

Association for Information Systems

AIS Electronic Library (AISeL)

CONF-IRM 2021 Proceedings

International Conference on Information
Resources Management (CONF-IRM)

Summer 2021

Pequenos Negócios e Inclusão no Pós-Covid-19 Desafios de nova plataforma em Ecosystema em Rede

Rodrigo Rubens da Silva

Follow this and additional works at: <https://aisel.aisnet.org/confirm2021>

This material is brought to you by the International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM) at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in CONF-IRM 2021 Proceedings by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Pequenos Negócios e Inclusão no Pós-Covid-19

Desafios de nova plataforma em Ecossistema em Rede

Rodrigo Rubens da Silva
FGV EAESP
rodrigorubens@newroad.com.br

RESUMO

Dentre inúmeros efeitos nocivos, a pandemia do Covid-19 demonstrou sua face cruel também quanto à sobrevivência das pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras. Para lidar com o isolamento social, tecnologias digitais precisaram ser rapidamente assimiladas por gestores de empresas cuja estrutura tecnológica muitas vezes era embrionária ou mesmo inexistente. De forma emergencial, uma importante instituição representativa do comércio varejista de um estado brasileiro, para digitalizar as vendas das mais de 35.000 empresas associadas, optou pelo desenvolvimento de negócio digital organizando-o na forma de um ecossistema em rede. O projeto do marketplace regional, sem fins econômicos e com relevantes incentivos para lojistas concorreria, porém, em segmento dominado por grandes grupos. Este estudo aprofunda-se na aplicação de estratégias orientadas à estruturação de negócios no modelo de ecossistema em rede, usando evidências qualitativas coletadas em entrevistas com executivos da instituição, realizadas à luz de teorias de economia da informação e ecossistemas de mercados. Seguindo o modelo de negócios para organizações em rede, foi estruturado projeto de marketplace, identificando características para formulação estratégica. O estudo complementa literatura que tem apresentado exemplos de aplicação do modelo a grandes companhias de tecnologia e indica alternativas gerenciais para fomentar a digitalização de PMEs de países em desenvolvimento.

Keywords: Digital Transformation, SMEs, Marketplace, Network Ecosystem, Business Model.

1. 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 (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 movimenta 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. Desse total, 78% de todos os pedidos digitais 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 (B2W, 2021); da Via Varejo, das plataformas Casas Bahia, Ponto Frio e Extra (Via Varejo, 2021); da Magazine Luíza, da plataforma homônima e Netshoes (Magazine Luiza, 2021).

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, genuinamente destinado a favorecer a competitividade de PMEs pode impactar positivamente a realidade de países em desenvolvimento. 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? A seguir, o artigo apresenta revisão de literatura, estratégia metodológica, contexto, desafios, proposta de solução e contribuições iniciais da pesquisa.

2. Revisão de Literatura

Esta seção apresenta uma visão geral de alguns dos principais conceitos relacionados à economia da informação e ecossistema de mercados, que servirão de bases teóricas para o estudo e favorecerão compreensão do desafio e proposição de solução posteriormente apresentadas.

2.1. 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).

2.2. Efeitos de Rede

A literatura sinaliza a existências de efeitos que acontecem nos negócios em rede e podem se referir ao valor gerado para um participante a partir da adesão à plataforma por outro participante (Tan et al, 2015). Se o valor percebido é aumentado, são entendidos como efeitos

positivos e se o valor é reduzido, entende-se como negativos. Tais efeitos, ocorrem entre membros da comunidade dispostos do mesmo lado da rede, (*same-side effect*) ou entre participantes de lados opostos (*cross-side effects*) (Sambamurthy & Zmud, 2017).

Observa-se ainda o fenômeno de *aprisionamento*, que ocorre quando o usuário investe suficientemente em ativos no consumo, de forma que o *custo de troca* para um concorrente seja alto, o mantendo aprisionado. E ainda, o movimento de *feedback* que tem forte influência no crescimento e solidificação das redes, fazendo as redes amplamente maiores quando positivo, ou impedindo o seu crescimento, quando negativo (Shapiro & Varian, 1999).

2.3. 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 (Sambamurthy & Zmud, 2017).

Dadas as peculiaridades do Ecossistemas em Rede, os autores Sambamurthy 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 (Sambamurthy & Zmud, 2017, Teece, 2018). A Figura 01 demonstra modelo de organização de Negócios em Ecossistema em Rede.

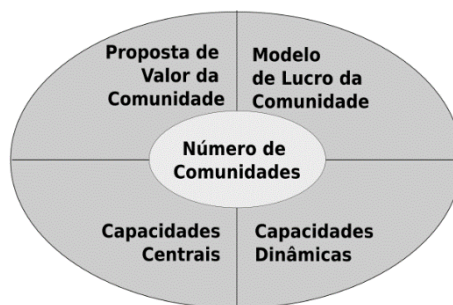


Figura 01: Modelo de Negócios para Ecossistema em Rede
(Fonte: Adaptada de Sambamurthy & Zmud, 2017)

3. Estratégia Metodológica

Este estudo tem natureza exploratória e visa aplicar a teoria de Modelo de Negócios para Organizações em Ecossistema em Rede, proposto por Sambamurthy e Zmud (2017) em novo negócio digital da Federação da Câmara de Dirigentes Lojistas do estado Espírito Santo (FCDL-ES). 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 Ecossistema 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.

4. Contexto Câmaras de Dirigentes Lojistas

As Federações das Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDLs) são entidades de classe do setor varejista, presentes nas 27 unidades federativas brasileiras (FCDL-ES, 2021). Sem fins lucrativos e com representação em âmbito estadual, respondem à Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), maior entidade representativa do comércio lojista nacional (CNDL, 2021), que também é responsável pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), o maior banco de dados sobre crédito da América Latina (SPC Brasil, 2021).

Orientada ao fomento de estratégias para melhoria do comércio local, a FCDL do estado brasileiro Espírito Santo (FCDL-ES) presenciou prejuízo da pandemia sobre a maioria de suas cerca de 35.000 PMEs associadas. A fim de favorecer a digitalização de canal de venda de seus lojistas, a instituição optou pelo desenvolvimento de plataforma de *e-commerce*, organizada em modelo *marketplace*, visando facilitar a digitalização de seus associados.

5. 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 agrega diferenciais claros 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 (Planalto, 2021). Os recursos mostram-se como capacidade dinâmica, permitindo e capacitando ao direcionamento de recursos junto a parceiros, para fomento negócios de alto retorno (Tece, 2018). Considerando a alta base de dados instalada, com aproximadamente 35.000 associados, e a volume de clientes por eles atendidos, o negócio digital da FCDL-ES conta com potencial vantagem de favorecer o *feedback* positivo, ao passo que grande redes são mais vantajosas à atratividade de novos membros (Shapiro & Varian, 1999).

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.

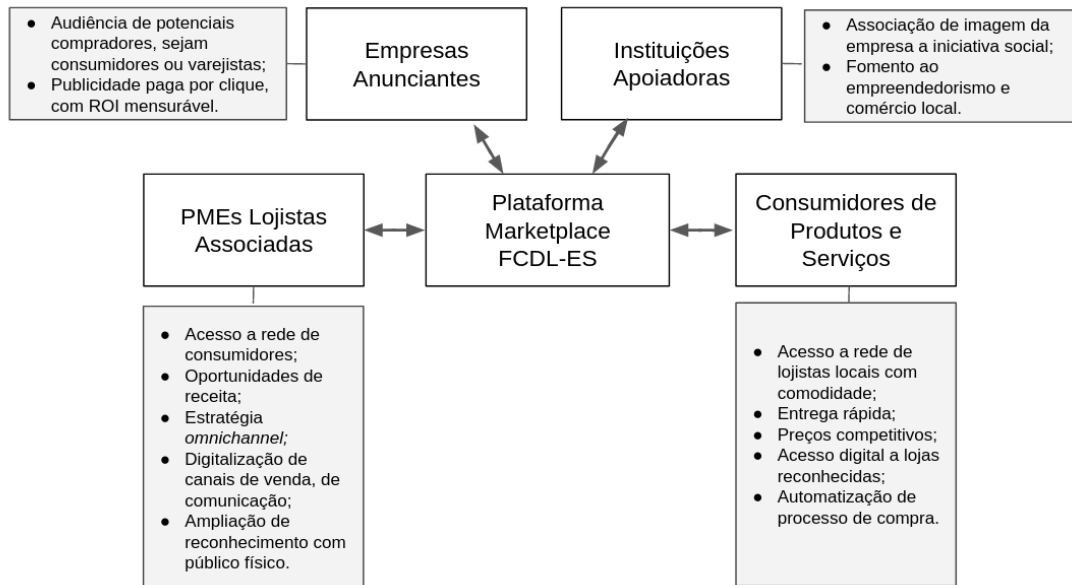


Figura 02: Ecossistema em Rede da Plataforma FCDL-ES
(Fonte: Autoria própria adaptada de Sambamurthy & Zmud, 2017)

6. Contribuições iniciais

A emancipação e solidificação de novos negócios organizados em Ecossistemas em Rede, fomentados por tecnologias digitais tem nos últimos anos motivado estudiosos a analisarem suas características e particularidades. O Modelo de Negócios para Ecossistema 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 ainda 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.

Nesta pesquisa foi utilizada, exclusivamente, a experiência 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 a pesquisa. Nesse sentido, são adequados estudos futuros que analisem a percepção de potenciais participantes das comunidades do ecossistema de multi lados. O estudo ainda é restrito a um único relato técnico e pode ser aprimorado por estudos que complementem a aplicação de modelo de negócios para Ecossistema em Rede para outros empreendimentos.

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). Em consonância à compreensão de importância socioeconômica das PMEs em países em desenvolvimento, ressalta-se ainda a oportunidade de estudos que analisem efeitos de melhoria na realidade social de região sede das empresas impactadas pela digitalização dos canais, por meio do *marketplace*.

Referências

- Bakos, Y. (1998). "The emerging role of electronic marketplaces on the Internet". *Communications of the ACM* 41(8):35–42.
- B2W Digital (2021). *Relatório anual 2019*. Acessado em 24 de janeiro de 2021, em: <https://ri.b2w.digital/>
- Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (2021). *Nossa História*. Acessado em 24 de janeiro de 2021, em: <https://site.cndl.org.br/institucional/historico/>
- CNN Brasil (2020). *Mercado Livre ultrapassa Vale e é a empresa mais valiosa da América Latina*. Acessado em 24 de janeiro de 2021, em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/08/06/mercado-livre-ultrapassa-vale-e-e-a-empresa-mais-valiosa-da-america-latina>
- 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
- Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Espírito Santo (2021). *Nossa História*. Acessado em 24 de janeiro de 2021, em: <https://fcdles.cdls.org.br/institucional/nossa-historia/>
- 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/548281f191c80ecbb69846b0d745eb5.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>

- Magazine Luiza (2021). *Nossa História*. Acessado em 24 de janeiro de 2021, em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Show/Nossa-Historia?=&VND8Zj1MtsHy5q3Ivkqzg==>
- 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* (2ªEd.). Legerity Digital Press. Páginas 123 – 170.
- Shapiro, C., e Varian, H. (1999). *A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da internet. (1ª Ed)* Elsevier.
- Sistema de Proteção ao Crédito (2021). *Conheça o SPC Brasil*. Acessado em 24 de janeiro de 2021, em: <https://www.spcbrasil.org.br/institucional/spc-brasil>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- 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/smefinance>
- Via Varejo (2021). *Relação com Investidores*. Acessado em 24 de janeiro de 2021, em: <https://ri.viavarejo.com.br/>
- 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>