectativas não atendidas, dificuldades na implementação ou falta de suporte pós-contratação. Uma análise mais aprofundada desses casos específicos pode fornecer insights valiosos para aprimorar futuras indicações.

Os motivos que impediram a contratação de soluções similares destacam o receio do alto investimento (76,5%) e a falta de conhecimento sobre essas opções (58,8%). Esses dados sugerem que a percepção de custo e a necessidade de informação mais acessível podem ser obstáculos-chave na adoção de soluções semelhantes. Estratégias para reduzir a percepção de custo e aumentar a divulgação podem ser exploradas para mitigar esses desafios.

Em relação à transformação empresarial pelo Programa ALI, 58,8% perceberam uma mudança significativa, enquanto 29,4% não notaram alterações. A variação nas respostas pode ser atribuída à natureza diversificada dos participantes e suas diferentes necessidades. Identificar os fatores que contribuíram para a transformação positiva pode ajudar a replicar esses casos de sucesso, principalmente quando o programa conta com 3 ciclos de acompanhamento.

A forte concordância (76,5%) sobre o programa proporcionar uma nova visão sobre a digitalização sugere que o ALI desempenha um papel crucial na orientação estratégica das empresas nesse contexto. A falta de discordâncias indica uma consistência na percepção positiva sobre esse aspecto, tornando-se um fator motivacional na jornada entre o agente e as empresas.

Quanto ao destaque perante a concorrência, 47,1% concordam plenamente, indicando melhorias competitivas, enquanto 29,4% discordam. A variação nas respostas pode refletir diferenças nas experiências e expectativas dos participantes. De fato, essa relação apresentaria uma maior consistência se fossem abordadas empresas que utilizaram soluções de um mesmo campo, o que não foi o caso desta amostra.

Os resultados financeiros indicam que 29,4% observaram um aumento na receita acima de 10%, e 35,3% relataram um aumento de mais de 10% no número de clientes após a implantação da solução. Esses dados sugerem que, para uma parte significativa dos participantes, a solução impactou positivamente tanto as receitas quanto a base de clientes. Apesar disto, em relação ao aumento de receita e clientes, 29,4% indicaram que não houve melhoria, mas isso pode ser um reflexo da demora na implementação da solução e/ou o período curto de monitoramento da solução junto as empresas.

Na avaliação das melhorias no controle interno, 35,3% perceberam ganhos significativos e, 35,3% notaram melhorias pouco evidentes. Fato notável foi que 29,4% não registraram melhorias. Possíveis causas desta divisão quase que igualitária podem incluir diferenças nas necessidades internas e desafios durante a implementação, mas isso careceria de uma análise individual de cada empresa.

## 6. CONCLUSÕES

A jornada do Programa ALI Transformação Digital apresentou inovações dentro das empresas da amostra, embora sua implementação tenha sido marcada por alguns desafios, que tiveram de ser contornados para sua execução.

Quando observado o campo priorizado pelas empresas, notou-se que a maioria das empresas (8 empresas) escolheram priorizar o campo marketing digital. De fato, durante as primeiras etapas da jornada, foi observado que os empresários ainda entendem a temática transformação digital apenas como aumento de visibilidade em redes sociais e vendas em canais digital, destacando que essas empresas apresentam o perfil de empresas mais tradicionais, sendo do setor de comércio, com lojas físicas e com concorrentes já inseridos no e-commerce.

Outro fator apresentado é que as empresas que optaram por uma solução no campo de sistema de gestão empresarial (ERP) são do setor de serviços, mostrando que elas buscam aprimorar a eficiência operacional, integração de processos e tomada de decisões estratégicas. A escolha por este setor, sugere uma demanda crescente por soluções tecnológicas que atendam às complexidades e dinâmicas específicas desse ramo, tais como controle de operações, gestão de clientes e otimização de recursos. Ainda, essas empresas apresentaram a necessidade de melhorias em marketing digital, mas optaram por executar tais ações por conta própria.

Ressalta-se que o papel do agente se limita ao mapeamento de soluções dentro do campo de priorização escolhidas por cada empresa, sendo imparcial na escolha. Logo, a solução é contratada por cada empresa e, ainda sim, foram observados atrasos em sua implementação. Esta pesquisa trouxe os principais motivos apontados pelos empresários, mas durante o monitoramento da implementação da solução, pode ser observado que alguns empresários necessitam de um maior entendimento sobre a transformação digital, suas limitações e oportunidades. Constatou-se priorização de atividades rotineiras da

empresa, em vez de aproveitar a oportunidade de aplicar os conceitos e suporte o que o Programa ALI Transformação Digital se propôs.

Contudo, a mensuração final demonstrou que o retorno do investimento proporcionado pelo programa seria entre 10 e 11 meses, na média, demonstrando que ações voltadas à transformação digital nas empresas não representa um alto investimento. Corroborando com isto, a pesquisa de opinião apresentou uma satisfação significativa dentre os empresários, na relação de aumento de receita, número de novos clientes e melhorias no controle interno.

Ainda, tal pesquisa torna-se relevante ao programa devido aos resultados positivos indicados na satisfação das soluções indicadas pelo agente e a concordância de que o Programa ALI Transformação Digital contribuiu na transformação da empresa.

Desta maneira, conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi descrito o processo de implementação de soluções voltadas a transformação digital nas MPEs e a apresentação de limitações que os empresários listaram como dificuldades de sua implementação.

Espera-se que os dados levantados na pesquisa sejam válidos para exploração de estudos futuros no campo da transformação digital, tal como na percepção de inovação digital que cada empresário, afinal, as mudanças devem ser tidas como oportunidades e ganhos competitivos, e não um desafio.

### AGRADECIMENTOS

Este artigo foi elaborado a partir do Programa Brasil Mais Produtivo, na Rede de Agentes Locais de Inovação (ALIs), eixo de Transformação Digital (TD), com direitos reservados ao SEBRAE/DF.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, P. A. **Discussion about the open innovation strategy in large companies and the relationship programs focused on startups in Brazil.** Journal of Administration, accounting and Economics, Fundace. v. 7, n 1, Ed. Rsp. Ecosystems of innovation and Entrepreneurshio, p. 148-161, 2016.

CASSIMAN, B.; VEUGELERS, R. **In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition.** Management science, v. 52, n. 1, p. 68-82, 2006.

CHESBROUGH, H. W. **Modelos de negócios aberto:** Como prosperar no novo cenário da inovação. Porto Alegre: Brookman, 2012.

CHIU, C et al. **Understanding customers' repeat purchase intentions in b2c E-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk.** Information. Systems Journal, 24(1):85–114, 2014.

DA SILVA NÉTO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. **Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe**. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR: **Empreendedorismo no Brasil 2019**. Disponível em: <<https://ibqp.org.br/gem/download>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

GONSALES, S. **A importância de planejar e gerenciar compras no e-commerce**. E-book: e Millennium, 2016.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEOTRUT. **A fonte de dados e inteligência sobre o e-commerce brasileiro**. Disponível em:< <https://neotrust.com.br/>>. Acesso em 18 abri. 2024.

NOVATRADE. **Do you want to learn more about e-commerce in Brazil?** Disponível em: < [https://emailkt.novatradebrasil.com/e-commerce-report?gclid=CjwKCAiA76-dBhByEiwAA0\\_s9c2szRGY03-x8FyPAfJ9u3dfBGj7bH0Ntu5QRX-KEU0KdwxEMDw6OhoCxaeQAvD\\_BwE](https://emailkt.novatradebrasil.com/e-commerce-report?gclid=CjwKCAiA76-dBhByEiwAA0_s9c2szRGY03-x8FyPAfJ9u3dfBGj7bH0Ntu5QRX-KEU0KdwxEMDw6OhoCxaeQAvD_BwE)>. Acesso em: 16 mar. 2024.

PARIDA, V., WESTERBERG, M., & FRISHAMMAR, J. **Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance**. Journal of Small Business Management, 50(2), 283-309, 2012.

ROBERTSON, P. L.; CASALI, G.L., JACOBSON, D. **Managing open incremental process innovation: Absorptive Capacity and distributed learning**. Research Policy, v. 41, p. 822-832, 2012.

ROPER, S.; ARVANITIZ, S. **From knowledge to added value: A comparative, panel-data analysis of the innovation value chain in Irish and Swiss manufacturing firms**. Research Policy, 2012.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Transformação Digital ainda é desafio nas empresas: conheça tendências que podem facilitar os negócios** Disponível em: <<https://respostas.sebrae.com.br/transformacao-digital-ainda-e-desafio-nas-empresas-conheca-tendencias-que-podem-facilitar-os-negocios/>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

STEFANINI GROUP. **Transformação Digital: reunimos tudo o que você precisa saber!** Disponível em:<<https://stefanini.com/pt-br/trends/artigos/transformacao-digital-reunimos-tudo-que-voce-precisa-saber>>. Acesso em 23 mar. 2024.

VANHAVERBEKE, W. **The interorganizational context of open innovation**. Open innovation: Researching a new paradigm, p. 205-219, 2006.

ZEBRA TECHNOLOGIES CORP. **O mundo mudou. Mas e os varejistas?** 15ª Pesquisa Global Anual de Consumidores. Disponível em: <[https://www.zebra.com/content/dam/zebra\\_dam/pt\\_br/reports/vision-study/retail-shopper-report-vision-study-2023-pt-br.pdf](https://www.zebra.com/content/dam/zebra_dam/pt_br/reports/vision-study/retail-shopper-report-vision-study-2023-pt-br.pdf)>. Acesso em 16 mar. 2024.