

8-9-2021

Transformação Digital em Pequenos Negócios no Pós-Covid: Análise de novo Modelo de Negócios

Rodrigo Silva
FGV EAESP, rodrigorubens@gmail.com

Fernando Meirelles
FGV EAESP, fernando.meirelles@fgv.br

Follow this and additional works at: <https://aisel.aisnet.org/isla2021>

Recommended Citation

Silva, Rodrigo and Meirelles, Fernando, "Transformação Digital em Pequenos Negócios no Pós-Covid: Análise de novo Modelo de Negócios" (2021). *ISLA 2021 Proceedings*. 4.
<https://aisel.aisnet.org/isla2021/4>

This material is brought to you by the Latin America (ISLA) at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in ISLA 2021 Proceedings by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Transformação Digital de Pequenos Negócios no Pós-Covid: Análise de novo Modelo de Negócios

Artigo em Desenvolvimento

Rodrigo Rubens da Silva
Aluno do Mestrado Profissional
Gestão para a Competitividade
FGV EAESP
rodrigorubens@gmail.com

Fernando De Souza Meirelles
Professor Titular
FGV EAESP
Fernando.meirelles@fgv.br

Abstract

The pandemic lockdown promoted by the Covid-19 has impacted significantly Brazilian small enterprises and required the rapid assimilation of digital technologies by companies, whose technological structure was often non-existent. This study analyse a new digital business model, developed by an important institution that representing the retail of a Brazilian state, whose success has the potential to digitalize sales channels for thousands of small Brazilian businesses. To analyse this, qualitative evidence has been collected from interviews with the institution's executives, built out in the light of theories and market ecosystems. Following the Business Model for Network Ecosystem, a marketplace project was structured, identifying fundamental characteristics for strategic formulation. The study complements the literature that has presented examples of the application of this model to large technology companies and indicates managerial alternatives to promote the digitization of small businesses in developing countries.

Keywords

Digital Transformation, Small Enterprises, Marketplace, Network Ecosystem, Business Model

Resumo

O isolamento social promovido pela pandemia de Covid-19 impactou significativamente pequenos negócios brasileiros e exigiu a rápida assimilação de tecnologias digitais por empresas, cuja estrutura tecnológica muitas vezes era embrionária ou mesmo inexistente. Este estudo aprofunda-se na análise de novo modelo de negócios digitais, desenvolvido por uma importante instituição representativa do varejo de um estado brasileiro, cujo sucesso tem potencial para digitalizar canais de venda de milhares de pequenos negócios brasileiros. Para tal, são utilizadas evidências qualitativas coletadas em entrevistas com executivos da instituição, realizadas à luz de teorias de modelos de negócios e ecossistemas de mercados. Seguindo o Modelo de Negócios para Organizações em Rede, foi estruturado projeto de *marketplace*, identificando características fundamentais para formulação estratégica. O estudo complementa literatura que tem apresentado exemplos de aplicação deste modelo a grandes companhias de tecnologia e indica alternativas gerenciais para fomentar a digitalização de pequenos negócios de países em desenvolvimento.

Palavras-chave

Transformação Digital, Pequenos Negócios, Marketplace, Ecossistema em Rede, Modelo de Negócios

Introdução

Expostos à maior crise de saúde do século, gestores têm sido desafiados a realizar com celeridade a digitalização em seus negócios, em direção ao efervescente, processo de transformação digital. Para lidar com o distanciamento físico, estão à disposição tecnologias digitais cujos benefícios têm o potencial de habilitar a empresa na descoberta de novos meios para a criação de valor e promover a Transformação Digital (Vial, 2019). Porém, assimilá-las mostra-se um desafio constante.

A retração no consumo, ocasionada pela pandemia, fez de abril de 2020 o mês com pior resultado do varejo brasileiro em dez anos (IBGE, 2020a). Até julho, a crise promoveu o encerramento de 486,1 pequenas e médias empresas (PMEs) (IBGE, 2020b). Em março de 2021, o país contava com 14,3 milhões de desempregados, 2,5 milhões a mais, em comparação ao mesmo período do ano anterior, antes de medidas de lockdown (IBGE, 2020c). O efeito da pandemia sobre as PMEs pode influenciar a própria economia do país, uma vez que o segmento representa em geral 90% das empresas e gera 70% dos empregos nas economias emergentes (WorldBank, 2020). No Brasil, são 17,2 milhões os pequenos negócios, que contribuem com 27% do Produto Interno Bruto brasileiro e empregam 22,3 milhões de pessoas, cuja massa salarial movimentada 46,7 trilhões de reais (Data Sebrae, 2021).

Enquanto acelerava a mortalidade de PMEs, o lockdown ampliava o consumo digital de bens, levando o e-commerce brasileiro ao recorde histórico de faturamento no primeiro semestre de 2020, atingindo 38,8 bilhões de reais, com 90,8 milhões de pedidos e 7,3 milhões de novos compradores. Desses pedidos, 78% aconteceram em *marketplaces* (64 milhões), gerando 30 bilhões de reais, 56% maior do que em 2019. (Ebit Nielsen, 2020). No Brasil, o segmento é dominado por grandes grupos, como a empresa mais valiosa da América Latina, Mercado Livre (CNN Brasil, 2020); da B2W, responsável por Submarino, Americanas.com e Shoptime; da Via Varejo, das plataformas Casas Bahia, Ponto Frio e Extra; da Magazine Luíza, da plataforma homônima e Netshoes. Enquanto plataforma de conexão entre diferentes lados de um mercado, o Marketplace pode ser reconhecido enquanto um Ecossistema em Rede, sistema popularizado nas últimas décadas, sobretudo com o advento da transformação digital (Sambamurthy & Zmud, 2017)

Dado o impacto positivo do modelo *marketplace* como canal de venda no pós-Covid-19, este estudo parte da premissa de que a bem sucedida implantação de um novo negócio digital, destinado a favorecer a competitividade de PMEs pode impactar positivamente a realidade de países em desenvolvimento e favorecer a Transformação Digital. O estudo complementa literatura que apresenta exemplos de estruturação de negócios no modelo de ecossistema em rede, voltado a grandes companhias de tecnologia, mas que pouco indica sua aplicação às PMEs de países em desenvolvimento. O trabalho visa responder à seguinte pergunta: Como deve ser estruturado o modelo de negócios de um novo *marketplace* genuinamente destinado a potencializar as vendas de PMEs de um estado brasileiro, contribuindo para a Transformação Digital de pequenos negócios? A seguir, o artigo apresenta revisão de literatura, estratégia metodológica, contexto, desafios, proposta de solução e contribuições iniciais da pesquisa.

Revisão de Literatura

A revisão de literatura realizada aborda alguns dos principais conceitos que servirão de bases teóricas para o estudo e favorecerão compreensão do desafio e proposição de solução posteriormente apresentadas.

Ecossistemas em Rede

A definição dos ecossistemas focados em mercados traz a percepção quanto à criação e adição de valor sobre os bens comercializados e podem ser organizados em Ecossistema em *Pipeline* e Ecossistema em Rede. O primeiro tipo, representa modelo predominante no último século, com cadeia de valor linear, bem definida e cujo valor unitário é agregado pelos participantes ao longo do processo (Sambamurthy & Zmud, 2017). O segundo tipo tem crescido nas últimas década, fomentado por tecnologias digitais. Nele, o valor produzido e consumido é trazido de forma unificada pelo orquestrador de redes, que cria e administra o ambiente do mercado e a natureza das transações, mas não determina os valores praticados e tampouco tem propriedade sobre os itens comercializados (Sambamurthy & Zmud, 2017). Como exemplo pode ser citado o *marketplace*, plataforma intermediária que facilita a descoberta de mercado, lida com transações e fornecem infraestruturas institucionais (Bakos, 1998). Em essência, o Ecossistema em Rede envolve

mercado de dois (two-sided market) ou mais lados (multi-sided market), que realizam troca de valores por meio de uma *market platform*, hospeda conteúdo e funcionalidades e estabelece, opera e administra o mercado do ecossistema (Tan et al, 2015). Promovendo a digitalização de canais, tais ferramentas tem potencial de habilitar a Transformação Digital nos negócios que dela fazem parte.

Modelos de Negócios para Ecossistemas em Rede

Um modelo de negócios consiste em arquitetura pela qual uma companhia cria e entrega valor para seus clientes. Os mecanismos empregados para captura e compartilhamento de valor envolve uma série de fluxos, custos, receitas e lucratividade (Teece, 2018). No contexto de um Ecossistema em Rede, a múltipla existência de participantes, disposta em diferentes lados, expõe desafio ao orquestrador que, no intuito de fomentar o ecossistema, deve criar e envolver propostas de valor atrativas para cada comunidade participante. Além disso, uma vez identificados as características da rede, deve otimizar os efeitos positivos e minimizar os efeitos negativos. Neste contexto, a complexidade de orquestração da rede cresce, conforme o número de lados que ela possui (Sambamurthhy & Zmud, 2017).

Dadas as peculiaridades do Ecossistemas em Rede, os autores Sambamurthhy e ZMud (2017) propõem a existência de Modelo de Negócios específico para essas organizações que deve levar em consideração a entrega de valor e modelos de lucratividade, por meio de capacidades dinâmicas e capacidades centrais. O modelo considera: Número de Comunidades participantes da rede; Proposta de Valor para as comunidades; Definição de Modelos de Receita para as comunidades; Capacidades Centrais oferecidas pela rede à comunidade; e Capacidades Dinâmicas, consistindo em habilidade para detecção, apreensão e transformação para projetar e implementar um modelo de negócios (Sambamurthhy & Zmud, 2017, Teece, 2018). A Figura 01 demonstra modelo de organização de Negócios em Ecossistema em Rede.



Figura 01: Modelo de Negócios para Ecossistema em Rede
(Fonte: Adaptada de Sambamurthhy & Zmud, 2017)

Estratégia Metodológica

Este estudo tem natureza exploratória e aplica a teoria de Modelo de Negócios para Organizações em Ecossistema em Rede, proposto por Sambamurthhy e Zmud (2017) em novo negócio digital da Federação da Câmara de Dirigentes Lojistas do estado Espírito Santo (FCDL-ES), principal instituição representativa do comércio varejista local, cujo propósito é o desenvolver competitividade no setor que possui cerca 35.000 empresas, sendo a maioria de pequenos e médios negócios.

Seguindo a configuração proposta pelos autores, o propósito é configurar o modelo de negócio de empreendimento digital para fomento à digitalização de PMEs sediadas no estado brasileiro de Espírito Santo. Para isso, a pesquisa utiliza método qualitativo a fim de explorar processos e características da instituição e do projeto para que possam ser aplicáveis à teoria. Foram realizadas coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas em grupo com 05 executivos da diretoria da FCDL-ES, responsáveis pela região metropolitana mais populosa do estado composta pelos municípios, Vitória, Vila Velha, Serra, Cariacica e Guarapari. Somados os municípios têm juntos 1.643.732 de habitantes, 40,5% da população do estado (IBGE,2021d), e são sede de 224.080 empresas, 54% de todas empresas do estado, das quais 93% são PMEs (DataSebrae, 2021).

As entrevistas foram realizadas em 04 encontros presenciais de aproximadamente 3 horas cada, realizadas entre julho e dezembro de 2020. Os roteiros para entrevistas foram previamente desenvolvidos baseados

na determinação de critérios descritos por Sambamurthy & Zmud (2017) para análise de plataformas em Ecosistema em Rede. Com base nessas características, as entrevistas foram conduzidas, visando mapeá-las para construção de modelo de negócio da FCDL-ES. Complementarmente às entrevistas, a pesquisa contou com análise de dados secundários, envolvendo informações de fontes múltiplas, disponibilizadas pela instituição, tais como perfis, porte, segmento e geolocalização dos associados.

Desafio e Proposta de Solução

Apesar da ampla disponibilidade de ferramentas tecnológicas para digitalização dos canais de comunicação e venda, executivos da FCDL-ES identificam que a maioria das PMEs associadas não adotam estratégias *omnichannel*, seja por falta de familiaridade, infraestrutura embrionária, indisponibilidade de recursos, ou pelo alto percentual cobrado por plataformas de marketplace existentes. A inércia quanto à abertura de novos canais, reduziu abruptamente o faturamento das empresas durante o lockdown, implicando na ameaça à sobrevivência.

O Marketplace da FCDL-ES propõe diferenciais para entrada de lojistas, tais como estrutura de suporte integral aos lojistas e menor percentual para transação, possível graças a incentivos fiscais da concepção jurídica de Instituição Sem Fins Econômicos. Os recursos mostram-se como capacidade dinâmica, tal como apresentado por Sambamurthy & Zmud (2017), permitindo e capacitando ao direcionamento de recursos junto a parceiros, para fomento negócios de alto retorno (Teece, 2018).

No entanto, a *multi-sided platform* proposta deve considerar proposta de valor destinadas a todos os lados da rede, sobretudo aos que são diretamente relacionadas ao core do ecossistema, na troca de valores. No marketplace da FCDL-ES, identifica-se que essas são as redes de lojistas e de potenciais clientes. A Figura 02 apresenta a composição da rede proposta, contemplando as comunidades participantes e principais diferenciais propostos para cada uma delas.

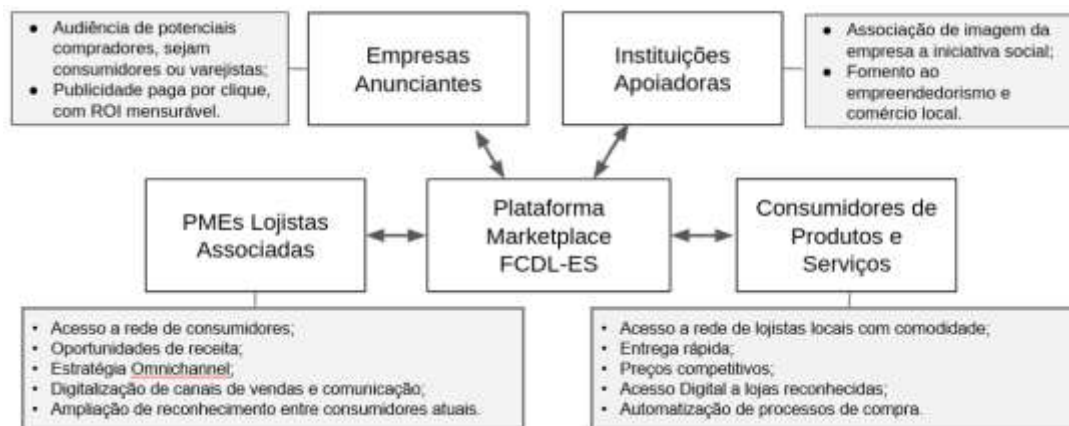


Figura 02: Ecosistema em Rede da Plataforma FCDL-ES
(Fonte: Autoria própria adaptada de Sambamurthy & Zmud, 2017)

Contribuições iniciais

A emancipação e solidificação de novos negócios organizados em Ecosistemas em Rede, fomentados por tecnologias digitais tem nos últimos anos motivado estudiosos a analisarem suas características e particularidades. O Modelo de Negócios para Ecosistema em Rede define critérios a serem estruturados para planejamento de negócio, no intuito de favorecer a competitividade (Sambamurthy & Zmud, 2017). Ele apresenta a relevância da adoção propostas de valor únicas para os participantes da rede, além de definir capacidades centrais e capacidades dinâmicas.

Este estudo aplica o modelo a um novo empreendimento digital, desenvolvido pela principal instituição representativa de empresas varejistas de um estado brasileiro, cujos associados em sua maioria absoluta

são PMEs fortemente impactadas pela pandemia de Covid-19. Mais do que conter os efeitos prejudiciais decorrentes do isolamento social, acredita-se que a digitalização de canais pode promover impacto positivo no desempenho de tais empresas, contribuindo para melhorias na realidade social da região. Além de melhorar a compreensão geral sobre a utilização do modelo, este trabalho apresenta sua aplicabilidade à realidade de *marketplaces* regionais, o que pode servir de base para gestores públicos e privados que pretendam realizar projeto digital com fim social em mercados em desenvolvimento.

Esta pesquisa é restrita a um único relato técnico e utiliza exclusivamente a experiência de executivos das instituições para formulação estratégica. Não foram validadas a aceitação de tais propostas de valor junto às comunidades participantes da *market platform*, o que limita seu alcance. Além disso, são adequados estudos futuros que analisem a percepção de potenciais participantes das comunidades do ecossistema. Esta pesquisa também pode servir de base para estudos futuros que, por meio de coleta de dados longitudinais, avaliem a melhoria na performance empresarial das empresas impactadas pelo desenvolvimento de *marketplace*, estruturado segundo modelo proposto por Sambamurthy e Zmud (2017).

Referências

- Bakos, Y. 1998. “The emerging role of electronic marketplaces on the Internet”. *Communications of the ACM* 41(8):35–42.
- Data Sebrae 2021. *Indicadores*. Acessado em 24 de janeiro de 2021, em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empregados>
- Ebit Nielsen 2020. *Webshoppers*. 42ª edição, 10-28
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE. 2020a. Volume de Vendas no Comércio Varejista: janeiro 2000 a setembro 2020. Acessado em 24 de janeiro de 2021, em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/548281f191c80ecbbb69846bod745eb5.pdf
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE. 2020. Pesquisa Mensal do Comércio Brasileiro - Séries Históricas. Acesso em 24 de janeiro de 2021, em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=series-historicas>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE. 2020c. Desemprego fica estável em 14,2% no trimestre encerrado em janeiro. Acessado em 04 de abril de 2021, em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30390-desemprego-fica-estavel-em-14-2-no-trimestre-encerrado-em-janeiro>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE. (2020d). Panorama das cidades Brasileiras. Acessado em 03 de abril de 2021, em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/es/panorama>
- Planalto Brasileiro 2021. *Código Civil Brasileiro*. - Título II, Capítulo I Acessado em 24 de janeiro de 2021, em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03
- Sambamurthy, V., & Zmud, R. W. 2017. *Guiding the Digital Transformation of Organizations* (2ª Ed.). Legerity Digital Press. Páginas 123 – 170.
- Tan, B., Pan, S.L., Lu, X., Huang, L. 2015. “The role of IS capabilities in the development of multi-sided platforms: the digital ecosystem strategy of Alibaba.com.” *J.Assoc. Inform. Syst.* 16 (4), 248.
- Teece, D. J. 2018. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- WorldBank, 2021. *SME Finance*. Acessado em 24 de janeiro de 2021 em, <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
- Vial, G. 2019. *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>