

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE CODÓ - CESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCIANA DE CASTRO SOUSA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR
VAREJISTA NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19:
Desafios e oportunidades**

Codó
2022

LUCIANA DE CASTRO SOUSA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR
VAREJISTA NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19:
Desafios e oportunidades**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de Artigo Científico apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Centro de Estudos Superiores de Codó - CESCSD da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo

Codó

2022

Sousa, Luciana de Castro

Transformação digital de micro e pequenas empresas do setor varejista no contexto da pandemia da COVID-19: desafios e oportunidades/ Luciana de Castro Sousa.– Codó, 2022.

37 f.

Artigo Científico (Graduação) – Curso Bacharelado em Administração, Centro de Estudos Superiores de Codó, Universidade Estadual do Maranhão, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Luis Antonio Mendes de Mesquita Araújo.

1. Transformação digital. 2. Pandemia. 3. Varejo. I. Título.

CDU: 004.738.5:[339:616-036.21]

LUCIANA DE CASTRO SOUSA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR
VAREJISTA NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19:**

Desafios e oportunidades

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de Artigo Científico apresentado ao Curso Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA do Campus Codó como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo

Aprovado em: / /

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo

Doutor em Engenharia da Produção

Universidade Estadual do Maranhão – UEMA



Profa. Ma. Naiane Nascimento Mendes

Mestre em Gestão Pública

Universidade Estadual do Maranhão – UEMA



Prof. Me. Rodrigo Braga Fernandes Vieira

Mestre em Saúde da Família

Centro Universitário Maurício de Nassau – UNINASSAU

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, a minha família por sempre me apoiar, aos meus colegas e professores por contribuírem com a minha formação e a todos aqueles que possuem interesse pela temática.

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor orientador Prof. Dr. Luis Antonio Mendes por todo o suporte, troca de conhecimentos, direcionamento e contribuições na elaboração deste trabalho.

A minha professora e referência na pesquisa Profa. Dra. Deuzimar Serra, pelos ensinamentos, oportunidades e orientações que me conectaram com a pesquisa durante toda a graduação.

A minha professora e amiga Prof. Esp. Luana Martins por todas as oportunidades que me permitiram evoluir academicamente e a minha amiga Gabrielly Coelho pelo apoio, parceria e trocas de experiências.

Aos meus amigos e amigas, Jean Cutrim, Camila Souza, Mariana Alves, Ana Carolina Leles, Osmara Silva e Denise Lima, pelo companheirismo e auxílio ao longo dos quatro anos de curso.

Aos professores, funcionários e colegas de sala por terem tornado minha experiência na Universidade Estadual do Maranhão Campus Codó mais agradável possível.

Ao meu pai Francisco, a minha mãe Ediane e ao meu irmão Antonio por contribuírem com a minha formação e apoiarem as minhas decisões.

A todos que colaboraram participando e respondendo a pesquisa para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Em decorrência da crise sanitária deflagrada pela instauração da pandemia da COVID-19 e ampliação do uso das tecnologias houve a necessidade das micro e pequenas empresas (MPEs) reinventarem as formas e conduzir os negócios. Desse modo, delineou-se como objetivo geral da pesquisa discutir os efeitos da pandemia na utilização forçada dos recursos tecnológicos pelas micro e pequenas empresas do setor varejista do município de Codó (MA). Para tanto, utilizou-se uma abordagem quantitativa e qualitativa baseada no método *Delphi* com pesquisas do tipo bibliográfica, exploratória e de campo. Os dados foram coletados através da aplicação de questionários com gestores de MPEs do setor varejista. Nesse sentido, constatou-se através da pesquisa que as empresas selecionadas estavam no meio do processo de digitalização tendo recursos limitados para operacionalizar os negócios no âmbito digital, dessa forma, os investimentos eram realizados em setores estratégicos da empresa como atendimento e pós-venda. Ademais, utilizou-se como base de dados da pesquisa *Google Acadêmico*, *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, *Scielo*, *Portal de Periódicos da CAPES* e *Directory of Open Access Journals (DOAJ)* durante o período compreendido entre 2011 e 2022.

Palavras-chave: Transformação digital. Pandemia. Varejo.

ABSTRACT

As a result of the health crisis triggered by the introduction of the COVID-19 pandemic and the increased use of technologies, there was a need for micro and small enterprises (MSEs) to reinvent the ways and conduct business. Thus, the general objective of this research was to discuss the effects of the pandemic on the forced use of technological resources by micro and small companies in the retail sector in the city of Codó (MA). To this end, a quantitative and qualitative approach was used based on the Delphi method with bibliographical, exploratory and field research. The data were collected through the application of questionnaires with managers of MSEs in the retail sector. In this sense, it was verified through the research that the selected companies were in the middle of the digitalization process, having limited resources to operationalize the business in the digital scope, thus, the investments were made in strategic sectors of the company, such as customer service and post-sales. Furthermore, it was used as research database Google Scholar, Contemporary Administration Journal, Scielo, CAPES Periodical Portal and Directory of Open Access Journals during the period between 2011 and 2022.

Keywords: Digital transformation. Pandemic. Retail.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Mercado varejista e <i>e-commerce</i> frente a pandemia da COVID-19	12
2.2	Caracterização das micro e pequenas empresas	14
2.3	Transformação digital	15
2.4	Digitalização do varejo.....	17
3	METODOLOGIA.....	19
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
5	CONCLUSÃO.....	26
	REFERÊNCIAS.....	27
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO “A” DA PESQUISA.....	32
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO “B” DA PESQUISA.....	36

1 INTRODUÇÃO

A crise sanitária deflagrada pela instauração da pandemia do novo coronavírus (COVID-19) provocou repercussão global, tendo sido declarada pandemia em março de 2020 (FIOCRUZ, 2020). Nesse contexto, os impactos advindos do período pandêmico ocasionaram mudanças significativas no cenário político, econômico e social, principalmente, devido a rápida disseminação do vírus que potencializou o cenário de incerteza na definição de estratégias de enfrentamento da pandemia no Brasil (BARRETO *et al.*, 2020).

Nessa perspectiva, o fechamento dos estabelecimentos considerados não essenciais e aumento do desemprego foram fatores que corroboraram para a intensificação dos efeitos da pandemia na economia e setores produtivos (BUSS; TOBAR, 2020). Desse modo, destaca-se segundo pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que com o fechamento das lojas físicas e a mudança de comportamento dos consumidores houve uma queda de 72% do faturamento mensal no segmento do comércio varejista entre julho e agosto de 2020 (SEBRAE, 2020). Apesar do avanço da vacinação, controle da pandemia e normalização do comércio, em meados de 2021, a maior parte das empresas ainda enfrentam déficits em relação ao faturamento devido aos impactos da pandemia.

Ademais, com a ampliação do uso das tecnologias devido as consequências da pandemia, houve a necessidade de as micro e pequenas empresas reinventarem as formas de conduzir os negócios, adequando-se as mudanças comportamentais dos consumidores que passaram a utilizar cada vez mais os mecanismos digitais. Dessa forma, o aumento da conectividade possibilitou o desenvolvimento e adesão rápida ao comércio eletrônico como forma de manter os negócios ativos no mercado, assim, proporcionando aos clientes a viabilidade de comprar mesmo diante do período de distanciamento social.

Ressalta-se que, conforme levantamento realizado pela *NZN Intelligence* (2020), cerca de 74% dos brasileiros estão dispostos a aumentar o volume de compras *on-line* evidenciando a relevância do comércio eletrônico e tendência para o pós-pandemia, visto que, em março de 2021 o comércio eletrônico registrou um aumento de 40% em relação ao mesmo período do ano anterior com cerca de 1,66 bilhão de acessos conforme pesquisa realizada pela *Conversion* (2021). A aceleração da

transformação digital das empresas no cenário pandêmico potencializou as dificuldades dos pequenos empreendedores, visto que, a migração repentina para o comércio eletrônico não era a realidade esperada por muitos negócios.

Nessa perspectiva, apesar das vendas por meios digitais se apresentarem como uma das principais soluções para evitar a falência dos negócios e o aumento do desemprego, a grande maioria das empresas possuíam lacunas quanto a maturidade digital que, conforme a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI (2021), a média de maturidade digital das MPEs brasileiras é de 40,77 pontos, em uma escala que varia de 0 a 100 pontos. Portanto, aquelas empresas que estavam em um estágio avançado de inovação e transformação digital conseguiram se adaptar melhor as novas condições impostas pela pandemia enquanto as empresas mais tradicionais se viram forçadas a se adaptarem abruptamente.

Em 2022, o número de micro e pequenas empresas ativas no município de Codó, conforme dados da Junta Comercial do Maranhão (JUCEMA), foi de 3.931 sendo 620 abertas entre janeiro de 2020 e junho de 2022. Diante deste contexto, delineou-se como problemática da pesquisa: como os reflexos da transformação digital no contexto da pandemia da COVID-19 afetaram as micro e pequenas empresas do setor varejista do município de Codó – MA?

Com isso, tem-se como objetivo geral da pesquisa discutir os efeitos da pandemia na utilização forçada dos recursos tecnológicos pelas micro e pequenas empresas com o intuito de minimizar os prejuízos advindos de um cenário de incertezas. Ademais, quanto aos objetivos específicos destacam-se: identificar as ferramentas e estratégias utilizadas pelas micro e pequenas empresas do município de Codó-MA para dar seguimento as atividades durante o período pandêmico; investigar os efeitos da transformação digital e analisar os desafios e oportunidades advindos do contexto pandêmico. Isto posto, justifica-se o interesse na referida temática a partir da importância de compreender os desafios enfrentados pelos micro e pequenos empreendedores codoenses no contexto da pandemia, assim, como apresentar as oportunidades geradas a partir dessa nova conjuntura.

Para tanto este artigo está organizado da seguinte forma: após essa introdução a seção 2 apresenta uma revisão da literatura utilizada para embasar o estudo seguida, na sessão 3, da definição dos procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise dos dados. Por conseguinte, a seção 4 é constituída

pela análise dos resultados obtidos através da pesquisa e, por fim, a seção 5 apresenta as conclusões do estudo, limitações e perspectivas de melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mercado varejista e *e-commerce* frente a pandemia da COVID-19

A partir do comportamento dos consumidores e do mercado diante de determinado contexto, observa-se maior necessidade de adequação das empresas para estabelecer estratégias logísticas que garantam a continuidade da prestação de serviços em diferentes cenários, principalmente, durante o período da pandemia da COVID-19 que afetou diretamente os mais diversos setores econômicos em escala global (RODRIGUES, 2020).

Nesse sentido, destaca-se o varejo como o setor protagonista para o desenvolvimento econômico do Brasil sendo denominado por Kotler e Keller (2012, p. 482) como aquele que “inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial.” Além disso, o varejo pode ser compreendido como uma atividade que engloba o processo de venda de produto ou serviço que atenda, especificamente, a necessidade do consumidor ou a oferta de serviços desejados no mercado (PARENTE, 2000; SPOHN, 1977).

Nessa perspectiva, a segmentação do varejo mais utilizada na maioria dos países é a composta pelo varejo de bens de consumo em geral, de carros e combustíveis e a de serviços. Contudo, no Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em sua Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) segmenta o varejo em dois grupos: o varejo restrito e o varejo ampliado. Dessa forma, tem-se que o varejo ampliado engloba, além do restrito, as concessionárias de veículos e as lojas de material de construção (IBGE, 2020).

Diante disso, conforme apresentado pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) na pesquisa intitulada “O papel do varejo na economia brasileira”, o crescimento desse setor tem desempenho significativamente superior ao da economia como um todo. Nessa perspectiva, o varejo restrito de bens de consumo movimentou, em 2019, cerca de R\$ 1,4 trilhão, equivalente a 19,24% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, enquanto o varejo ampliado alcançou o montante de R\$ 1,91 trilhão, com crescimento real de 3,9% em relação a 2018.

Em 2021, a economia brasileira apresentou recuperação tendo um aumento de 3,6% do consumo das famílias, fator preponderante para o crescimento do varejo no país, que impactou aproximadamente 53% do PIB brasileiro conforme dados da

SBVC (2022). Com isso, o varejo restrito teve um impacto de 22,9% no PIB o que corresponde a R\$ 1,99 trilhão e 1,4% no crescimento do volume de vendas segundo a PMC (IBGE, 2022).

Diante desse cenário, no início da pandemia identificou-se: uma queda significativa das vendas, devido as medidas de distanciamento social; fechamento dos estabelecimentos considerados não essenciais, que correspondem cerca de 63% do setor varejista; e, aumento do *e-commerce* como meio de auxílio para a continuidade da atuação no mercado (SBVC, 2020). Dessa forma, o comércio eletrônico, em inglês, *e-commerce*, possibilitou a realização de transações de forma rápida facilitando a compra e venda de determinados produtos ou serviços ofertados na internet. Chiusoli e Bonfim (2020, p. 5) enfatizam que: “o *e-commerce* veio com o propósito dar celeridade as operações e processos administrativos, além de permitir a redução de custos com atravessadores, otimizando e gerenciando o fluxo dos produtos no ambiente interno das organizações”.

Para Gangwani e Garg (2000) o comércio eletrônico é um meio que dá suporte à troca de informações, bens e serviços entre empresas ou entre empresas e seus clientes permitindo a eficiência nas operações internas e possibilitando a eliminação da burocracia em anunciar produtos e serviços em uma escala global. Com isso, há a combinação entre tecnologia de informação, processos e as estratégias das empresas.

Os varejistas *on-line* podem prover de modo previsível experiências convenientes, informativas e personalizadas para tipos bastante diferentes de consumidores e empresas. Ao economizar o custo de espaço físico, funcionários e inventário, esses varejistas podem lucrar com a venda de baixo volume de produtos para mercados de nicho. Os varejistas *on-line* competem em três principais aspectos de uma transação: (1) interação do cliente com o site; (2) entrega; e (3) capacidade de resolver problemas quando eles ocorrem. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 470)

Desse modo, Solomon (2002) corrobora que os benefícios do *e-commerce* permeiam a mínima necessidade de locomoção, rápida entrega e recebimento de informações, além de maior diferenciação do mix de produtos ou serviços oferecidos garantindo a formação de uma cadeia de valor mais favorável a empresa e ao consumidor (ALBERTIN, 2016).

Nesse sentido, com a evolução tecnológica e expansão do acesso à *internet*, o ambiente *on-line* tornou-se fator preponderante para a maior parte da população proporcionando mudanças significativas no modo em que as pessoas se comportam

em sociedade. À vista disso, ressalta-se que os benefícios obtidos com o desenvolvimento das tecnologias passaram a favorecer não somente os indivíduos, mas também as organizações empresariais, com a possibilidade de aprimoramento dos serviços oferecidos aos consumidores (LIMA JÚNIOR; DIVIESO, 2020).

Isto posto, a transformação digital no setor varejista brasileiro está alcançando grande destaque no país, principalmente, com o número de lojas *on-line* crescendo exponencialmente. Conforme SBVC (2020), a quantidade de lojas *on-line* cresce 37% ao ano, chegando a quase 1 milhão de sites, durante o período de pandemia, esse número aumentou ainda mais, visto que, houve a necessidade de estabelecer mecanismos de vendas de baixo contato. Nesse sentido, em 2021, houve um avanço de 27% no comércio eletrônico com um faturamento de R\$ 182,7 bilhões e aumento da quantidade de consumidores no *e-commerce* (SBVC, 2022).

No entanto, um dos principais desafios advindos da aceleração tecnológica nas empresas é o aumento da competitividade e dificuldade em definir estratégias que ampliem a relevância da organização no mercado. De acordo com Morgado (2020), a competitividade entre as empresas aumentará para 79,1%, enquanto a rentabilidade diminuirá cerca de 45,2%, devido a concentração de mercado. Para Barbosa *et al.* (2020, p. 9):

Esse tipo de negócio possui muitas vantagens sobre os demais formatos de negócios, entre eles, o preço utilizado para divulgação (promoção) que é bem inferior, porém, entre as desvantagens, está a concorrência. No ambiente digital, a empresa concorre com outras empresas de todos os tamanhos e do mundo inteiro, o que pode ser até desleal já que muitos concorrentes detêm os meios produtivos e mais recursos para tal. (BARBOSA *et al.*, 2020, p. 9)

Nesse contexto de crescimento do comércio eletrônico, ganho de participação no mercado em comparação ao varejo *off-line*, aumento do número de pessoas que utilizam a *internet*, realizam compras *on-line*, e aumento da oferta e da demanda por produtos e serviços de diferentes nichos de mercado na *internet*, surge também a utilização do modelo de *marketplace* no mercado *on-line* brasileiro, tendência para os negócios no pós-pandemia.

2.2 Caracterização das micro e pequenas empresas

O governo brasileiro classifica as micro e pequenas empresas na Lei Complementar nº 123/2006 garantindo tratamento diferenciado, favorecido e

simplificado a essas empresas. Desse modo, as microempresas (MEs) são aquelas que auferem receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 enquanto as empresas de pequeno porte (EPPs) são aquelas que auferem receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 4.800.000,00. Além disso, é utilizado como critério para a definição deste segmento empresarial o quantitativo de pessoas empregadas sendo as MEs classificadas quando possuem até nove pessoas nas atividades de serviços e comércio e, como EPPs as que possuem entre dez e 49 pessoas empregadas. (SEBRAE, 2014).

2.3 Transformação digital

A 4ª Revolução Industrial é caracterizada pela aplicação de tecnologias em sistemas produtivos com intuito de aumentar a eficiência dos processos a partir da integração e compartilhamento de dados (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013). Diante disso, apesar das incertezas advindas desse contexto, a transformação digital surge como elemento fundamental para que as organizações reinventem seu modelo de negócio e proposta de valor por meio da utilização de novas tecnologias diante do cenário competitivo (OLIVEIRA, 2021).

Isto posto, as empresas que possuem estratégias para integrar componentes físicos e digitais tendo conhecimento das limitações e possíveis falhas no processo conseguem modificar o seu modelo de negócio de forma coesa e eficaz. Nessa perspectiva, apesar dos avanços tecnológicos e acesso a ferramentas em meios digitais ainda existem empresas tradicionais que focam na implementação e não na transformação digital o que gera atraso no desenvolvimento de processos de digitalização, visto que, para transforma-se na era digital é necessário que a gestão esteja pautada numa mentalidade estratégica e haja a integração entre habilidades de extração e troca de dados assim como análise e conversão de dados em ações práticas (SCHALLMO, WILLIAMS, BOARDMAN, 2017; ROGERS, 2018; MARTIN, 2019).

Nesse sentido, as tecnologias digitais quando aplicadas de modo estratégico, focadas na experiência do cliente e atreladas a capacidades e recursos organizacionais podem garantir melhores condições para criação, entrega e captura de valor aos consumidores, além disso, ressalta-se que as mudanças do modelo de negócio tradicional para o digital corroboram para um cenário desafiador e competitivo

(PRIYONO; MOIN; PUTRI, 2020). Para Westerman, Bonnet e McAfee (2014) quando se trata de transformação digital tem-se o uso da tecnologia para radicalmente melhorar o desenvolvimento e alcance das empresas. Ademais, cabe ressaltar que a digitalização das empresas está atrelada a rápida disseminação de tecnologias e informações que tornaram os consumidores cada vez mais conectados e exigentes.

Quadro 1 – Concepções de transformação digital

Conceito de transformação digital	Autores	Ano
As forças digitais estão reformulando cinco domínios fundamentais da estratégia: clientes, competição, dados, inovação e valor.	Rogers, D. L.	2017
Consiste basicamente, no uso de sistemas que automatizam atividades, promovendo mudanças na essência de como a empresa presta seus serviços ou produz seus produtos	Salles, C. M. S.	2021
A TD não é apenas sobre tecnologia, mas também sobre como uma empresa pode competir melhor utilizando a tecnologia	Pereira, A. A.	2021
As tecnologias digitais são consideradas um papel fundamental para facilitar as inovações de modelos de negócios em diferentes setores	Li, F.	2020
A transformação digital tem um grande viabilizador a partir dos dados, que se tornam disponíveis com a conexão de praticamente qualquer coisa ao mundo digital através de dispositivos de IoT que são armazenados em ambientes de conectividade e big data em cloud, e são processados e acessados por soluções de computação cognitiva com aplicação de inteligência artificial e aprendizado de máquina, resultando em uma capacidade de tomada de decisões e ações cada vez mais ágil e assertiva por parte das empresas.	Vasconcellos, D. de A.	2020

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Em resposta ao contexto pandêmico as empresas passaram a atualizar suas capacidades digitais com o objetivo de alcançar mais agilidade nos processos e capitalizar as oportunidades decorrentes da digitalização (PRIYONO; MOIN; PUTRI, 2020; LI, 2020). Quanto ao ambiente organizacional, Kane *et al.* (2018) destacam que as mudanças advindas do processo de digitalização podem ser percebidas através dos aspectos de liderança, descentralização das decisões, maior interação entre os setores da empresa e, principalmente, avanços relacionados as estratégias traçadas pelas empresas. Ademais, em relação ao grau de maturidade digital existem três tipos de empresas: as empresas maduras, as que estão iniciando o processo de digitalização e as que estão no meio do processo de digitalização (KANE *et al.*, 2018).

Nesse sentido, quando a empresa alcança um nível mais elevado de maturidade digital ela detém de recursos digitais mais consolidados como lojas *on-line* e buscam a disseminação de modelos digitais que incentivam a mudança de hábito dos consumidores tendo como objetivo identificar as necessidades dos clientes antes

dos seus concorrentes. Por outro lado, as empresas que possuem recursos limitados e estão iniciando o processo de digitalização dos negócios priorizam as operações internas da organização investindo em setores estratégicos como, por exemplo, o setor de vendas que é o caso mais recorrente entre as empresas diante do contexto pandêmico (PRIYONO; MOIN; PUTRI, 2020; RODRIGUES; GUIMARAES JUNIOR, 2021).

Segundo Bharadwaj *et al.* (2013) existem quatro temas relevantes que permeiam o pensamento sobre as estratégias de negócios digitais: o escopo, a escala, a velocidade, as fontes de criação e captura de valor. Desse modo, há uma integração entre os elementos da transformação digital tendo dimensões relacionadas ao uso das tecnologias, mudanças na criação de valor, questões estruturais e financeiras (MATT; HESS; BENLIAN, 2015).

2.4 Digitalização do varejo

Embora a tecnologia estivesse sendo aplicada desde o início dos ciclos do varejo no Brasil, foi a partir da segunda década do século XXI que a transformação digital passou a atuar como uma vantagem competitiva (RODRIGUES; FERREIRA, 2021). Desse modo, a aceleração do processo de transformação digital no varejo e a inserção do comércio eletrônico no cotidiano dos brasileiros fez com que os consumidores passassem a considerar a interação digital como uma maneira de comprar e comercializar produtos. Com isso, segundo os autores, uma das tendências do varejo é compreender o papel da loja física durante o processo de digitalização dos serviços, pois, as compras em meio físico podem contribuir para o incentivo a experimentação de produtos e relacionamento direto entre a marca e o cliente.

O espaço físico pode ser tanto um “*hub* logístico” para impulsionar a rapidez com que as entregas são realizadas quanto pode se tornar um local em que as pessoas possam retirar produtos comprados digitalmente, ao trazer conveniência aos clientes que moram perto dos Pontos de Venda (PDV) (RODRIGUES; FERREIRA, 2021, p. 110).

O setor de varejo passou por transformações anteriores a pandemia da COVID-19, portanto, ao compreender o processo natural da transformação digital, mudanças dos hábitos de consumo e influência da pandemia nas organizações, torna-se evidente que a digitalização dos negócios assumiu protagonismo dentre as

estratégias empresariais. Dessa forma, a migração para o digital possibilitou mudanças nos canais de atendimento aos clientes e utilização de recursos tecnológicos como meios de transacionar pagamentos e comercializar produtos.

Nessa perspectiva, a digitalização dos negócios está atrelada a forma altamente conectada e acelerada dos consumidores através dos dispositivos móveis que passaram a ser utilizados como meios de socialização, entretenimento e realização de compras, desse modo, para atender as demandas advindas do novo comportamento dos consumidores, os varejistas buscaram realizar transformações digitais para se diferenciarem no mercado (NACIF, 2020). Nesse sentido, devido o surgimento dos novos dispositivos móveis e integração dos canais físicos e digitais, o varejo está mudando para uma fase multicanal.

3 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa utilizou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa devido a importância de dados teóricos e quantificáveis para realização efetiva da pesquisa, visto que, enquanto a abordagem qualitativa trata da subjetividade tem-se a quantitativa que analisa e classifica os dados obtidos através da mensuração das informações e estatísticas (MINAYO, 2009). Delineou-se como tipo de pesquisa a bibliográfica, exploratória e de campo, desse modo, a pesquisa bibliográfica permeia a parte teórica que contribui para o embasamento da pesquisa enquanto a exploratória busca constatar com maior precisão os fenômenos investigados e, por fim, com a pesquisa de campo há a possibilidade de ir além da observação dos fatos e fenômenos coletando os dados dentro da realidade da pesquisa (MORAES; FONSECA, 2017).

Nesse enfoque, Gil (2008) destaca a relevância da pesquisa bibliográfica pelo fato de possibilitar a identificação dos dados de forma ampla sendo retirados de fontes primárias que servem como base para o diálogo com o sujeitos. Isto posto, no planejamento da pesquisa foi definida como questão norteadora da pesquisa: como os reflexos da transformação digital no contexto da pandemia da COVID-19 afetaram as micro e pequenas empresas do setor varejista do município de Codó – MA?

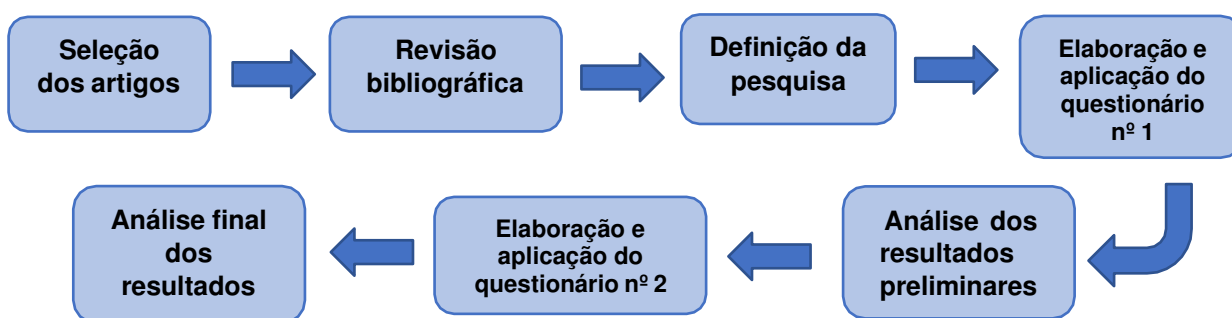
A partir disso, utilizou-se como base de dados o *Google Acadêmico*, *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, *Scielo*, *Portal de Periódicos da CAPES* e *Directory of Open Access Journals (DOAJ)* durante o período compreendido entre 2011 e 2022. As palavras-chave foram buscadas tanto em português quanto inglês destacando-se as seguintes: transformação digital, pandemia, micro e pequenas empresas, digitalização dos negócios, varejo no Brasil.

Dentre as metodologias de pesquisa qualitativa definiu-se a escolha do método *Delphi* para a aplicação dos instrumentos de coleta de dados devido a relevância dessa técnica de investigação para a análise de resultados e opiniões de especialistas distintos. Dessa forma, o método *Delphi* é definido como uma ferramenta de auxílio para a estruturação de uma comunicação efetiva entre um grupo de indivíduos. Além disso, o método *Delphi* deve seu nome ao Oráculo de *Delphos* desenvolvido na década de 1950 em meio a Guerra Fria (LINSTONE; TUROFF, 2002).

Para tanto, normalmente, os instrumentos de coleta de dados correspondem a um conjunto de questionários que são respondidos de forma sequencial, individual

e resumida para que haja no final o estabelecimento de uma resposta coletiva, desse modo, em cada rodada de questões são analisadas as tendências e opiniões distintas. Nesse sentido, definiu-se a utilização de dois questionários para a aplicação em dez micro e pequenas empresas do município de Codó – MA, especificamente, do segmento varejista de bens de consumo em geral como: confecções, móveis e eletrodomésticos.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A partir da temática abordada as questões foram baseadas na análise dos efeitos da pandemia na utilização forçada de recursos tecnológicos pelas micro e pequenas empresas do setor varejista. Quanto a coleta de dados, no primeiro momento, utilizou-se um questionário composto por 17 questões dispostas em 3 seções sendo a terceira parte composta por perguntas relacionadas a transformação digital em escala de *Likert*. No início do questionário haviam questões com intuito de identificar os respondentes e traçar o perfil dos gestores; a segunda parte destinou-se a identificação das principais dificuldades advindas do período pandêmico, compreender as principais ferramentas utilizadas pelas empresas, oportunidades adquiridas com a transformação digital do empreendimento e coletar informações acerca da divulgação e venda dos produtos.

No segundo momento da pesquisa, após a análise dos resultados obtidos, elaborou-se outro questionário composto por quatro questões objetivas para esclarecer alguns pontos referentes ao primeiro questionário como: a relevância da transformação digital no faturamento da empresa, a definição da plataforma mais utilizada para atrair clientes, a influência do comportamento dos clientes e a diferença percebida diante dos consumidores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante do exposto, com intuito de analisar como os reflexos da transformação digital no contexto da pandemia da COVID-19 influenciaram no desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor varejista do município de Codó realizou-se a pesquisa de campo e aplicação dos questionários entre 11 de julho e 16 de julho de 2022 tendo a participação de 10 gestores de ramos distintos do varejo codoense. Nesse sentido, as informações obtidas através da aplicação dos instrumentos de coleta de dados foram organizadas de forma sistemática possibilitando a sumarização das respostas. Desse modo, na seção 1 do questionário intitulada “Dados de Identificação” foram identificados dados relacionados a idade, gênero, formação, cargo e segmento em que atuam.

Neste enfoque, quanto a identificação dos sujeitos, destacam-se gestores, em maioria, do gênero masculino (60%) e com faixa etária entre 35 e 40 anos (40%), tendo formação superior e especializações na área de administração, ciências contábeis, informática e gestão comercial. Dentre os segmentos de atuação no mercado, há empresas relacionadas a venda de móveis, eletrodomésticos, confecções, equipamento para celular, telecomunicações e acessórios em geral (Quadro 2).

Quadro 2 – Dados de identificação dos participantes da pesquisa.

Sujeitos	Idade	Gênero	Formação	Cargo	Segmento
1	Entre 35 e 40 anos	Feminino	Nível superior em Administração	Alta gerência	Telecomunicações
2	Entre 30 e 35 anos	Masculino	Pós-graduação em Gestão Comercial	Gerente	Móveis e eletrodomésticos
3	Entre 35 e 40 anos	Feminino	Nível superior em Administração	Alta gerência	Confecções
4	Acima de 40 anos	Masculino	Pós-graduação em Administração	Alta gerência	Confecções, cama, mesa e banho
5	Entre 25 e 30 anos	Masculino	Segundo Grau	Outros cargos de liderança	Equipamentos para celulares e eletrônicos
6	Entre 30 e 35 anos	Masculino	Nível superior (não houve especificação do curso)	Alta gerência	Não houve especificação do segmento
7	Entre 35 e 40 anos	Feminino	Nível superior em Ciências Contábeis	Alta gerência	Acessórios, maquiagem e lingerie

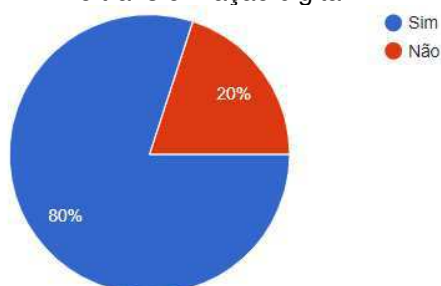
8	Acima de 40 anos	Masculino	Pós-graduação em Administração	Alta gerência	Móveis
9	Entre 30 e 35 anos	Masculino	Nível superior em Informática	Outros cargos de liderança	Comércio de materiais de informática
10	Entre 35 e 40 anos	Feminino	Segundo Grau	Outros cargos de liderança	Confecções

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Isto posto, após a identificação dos participantes foram feitas seis perguntas relacionadas as mudanças observadas pelos gestores durante a pandemia e a relevância da transformação digital para atrair novos clientes. Nessa perspectiva, a temática torna-se estratégica pois os consumidores estão em um processo de mudança do físico para o digital em que comprar fisicamente passa a ser uma das últimas opções do consumidor, visto que, há uma expansão das informações sobre produtos e serviços além dos consumidores possuem mais exigências em relação ao atendimento (RODRIGUES; FERREIRA, 2021).

Nesse sentido, constatou-se que dentre as empresas participantes da pesquisa duas empresas não fizeram planejamento sobre as mudanças do comportamento dos clientes, quatro empresas realizam este planejamento e conseguiram identificar melhorias e quatro empresas apesar de não elaborarem uma estratégia focada nas mudanças do comportamento dos consumidores, realizam modificações na estrutura de venda e atendimento para tornar os produtos mais acessíveis ao público-alvo e continuar vendendo mesmo diante do cenário de incertezas provocados pela pandemia da COVID-19. A figura 2 apresenta a resposta dos participantes da pesquisa quando questionados se o comportamento dos consumidores influenciou na adesão da empresa por meios digitais e transformação digital:

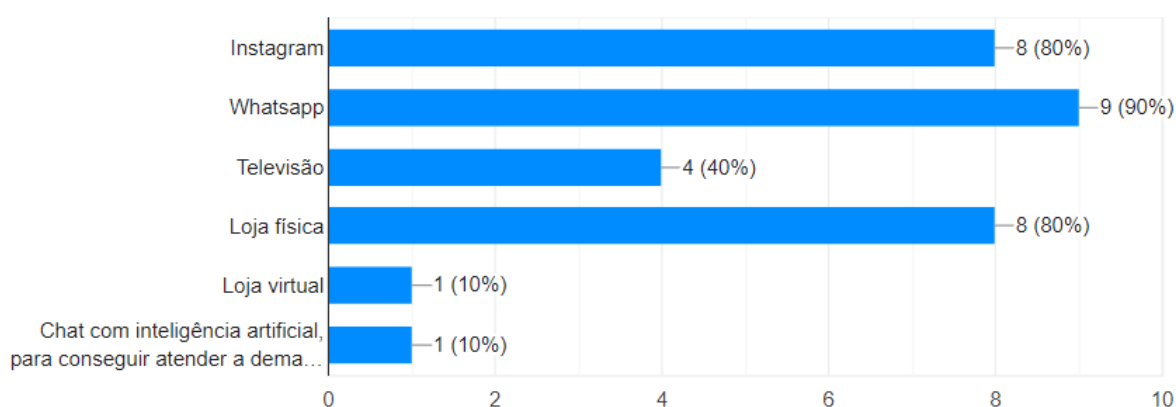
Figura 2 - O comportamento dos consumidores influenciou na adesão da empresa por meios digitais e transformação digital?



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Em relação a como as empresas estavam preparadas no âmbito tecnológico observou-se a utilização de ferramentas como *ChatBots*, gerenciamento de inteligência artificial em plataformas digitais de venda e redes sociais, entretanto, três das empresas pesquisadas não tiveram preparo para lidar com a necessidade de transformação digital e digitalização dos processos. Além disso, identificou-se que a maioria das empresas utilizam como meio de divulgação dos produtos publicidades na televisão e nas redes sociais como *WhatsApp* e *Instagram*. Isto posto, na figura 3 são apresentados os principais canais utilizados para atrair clientes:

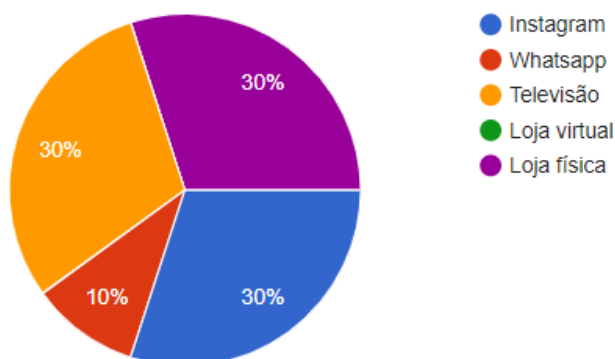
Figura 3 – Canais utilizados para atrair clientes



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Diante disso, ressalta-se que os canais de venda podem ser por meio direto, indireto, físico e digital sendo, respectivamente, através de equipes de venda, franquias e fornecedores, loja própria e *e-commerce* (SERRENTINO, 2016). Para os respondentes da pesquisa predominou-se a escolha pelo formato direto e digital, mas sem a utilização de sites apenas de redes sociais com preferência majoritária pelo Instagram. Identificou-se que as empresas que possuem apenas loja física e pouca participação no *Instagram* e *WhatsApp* utilizam meios de comunicação como rádio e televisão para alcançar novos clientes. Destaca-se a utilização do *ChatBot* como forma de atender a demanda de clientes de forma mais ágil e eficiente e trata-se de uma oportunidade para os empreendimentos do setor varejista.

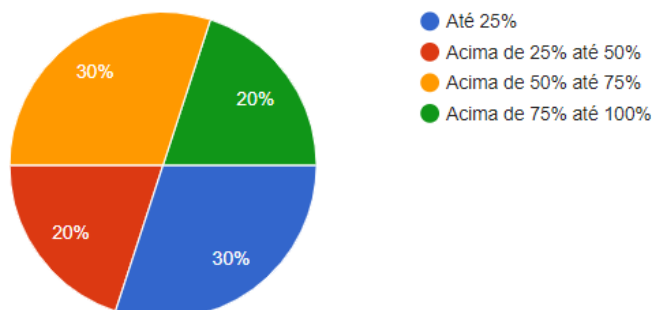
Após a aplicação do segundo questionário foi possível identificar que na percepção dos gestores os canais de venda que mais atraíram clientes durante a pandemia foram, respectivamente, *Instagram*, loja física e televisão como mostra a figura 4.

Figura 4 – Canais que atraíram mais clientes

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quanto aos desafios gerenciais enfrentados pelas empresas pesquisadas no contexto da pandemia destacam-se: necessidade de mudanças nos departamentos da empresa, especialização dos colaboradores, conseguir vender diante do fechamento do comércio, atraso nas mercadorias em decorrência da pandemia, manter os negócios em meio ao aumento da competitividade e aderir as mudanças provocadas pela pandemia. Por outro lado, os participantes da pesquisa apontaram como principais oportunidades a análise profunda de como melhorar o atendimento, aproximação entre cliente e empresa, utilização de ferramentas digitais para impulsionar os negócios, vender tanto na loja física quanto na *online*, acesso a cursos de capacitação e informações dos consumidores.

Dessa forma, observa-se que a transformação digital possibilitou a melhoria dos processos e diferenciação da maneira de atender e vender produtos aos consumidores assim como afirma Vasconcellos (2020), diante disso, na figura 5 estão dispostos os resultados sobre quanto do faturamento da organização está relacionado a produtos e serviços digitais percebe-se que a porcentagem de faturamento varia entre 50% e 100% entre as empresas pesquisadas.

Figura 5 – Quanto do faturamento da empresa está relacionado a produtos e serviços digitais?

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Nesse intento, nas questões envolvendo a transformação digital, foram selecionadas quatro afirmativas relacionadas ao modelo de negócio, modelo operacional e domínio de dados das empresas pesquisadas com base em Vasconcellos (2020). Quanto ao modelo de negócio 70% dos respondentes concordaram que a transformação envolve repensar a estratégia da empresa com a definição de uma proposta de valor em torno de um modelo de operação digital, em relação ao aspecto operacional, 80% dos respondentes afirmam que a transformação digital permeia a digitalização dos processos operacionais da empresa e 60% concordam que é necessário compreender o comportamento dos clientes para definir ações adequadas no âmbito digital.

5 CONCLUSÃO

Através da realização deste estudo percebeu-se que os efeitos da pandemia da COVID-19 interferiram diretamente os negócios e aceleraram o processo de transformação digital, visto que, em decorrência do distanciamento social houve a necessidade de as empresas migrarem para o comércio eletrônico para continuar vendendo. Além disso, observou-se que a transformação digital foi utilizada como meio para melhorar a experiência dos consumidores com a possibilidade de acessar os produtos e serviços em outro canal de venda. Outro fato relevante é o entendimento de que os impactos gerados pela pandemia influenciaram no comportamento dos consumidores e conseqüentemente nas estratégias empresariais.

Nessa perspectiva, entende-se que os reflexos da transformação digital no contexto pandêmico afetaram a forma como os gestores definiam os planos de ações da empresas e divulgavam os produtos e serviços para o mercado. Diante disso, constatou-se que as empresas pesquisadas estavam no meio do processo de digitalização tendo recursos limitados para operacionalizar os negócios no âmbito digital, dessa forma, os investimentos foram realizados em setores estratégicos da empresa como atendimento e pós-venda conforme proposto pelos seguintes autores: Kane *et al.* (2018); Priyono, Moin e Putri (2020); Rodrigues e Guimaraes Junior (2021).

Apesar da transformação digital compreender conceitos relacionados a tecnologias mais avançadas como a utilização de inteligência artificial, *big data* e *internet* das coisas, observou-se que para as organizações estudadas do setor varejista do município de Codó – MA entendem que essas transformações estão relacionadas a aspectos mais simples como utilização de redes sociais e meios de comunicação. Dessa forma, para a realização desta pesquisa foi necessário compreender como os micro e pequenos empresários viam a transformação digital no negócio e dentre as limitações da pesquisa destaca-se a quantidade de respondentes, visto que, por tratar-se de uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório não há a possibilidade de generalização dos resultados sendo necessária a criação de pesquisas posteriores para aprofundar os dados e expandir a base de respondentes.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI).

Maturidade digital das MPEs brasileiras. Disponível em:

https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa_da_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o_das_MPEs_Brasileiras__1__1_.pdf. Acesso em: 13 jun. 2022.

BARBOSA, I. S. *et al.* E-commerce: custo de implantação para pequenas e médias empresas. **Interfaces do Conhecimento**, Barra dos Garças, v. 2, n. 3, p. 72-85, ago./dez., 2020.

BARRETO, M. L. *et al.* O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? **Revista brasileira de epidemiologia**, Rio de Janeiro, v. 23, 2020.

BUSS, P. M. TOBAR, S. A. COVID-19 e as oportunidades de cooperação internacional em saúde. **Revista Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 4, 2020. Disponível em: <http://cadernos.ensp.fiocruz.br/csp/artigo/1031/covid-19-e-as-oportunidades-de-cooperacao-internacional-em-saude>. Acesso em: 13 fev. 2021.

BHARADWAJ, A. *et al.* Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS quarterly**, p. 471-482, 2013.

CHIUSOLI, C. L.; BONFIM, R. S. E-commerce: o comportamento de compras on-line na percepção dos consumidores. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 22, n. 2, p. 115-133, jul./ago., 2020.

CONVERSION. **Relatório e-commerce no Brasil**. Disponível em:

https://www.comecomm.com.br/wp-content/uploads/2021/04/Abr_21-Mar-Relato%CC%81rio-E-commerce-no-Brasil-1.pdf. Acesso em: 13 jun. 2022.

FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia**.

Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em: 13 fev. 2021.

GANGWANI, N.; GARG, S. **E-commerce para negócios sem limites**. São Paulo: Berkeley, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Mensal de Comércio**: relatórios metodológicos. 5. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Mensal de Comércio**. 2022. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=destaques>. Acesso em: 13 jun. 2022.

JUNTA COMERCIAL DO MARANHÃO (JUCEMA). **Empresas ativas**. Disponível em: <http://estatisticas.jucema.ma.gov.br/estatisticas/empresas-ativas>. Acesso em: 13 jun. 2022.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KAGERMAN, H.; WAHLSTER, W.; HELBIG, J. Recommendations for implementing the strategic initiative Industry 4.0. Final report of the Industry 4.0 Working Group 2013. **Communication Promoters Group of the Industry-Science Research Alliance**. Frankfurt, 2013.

KANE, G. C. *et al.* Coming of age digitally. **MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights**, p. 1-31, Jun. 2018. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>. Acesso em: 13 jun. 2022.

LI, F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. **Technovation**, v. 92, p. 102012, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>. Acesso em: 13 jun. 2022.

LIMA JUNIOR, O. F. DIVIESO, E. O crescimento da logística de baixo contato. **Revista Diálogos Acadêmicos IESCAMP**, v. 4, n. 2, p. 22-29, ago./dez. 2020.

LINSTONE, H. A. TUROFF, M. **The Delphi method: Techniques and applications**. NJ: New Jersey Institute of Technology, 2002. Disponível em: <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/index.html>. Acesso em: 13 jul. 2022.

MORGADO, M. O que será do varejo. **GV Executivo**, v. 19, n. 6, p. 15-17, nov./dez., 2020.

MORAES, A. M de. FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Sobral: INTA, 2017.

MATT, C., HESS, T., BENLIAN, A. Digital transformation strategies. **Business & Information Systems Engineering**, 57(5), 339-343, 2015.

MINAYO, M. C. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28^a ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MARTIN, R. L. The fundamental problem with transformation implementation. The Transformation Playbook. Insights, wisdom, and best practices to make transformation reality. **Project Management Institute**, 2019.

NACIF, S. **Transformação digital no varejo sob perspectiva dos vendedores de lojas físicas e das atividades tradicionais do funil de vendas**. 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/29053>. Acesso em: 13 jun. 2022.

NZN Intelligence. **Como o consumo dos brasileiros mudou em função da covid-19**. São Paulo, junho, 2020. Disponível em: <https://artigos.nzn.io/habitos-de-compra-na-pandemia>. Acesso em: 13 fev. 2021.

OLIVEIRA, J. R. V. de. **Análise de maturidade da transformação digital no contexto da pandemia do Covid-19: um estudo de caso**. 2021. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/21874>. Acesso em: 13 jun. 2022.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PRIYONO, A.; MOIN, A.; PUTRI, V. N. A. O. Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 6, n. 4, p. 104, 2020.

PEREIRA, A. **A Transformação Digital nas PME Portuguesas: Análise das Empresas da Região Centro**. Instituto Superior de Entre Douro e Vouga (ISVOUGA), Santa Maria da Feira – Portugal, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/36356>. Acesso em: 18 jun. 2021.

RODRIGUES, T. M. Os avanços e desafios do e-commerce na economia brasileira. **Revista Eletrônica de Debates em Economia**, v. 8, n. 1, 2020.

RODRIGUES, G. P. de A.; GUIMARAES JÚNIOR, D. S. Transformação digital em pequenos negócios no contexto da pandemia da Covid-19: Uma revisão da literatura. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 10, n. 3, p. 1-11, 2021.

RODRIGUES, C. M. T., FERREIRA, P. P. **Transformação digital acelerada: Efeitos da pandemia COVID-19 no varejo**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2021.

ROGERS, D. L. **Transformação Digital: Repensando o seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios**. 2020. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/545e0af77926ce3f531314ae69f71565/\\$File/30524.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/545e0af77926ce3f531314ae69f71565/$File/30524.pdf). Acesso em: 13 fev. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira**. Brasília: UGE/Sebrae, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Impactos da COVID-19 nos pequenos negócios**. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ec5845e70976ae52a0aae28c3e7123bd/\\$File/31043.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ec5845e70976ae52a0aae28c3e7123bd/$File/31043.pdf). Acesso em: 13 jun. 2022.

- SERRENTINO, A. Varejo, covid-19, transformação e perspectivas. **Varese Retail**. 2021. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5942708/mod_folder/content/0/Varejo%20Covid-19%20Transformacao%20e%20Perspectivas%20-%20Serrentino%202021.pdf. Acesso em: 14 jun. 2022
- SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SPOHN, R. F. ALLEN, R. Y. **Retailing Reston**. NJ: Prentice Hall, 1977.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO (SBVC). **O papel do varejo na economia brasileira**. 2020. Disponível em: <http://sbvc.com.br/2a-edicao-estudo-transformacao-digital-no-varejo-brasileiro-sbvc-2020/>. Acesso em: 08 mar. 2021
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO (SBVC). **O papel do varejo na economia brasileira**. 2022. Disponível em: <https://sbvc.com.br/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2022-sbvc/>. Acesso em: 13 jun. 2022
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO (SBVC). **O papel do varejo na economia brasileira**. 2021. Disponível em: http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2021/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2021-SBVC-5.pdf. Acesso em: 13 jun. 2022
- SCHALLMO, D., WILLIAMS, C. A., BOARDMAN, L. Digital Transformation Of Business Models Best Practice, Enablers, And Roadmap'. **International Journal of Innovation Management**. 2017.
- SALLES, C. M. S. Transformação digital em tempos de pandemia. **Revista Estudos e Negócios Academics**, v. 1, n. 1, p. 91-100, 2021.
- VASCONCELLOS, D. de A. **Transformação digital**: percepções e ações no contexto brasileiro: o que os executivos das empresas atuantes no Brasil entendem por transformação digital. 2020. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/teses-dissertacoes/transformacao-digital-percepcoes-e-acoes-no-contexto-brasileiro-o-que-os>. Acesso em: 19 jun. 2022.
- WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. The nine elements of digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. 3, p. 1-6, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO “A” DA PESQUISA



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Olá! Sou Luciana de Castro Sousa, graduanda em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão - Campus Codó, e estou realizando esta pesquisa sob orientação do Prof. Me. Luis Antonio Mendes de Mesquita Araújo com intuito de identificar os principais desafios e oportunidades quanto a transformação digital do negócio durante a pandemia tendo como objetivo geral da pesquisa discutir os efeitos da pandemia na utilização forçada dos recursos tecnológicos pelas micro e pequenas empresas com o objetivo de minimizar os prejuízos advindos de um cenário de incertezas provocados pela pandemia.

Vimos por meio deste TCLE solicitar sua autorização para o uso das respostas a este formulário para fins exclusivos de pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Em caso de dúvidas sobre os procedimentos da pesquisa, você poderá esclarecê-las com a pesquisadora responsável: Luciana de Castro Sousa (lucianasousa3@aluno.uema.br).

Para a garantia de sua privacidade, será mantido sigilo em relação a quaisquer informações que possam vir a identificá-lo(a). Os dados coletados neste estudo possuirão a única finalidade de colaborar com a literatura científica na área de Administração. O consentimento para a participação é uma escolha livre e voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, caso você precise ou deseje. Em caso de concordância ou discordância, solicitamos que informe a seguir:

Concordo em participar da pesquisa:

- Sim
- Não

Seção 1 – Dados de identificação

1 – Idade:

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 25 e 30 anos
- Entre 30 e 35 anos
- Entre 35 e 40 anos
- Acima de 40 anos

2 – Gênero

- Feminino
- Masculino

3 - Qual é o seu nível de escolaridade

- Segundo Grau
- Nível superior
- Pós-graduado (especialização e/ou MBA – latu sensu)
- Pós-graduado (mestrado, strictu sensu)
- Pós-graduado (doutorado, strictu sensu)
- Outro: _____

4 - Caso tenha cursado uma graduação especifique o curso:

5 - Qual das seguintes opções melhor descreve o nível do seu cargo atual?

- Alta gerência
- Gerência plena
- Outros cargos de liderança
- Especialista/Analista
- Administrativo
- Outro: _____

6 - Qual o seu cargo?

7 - Em qual segmento do mercado você atua?

Seção 2 – Questionário da pesquisa

8 - Com a pandemia foi feito algum planejamento sobre o comportamento dos clientes?

9 - Como a empresa estava preparada tecnologicamente falando para a pandemia da covid 19?

10 - Quais canais são utilizados para chegar aos clientes:

- Instagram
- Whatsapp
- Televisão
- Loja física
- Loja virtual
- Outro: _____

10.1 Justifique a escolha desse canal:

11 - Você utiliza o site (e-commerce) da sua empresa no seu dia a dia de vendas? Se sim, como? Se não, qual o motivo?

12 - Na sua opinião, quais foram as três principais dificuldades gerenciais no contexto da pandemia?

13 - Na sua opinião, quais foram as três principais oportunidades gerenciais no contexto da pandemia?

Seção 3 – Referente a Transformação Digital

A partir deste momento as questões são de múltipla escolha baseadas em 5 opções de acordo com a escala de Likert dispostas entre Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Não Concordo nem Discordo, Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente.

1 - A transformação digital envolve repensar a estratégia da empresa, (re)projetando sua proposta de valor em torno de um modelo de operação digital.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

2 - A transformação digital passa pela digitalização dos processos operacionais da empresa.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

3 - É importante entender o comportamento dos clientes de forma a definir as ações adequadas para a jornada de transformação digital das empresas.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

4 - Transformação digital demanda mudança na forma como as decisões são tomadas

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO “B” DA PESQUISA



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Nesta segunda etapa da pesquisa as questões serão direcionadas para tópicos específicos do primeiro questionário.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Olá! Sou Luciana de Castro Sousa, graduanda em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão - Campus Codó, e estou realizando esta pesquisa sob orientação do Prof. Me. Luis Antonio Mendes de Mesquita Araújo com intuito de identificar os principais desafios e oportunidades quanto a transformação digital do negócio durante a pandemia tendo como objetivo geral da pesquisa discutir os efeitos da pandemia na utilização forçada dos recursos tecnológicos pelas micro e pequenas empresas com o objetivo de minimizar os prejuízos advindos de um cenário de incertezas provocados pela pandemia.

Vimos por meio deste TCLE solicitar sua autorização para o uso das respostas a este formulário para fins exclusivos de pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Em caso de dúvidas sobre os procedimentos da pesquisa, você poderá esclarecê-las com a pesquisadora responsável: Luciana de Castro Sousa (lucianasousa3@aluno.uema.br).

Para a garantia de sua privacidade, será mantido sigilo em relação a quaisquer informações que possam vir a identificá-lo(a). Os dados coletados neste estudo possuirão a única finalidade de colaborar com a literatura científica na área de Administração. O consentimento para a participação é uma escolha livre e voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, caso você precise ou deseje. Em caso de concordância ou discordância, solicitamos que informe a seguir:

Concordo em participar da pesquisa:

- Sim
- Não

A transformação digital permite que as organizações se diferenciem em produtos e serviços com o uso de tecnologias digitais. Quanto do faturamento da sua organização está relacionado com esses produtos e serviços digitais?

- Até 25%
- Acima de 25% até 50%
- Acima de 50% até 75%
- Acima de 75% até 100%

Qual destes canais você acredita que atraiu mais clientes para a empresa?

- Instagram
- Whatsapp
- Televisão
- Loja virtual
- Loja física

O comportamento dos consumidores influenciou na adesão da empresa por meios digitais e transformação digital?

- Sim
- Não
- Outro: _____

Quais diferenças você identifica nos consumidores que possuem informações do site ou redes sociais da empresa?

- Encurtamento das etapas de venda
- Empoderamento do cliente
- Não identifico diferenças
- Não sei responder
- Outro: _____