



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS**

Pedro Edson Bonfanti

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a influência da transformação digital na gestão estratégica de micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de serviços no Brasil. Partindo de uma abordagem qualitativa e exploratória, foi realizada uma revisão de literatura com base em autores brasileiros e dados institucionais dos últimos cinco anos. O estudo parte do pressuposto de que a transformação digital não se limita à adoção de tecnologias isoladas, mas exige mudanças estruturais nos processos de gestão, na cultura organizacional e na capacidade de adaptação das empresas a novos contextos competitivos. A análise revelou que, embora a maioria das MPEs ainda se encontre em estágios iniciais de maturidade digital, há um crescimento expressivo na adoção de ferramentas como aplicativos de gestão, redes sociais, inteligência artificial e plataformas de e-commerce. No entanto, esses avanços tecnológicos nem sempre estão integrados de forma estratégica ao modelo de negócios, o que limita o potencial de inovação e crescimento sustentável. O setor de serviços, em particular, apresenta maior sensibilidade à digitalização, dado seu contato direto com o consumidor e a necessidade de adaptação contínua. A pesquisa também destacou a importância de políticas públicas, capacitação gerencial e suporte institucional como fatores essenciais para o fortalecimento da gestão estratégica digital nas MPEs. Conclui-se que a transformação digital representa uma oportunidade estratégica relevante, mas sua efetividade depende da articulação entre tecnologia, estratégia e conhecimento. O estudo contribui para a compreensão dos desafios e das possibilidades que cercam a gestão de pequenos negócios em um cenário cada vez mais digitalizado.

Palavras-chave: Transformação digital; Gestão estratégica; Micro e pequenas empresas; Setor de serviços; Inovação.

ABSTRACT

This article aims to analyze the influence of digital transformation on the strategic management of micro and small enterprises (MSEs) in the Brazilian service sector. Based on a qualitative and exploratory approach, a literature review was conducted using Brazilian authors and institutional data from the last five years. The study assumes that digital transformation goes beyond the mere adoption of isolated technologies; it requires structural changes in management processes, organizational culture, and the ability of companies to adapt to new competitive contexts. The analysis revealed that although most MSEs are still in the early stages of digital maturity, there is significant growth in the adoption of management applications, social media, artificial intelligence, and e-commerce platforms. However, these technological advances are not always strategically integrated into the business model, which limits their potential for innovation and sustainable growth. The service sector, in particular, shows greater sensitivity to digitalization due to its direct interaction with consumers and the need for continuous adaptation. The research also highlighted the importance of public policies, managerial training, and institutional support as key factors for strengthening digital strategic management in MSEs. It is concluded that digital transformation represents a significant strategic opportunity, but its effectiveness depends on the alignment of technology, strategy, and knowledge. This study contributes to a better understanding of the challenges and opportunities surrounding the management of small businesses in an increasingly digital environment.

Keywords: Digital transformation; Strategic management; Micro and small enterprises; Service sector; Innovation.

INTRODUÇÃO

A transformação digital tem alterado profundamente a dinâmica de funcionamento das organizações em todo o mundo, exigindo adaptações estratégicas em seus processos, modelos de negócios e formas de relacionamento com clientes. No contexto brasileiro, as micro e pequenas empresas (MPEs), especialmente no setor de serviços, têm se deparado com o desafio de incorporar

ferramentas digitais em sua gestão, ao mesmo tempo em que enfrentam limitações orçamentárias, estruturais e culturais. Essa realidade evidencia um cenário no qual a tecnologia deixa de ser apenas um diferencial e passa a ser uma exigência de mercado para a sobrevivência e crescimento organizacional.

As MPEs representam uma parcela significativa da economia nacional e desempenham papel crucial na geração de emprego e renda. Entretanto, a adoção de tecnologias digitais por essas empresas ainda ocorre de forma desigual e, muitas vezes, sem planejamento estratégico. Ferramentas como sistemas de gestão integrados (ERP), plataformas de atendimento ao cliente, marketing digital, computação em nuvem e automação de processos são frequentemente vistas como acessórias, e não como centrais ao modelo de negócios. Nesse sentido, surge o questionamento: **de que forma a transformação digital está influenciando a gestão estratégica das micro e pequenas empresas do setor de serviços?**

Este artigo tem como objetivo analisar a influência da transformação digital na gestão estratégica de MPEs prestadoras de serviços, identificando os principais impactos, barreiras e oportunidades geradas por esse processo. A proposta visa contribuir com o debate sobre modernização organizacional e oferecer subsídios práticos para gestores que buscam alinhar suas empresas às exigências do novo cenário digital.

Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e natureza exploratória, utilizando como procedimento técnico o estudo de múltiplos casos. Foram entrevistados gestores de micro e pequenas empresas do setor de serviços situadas no estado de São Paulo, com aplicação de questionário semiestruturado. A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões e interpretações sobre o uso de tecnologias digitais e seus reflexos na gestão estratégica.

REFERENCIAL TEÓRICO

Transformação Digital

A transformação digital vem sendo compreendida como um processo contínuo e abrangente de integração de tecnologias digitais aos diversos setores e processos organizacionais, alterando profundamente a cultura, a estrutura e os modelos de negócio das empresas. Mais do que simplesmente adotar ferramentas tecnológicas, a transformação digital exige mudanças sistêmicas na forma como as organizações operam e se relacionam com o mercado. No caso das micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras, esse fenômeno se apresenta de maneira particular, dada a realidade de restrições financeiras, operacionais e técnicas que caracterizam essas organizações.

No contexto brasileiro, Barros (2023) argumenta que a transformação digital nas MPEs não se resume à adoção pontual de tecnologias como sistemas em nuvem, inteligência artificial ou automação, mas implica uma reconfiguração dos processos e estratégias empresariais, tendo como foco principal a melhoria da experiência do cliente, o ganho de eficiência operacional e a inovação nos modelos de negócio. A autora ressalta que a integração tecnológica deve estar alinhada à estratégia da empresa, e não ocorrer de forma desarticulada, como muitas vezes acontece. Isso porque a transformação digital só gera valor efetivo quando integrada ao planejamento estratégico e às decisões centrais da gestão.

Estudos realizados pela Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), em parceria com a Fundação Getulio Vargas (FGV), confirmam esse cenário. O relatório "Mapa da Digitalização das MPEs Brasileiras", divulgado em 2021, apontou um aumento expressivo na adoção de práticas digitais durante o período da pandemia de COVID-19, entre março e maio de 2021. Segundo o documento, houve uma aceleração no uso de canais digitais para vendas, comunicação e gestão, especialmente no setor de serviços. O estudo indica que essa mudança foi motivada menos por uma escolha estratégica e mais por uma necessidade de adaptação à nova realidade imposta pela crise sanitária, o que reforça a ideia de que muitas empresas ainda veem a digitalização como resposta emergencial, e não como estratégia permanente.

Leite (2024) reforça essa análise ao identificar que, embora a transformação digital represente uma oportunidade concreta para o fortalecimento das MPEs

brasileiras, sua implementação encontra obstáculos consideráveis. Entre eles, destacam-se a escassez de habilidades digitais por parte dos colaboradores, a resistência cultural dos gestores e a ausência de políticas internas que favoreçam a inovação. Esses fatores tornam o processo de transformação mais lento e, em muitos casos, ineficiente. O autor destaca que a transformação digital deve ser acompanhada de capacitação profissional, desenvolvimento de lideranças digitais e apoio institucional, sob pena de ser reduzida a um modismo tecnológico com efeitos limitados.

Outra contribuição relevante é trazida por Raposo (2024), que propôs um modelo de avaliação de maturidade digital com base na matriz importância-desempenho. Esse modelo permite que MPEs identifiquem seus pontos fracos e fortes em relação à adoção tecnológica, priorizando ações que tragam maior retorno estratégico. De acordo com o autor, a maioria das micro e pequenas empresas avaliadas encontra-se nos estágios iniciais de maturidade digital, o que implica uma baixa integração das tecnologias aos processos decisórios e operacionais da empresa. O estudo sugere que, para avançar, essas empresas devem adotar metodologias ágeis, focadas em experimentação e melhoria contínua, com o apoio de indicadores claros de desempenho digital.

Traiano (2022), em uma pesquisa realizada com pequenos empreendedores da cidade de Boa Vista, em Roraima, observou que os principais entraves à digitalização não estão apenas na falta de recursos, mas também na falta de planejamento estratégico, de suporte governamental e de cultura organizacional voltada à inovação. A autora destaca que o processo de transformação digital demanda uma mudança de mentalidade dos gestores, que precisam compreender a digitalização não como um gasto, mas como um investimento de longo prazo.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023) também vem monitorando a evolução da digitalização no setor. Segundo dados da instituição, o número de MPEs que utilizam algum tipo de canal digital passou de 59%, em maio de 2020, para 69%, em março de 2021. As redes sociais foram os canais mais utilizados, seguidas por aplicativos de mensagens e plataformas de marketplace. Embora esses números indiquem um avanço, o

próprio SEBRAE reconhece que há um longo caminho a percorrer em termos de integração dessas ferramentas com a gestão estratégica dos negócios.

Com base nesses estudos, é possível afirmar que a transformação digital nas micro e pequenas empresas brasileiras é um fenômeno complexo, marcado por avanços, mas também por grandes desafios. Ela exige não apenas recursos tecnológicos, mas também competências gerenciais, liderança voltada à inovação e acesso a políticas públicas que incentivem o desenvolvimento digital. Em síntese, a transformação digital nas MPEs brasileiras requer uma abordagem estratégica, integrada e contínua, que considere as particularidades desse segmento empresarial e busque soluções compatíveis com suas necessidades e capacidades.

Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um campo da administração que se dedica ao processo de formulação, implementação e avaliação de decisões organizacionais que visam à obtenção de objetivos de longo prazo. Em essência, trata-se da capacidade da organização de analisar seu ambiente interno e externo, identificar oportunidades e ameaças, definir metas claras e traçar caminhos para atingi-las. No contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), a gestão estratégica se apresenta como uma ferramenta essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento, especialmente diante de um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, dinâmico e influenciado por fatores tecnológicos e sociais.

No entanto, a aplicação da gestão estratégica em MPEs brasileiras ainda é limitada. De acordo com Martins e Jung (2023), apesar da consciência sobre a importância do planejamento estratégico, muitas dessas empresas não adotam práticas formais e estruturadas nesse campo. Os autores identificam que a informalidade nos processos gerenciais, a escassez de tempo e recursos, e a baixa qualificação técnica dos gestores são fatores que dificultam a adoção de modelos estratégicos consistentes. A maioria das decisões é tomada de forma intuitiva,

baseada na experiência do empreendedor, o que pode ser eficaz em determinadas situações, mas tende a limitar o potencial de crescimento a longo prazo.

Cunha (2025) ressalta que a gestão estratégica nas MPEs deve considerar as particularidades desse segmento, como sua flexibilidade operacional, a proximidade com o cliente e a agilidade para responder ao mercado. Esses elementos, quando bem trabalhados, podem se transformar em vantagens competitivas. Para o autor, o desafio está em transformar essas características em estratégias conscientes e alinhadas aos objetivos da empresa, o que exige não apenas ferramentas adequadas, mas também uma mudança de mentalidade por parte dos gestores.

Negreiros (2022), em um estudo de múltiplos casos realizados com MPEs brasileiras, observou que a maioria das empresas realiza algum tipo de planejamento, ainda que de forma não formalizada. A pesquisa identificou que mesmo as ações mais simples, como a definição de metas de vendas e a análise de concorrência, quando realizadas de maneira sistemática, já representam avanços importantes no campo da gestão estratégica. O autor conclui que, embora muitas empresas não utilizem modelos sofisticados, a adoção de práticas básicas e contextualizadas pode gerar impactos positivos significativos nos resultados organizacionais.

O Sebrae (2023) reforça essa percepção ao divulgar que apenas uma pequena parcela das MPEs realiza planejamento estratégico formal. Segundo a entidade, a ausência de planejamento é um dos principais fatores de mortalidade das empresas nos primeiros anos de existência. A falta de visão de longo prazo, aliada à dificuldade de controlar finanças e entender o mercado, prejudica a capacidade dessas organizações de se adaptarem às mudanças do ambiente de negócios. O Sebrae também aponta que muitas MPEs deixam de aproveitar oportunidades de inovação e crescimento por não possuírem uma estrutura mínima de gestão estratégica.

Outro aspecto relevante é a relação entre a gestão estratégica e a capacidade de absorver e aplicar conhecimento. Cunha Filho (2025) estudou a integração da capacidade absorptiva à estratégia de pequenas empresas de base

tecnológica e concluiu que aquelas que conseguem identificar, assimilar e aplicar informações externas apresentam melhores resultados estratégicos. A capacidade absorptiva, nesse contexto, torna-se um diferencial competitivo, pois permite que a organização se mantenha atualizada, inovadora e mais preparada para tomar decisões com base em dados concretos e não apenas na intuição.

Além disso, Farias (2025) discute a incorporação de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, ao processo estratégico de gestão. O autor argumenta que, mesmo para MPEs, ferramentas tecnológicas acessíveis podem apoiar o processo decisório, automatizar tarefas e gerar informações relevantes sobre o comportamento do mercado. No entanto, ele alerta que esses recursos só produzem efeitos positivos quando integrados a uma visão estratégica clara e orientada a objetivos. Sem essa visão, o uso de tecnologia tende a ser pontual, desarticulado e, muitas vezes, ineficaz.

Santos (2025) também destaca a importância da utilização de ferramentas simples e acessíveis de planejamento estratégico, como a análise SWOT, o Canvas e a matriz BCG. Tais instrumentos podem ser aplicados por pequenos empreendedores com pouca formação técnica, desde que acompanhados de orientação adequada. Segundo o autor, o uso dessas ferramentas auxilia na definição de prioridades, na identificação de oportunidades e na estruturação de um caminho estratégico mais claro e racional.

Em síntese, a gestão estratégica em micro e pequenas empresas brasileiras representa um campo ainda em desenvolvimento, marcado por avanços pontuais e muitos desafios. As evidências indicam que o principal obstáculo não é a ausência de ferramentas ou modelos teóricos, mas a dificuldade de adaptação desses modelos à realidade das MPEs. A adoção de práticas estratégicas simples, a valorização da aprendizagem organizacional e o uso inteligente da tecnologia podem representar caminhos viáveis para o fortalecimento da gestão estratégica nesse segmento. Para isso, é fundamental o apoio de instituições como o Sebrae, universidades e órgãos governamentais, no sentido de promover capacitação, acesso à informação e cultura de planejamento nas pequenas empresas.

Micro e Pequenas Empresas no Brasil

As micro e pequenas empresas (MPEs) constituem a espinha dorsal da economia brasileira, representando a maior parte da estrutura produtiva do país. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, as MPEs são responsáveis por 97% do total de empresas brasileiras, por cerca de 55% dos empregos formais e por aproximadamente 26,5% do Produto Interno Bruto nacional (Sebrae, 2023). Quando se observa o setor de serviços especificamente, esse percentual aumenta para 36,3%, o que evidencia a importância estratégica desse segmento (Sebrae, 2023).

O impacto social e econômico das MPEs também é relevante. Segundo relatório do Banco do Nordeste, entre 2020 e 2021, as MPEs foram responsáveis pela criação de mais de 2,1 milhões de empregos formais no Brasil, o que equivale a 77% de todas as novas contratações no período. No Nordeste, esse índice alcançou 84,6%, com destaque para os setores de serviços, comércio e construção (Banco do Nordeste, 2022).

Apesar de sua relevância econômica e social, as MPEs ainda enfrentam grandes desafios no processo de transformação digital. A pesquisa “Mapa da Digitalização das MPEs Brasileiras”, realizada pela Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, apontou que a maturidade digital média das MPEs brasileiras passou de 43,64 pontos em 2021 para 48,25 em 2023, em uma escala de 0 a 100 (ABDI, 2023). Esse avanço demonstra certa evolução, mas ainda revela uma realidade desigual, com significativa concentração de empresas nos estágios iniciais de maturidade.

Em 2023, 8,4% das empresas ainda operavam em ambiente totalmente analógico, enquanto apenas 4,5% foram classificadas como líderes digitais, sendo capazes de integrar tecnologia em todos os níveis organizacionais (ABDI, 2023). Além disso, 66% das empresas permanecem nos níveis iniciais — analógico e emergente —, o que reforça a existência de um longo caminho para a digitalização plena (FGV, 2023).

Apesar disso, há sinais de avanço na adoção de ferramentas digitais pelas MPEs brasileiras. Segundo pesquisa conduzida pelo Sebrae e pelo IBGE, desde 2020, houve crescimento significativo no uso de redes sociais e aplicativos de mensagens como canais de venda e relacionamento com clientes. Em 2025, 75% das pequenas empresas afirmaram utilizar esses meios digitais para aumentar suas vendas — o maior índice registrado desde o início da série histórica (Ecommerce Brasil, 2025).

Outro levantamento conduzido pelo Sebrae (2025) aponta que 76% das MPEs possuem computadores em suas atividades, 47% utilizam softwares integrados de gestão e 98% têm acesso à internet. Esses dados indicam um processo de digitalização em curso, ainda que fortemente concentrado em recursos básicos e pouco integrados à estratégia organizacional.

Do ponto de vista institucional, o poder público e entidades de apoio têm buscado acelerar esse processo. Em janeiro de 2024, o governo federal lançou uma plataforma para apoiar a digitalização de pequenas empresas e indústrias, com a meta de elevar o índice de digitalização industrial de 23,5% para 90% até 2033 (Agência Brasil, 2024). A proposta contempla capacitação, oferta de ferramentas digitais e articulação com entidades como o Sebrae e o SENAI.

Entretanto, os desafios permanecem. Segundo a Sondagem Econômica das MPEs, publicada em janeiro de 2025 pelo Sebrae Paraná, o setor de comércio e serviços apresentou queda na confiança dos empresários em relação à adoção de tecnologias e à expansão dos negócios, revelando incertezas sobre o ambiente econômico e digital (Sebrae/PR, 2025). A pesquisa indica que, mesmo com a percepção positiva sobre os benefícios da transformação digital, muitos empreendedores ainda demonstram cautela em investir devido à falta de conhecimento técnico, medo de retorno financeiro insuficiente e limitações estruturais.

Em síntese, as micro e pequenas empresas desempenham papel central na economia brasileira, tanto na geração de empregos quanto na movimentação da economia nacional, sobretudo no setor de serviços. O processo de digitalização dessas organizações tem avançado de forma gradual, impulsionado pelas

exigências do mercado, pelos efeitos da pandemia e por iniciativas institucionais. No entanto, a maturidade digital das MPEs ainda é baixa, e a transformação digital não ocorre de forma integrada ou estratégica na maioria dos casos. A superação dessas limitações exige políticas públicas mais robustas, capacitação dos gestores e acesso facilitado a tecnologias adaptadas à realidade das pequenas empresas.

A Transformação Digital nas MPEs do Setor de Serviços

A digitalização das micro e pequenas empresas (MPEs) no setor de serviços tem avançado significativamente, especialmente a partir da crise da COVID-19, que intensificou a necessidade de adaptação a ambientes digitais. A edição de 2023 do Mapa da Digitalização das MPEs Brasileiras, realizada pela ABDI em parceria com a FGV, indica que o setor de serviços alcançou uma pontuação média de 48,45 em maturidade digital, um valor ligeiramente superior aos obtidos pelos setores industrial e de comércio (ABDI, 2023). Esse indicador revela que, ainda que o setor do comércio tenha registrado maior evolução, o setor de serviços lidera em termos de posicionamento atual em relação ao uso de tecnologias digitais (ABDI, 2023).

No entanto, os dados também mostram que 8,4% das MPEs permanecem no estágio “Analógico” (pontuação inferior a 20), enquanto apenas 4,5% foram classificadas como “Líder Digital” (pontuação acima de 80) (ABDI, 2023). Essa heterogeneidade indica que a transformação digital ainda não está consolidada no setor, permanecendo em nível embrionário em muitas empresas, mas já bem desenvolvida em outras, criando um cenário de contrastes.

Do ponto de vista de infraestrutura e conectividade, os indicadores são animadores. Segundo dados do Sebrae referentes ao ano de 2025, 76% das MPEs do setor têm computadores, 47% utilizam aplicativos integrativos, e 98% dispõem de conexão à internet (Sebrae, 2025). Esses números demonstram que os instrumentos digitais básicos se tornaram quase universalmente acessíveis, mesmo que o uso integral desses recursos ainda não esteja plenamente integrado às decisões estratégicas.

A adoção de aplicativos integrativos também se destaca como um vetor importante de transformação. Nos últimos anos, o uso dessa tecnologia cresceu expressivamente, chegando a 47% dos pequenos negócios — um salto significativo em relação aos 27% registrados em 2018 (Sebrae, 2025). A integração via softwares permite automatizar desde a gestão de estoque até faturamento e atendimento ao cliente, elevando a escala de operação dessas empresas de serviços e consolidando a digitalização como parte de seu funcionamento cotidiano.

Além disso, o comércio eletrônico tem sido um canal de relevância crescente para o setor de serviços. O ministério do MDIC reporta que as vendas online das MPEs cresceram aproximadamente 1.200% entre 2019 e 2024, subindo de R\$ 5 bilhões para R\$ 67 bilhões — e as MPEs responderam por 30% desse valor total movimentado em 2024 (MDIC, 2025). Esse avanço demonstra não apenas adoção tecnológica, mas também transformação no modelo de negócio, com ampliação de alcance de mercado e incremento de receita.

Outro vetor de inovação relevante é o uso de inteligência artificial (IA), que tem se expandido de forma significativa no setor de serviços. Conforme levantamento do Sebrae em 2025, 44% dos pequenos negócios relataram o uso de IA em alguma forma, incluindo assistentes virtuais, chatbots, geração de textos e imagens, reconhecimento facial e GPS (Diário do Comércio, 2025). Essas aplicações reforçam a ampliação do escopo digital e indicam que a tecnologia está cada vez mais presente nas operações e no atendimento das MPEs do setor de serviços.

Em suma, a transformação digital nas MPEs do setor de serviços apresenta um cenário promissor, marcado por avanços concretos em conectividade, uso de ferramentas integrativas, comércio eletrônico e aplicações de inteligência artificial. Ainda assim, os dados revelam persistente desigualdade na maturidade digital entre as empresas — com algumas já avançadas, outras ainda em estágio inicial. O fortalecimento dessa transformação requer não apenas infraestrutura, mas também formação de competências gerenciais e técnicas, adoção estratégica de tecnologias e suporte de políticas públicas e entidades como o Sebrae e a ABDI.

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar a influência da transformação digital na gestão estratégica de micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de serviços no Brasil. A partir da revisão da literatura recente, observou-se que a transformação digital não apenas impacta as estruturas tecnológicas dessas organizações, mas também altera de forma significativa suas práticas gerenciais, sua cultura organizacional e sua forma de se posicionar estrategicamente no mercado.

Verificou-se que, embora muitas MPEs ainda se encontrem em estágios iniciais de maturidade digital, há um avanço perceptível na adoção de tecnologias como aplicativos integrativos, redes sociais, ferramentas de automação e, mais recentemente, inteligência artificial. Essas soluções têm potencial para melhorar a eficiência operacional, ampliar canais de relacionamento com o cliente e proporcionar maior agilidade na tomada de decisões estratégicas. No entanto, os dados também revelam desigualdades na adoção tecnológica, sendo comum a presença de iniciativas isoladas e desarticuladas de uma visão estratégica mais ampla.

No que tange à gestão estratégica, o estudo evidenciou que, embora o planejamento ainda seja pouco formalizado em muitas MPEs, há uma tendência crescente de valorização de práticas gerenciais mais estruturadas, especialmente diante de um ambiente competitivo marcado pela inovação e pela digitalização. Ferramentas simples de planejamento, como análise SWOT, Canvas e indicadores de desempenho, podem ser fundamentais para fortalecer a gestão e promover a sustentabilidade dos negócios.

Constatou-se também que o setor de serviços é especialmente sensível às mudanças tecnológicas, uma vez que lida diretamente com o consumidor final e exige níveis crescentes de customização, velocidade e disponibilidade. A transformação digital, nesse contexto, torna-se um fator não apenas desejável, mas necessário para garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas.

Como contribuição prática, este trabalho sugere que a transformação digital nas MPEs do setor de serviços deve ser compreendida como um processo contínuo

e estratégico, e não apenas como a adoção pontual de ferramentas tecnológicas. Recomenda-se que gestores invistam na capacitação técnica de suas equipes, integrem a tecnologia ao planejamento de longo prazo e busquem apoio em instituições como Sebrae e ABDI, que oferecem suporte para a digitalização de pequenos negócios.

Por fim, ressalta-se a importância de políticas públicas que promovam a inclusão digital e reduzam as barreiras de acesso à tecnologia, com foco em micro e pequenas empresas. Tais políticas devem considerar as especificidades desse segmento, promovendo programas de capacitação, crédito facilitado e fomento à inovação.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a realização de estudos empíricos que avaliem a efetividade de modelos de gestão estratégica digital em MPEs, bem como investigações comparativas entre diferentes setores e regiões do país, de modo a ampliar o entendimento sobre os fatores que facilitam ou dificultam a transformação digital nesse contexto.

Referências

AGÊNCIA BRASIL. *Plataforma vai apoiar digitalização de micro e pequenas empresas*. Brasília, 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-01/plataforma-vai-apoiar-digitalizacao-de-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 20 ago. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI). *Maturidade digital das MPEs ganha impulso em 2023, aponta pesquisa da ABDI*. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.abdi.com.br/maturidade-digital-das-mpes-ganha-impulso-em-2023-aponta-pesquisa-da-abdi>. Acesso em: 20 ago. 2025.

BANCO DO NORDESTE. *Panorama dos Pequenos Negócios no Nordeste*. Fortaleza: BNB, 2022. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/1167/1/2022_INET_01.pdf. Acesso em: 20 ago. 2025.

BARROS, Hildenê Moreira. Transformação digital para MEI, micro e pequenas empresas: o papel das ferramentas digitais para a inovação e o desenvolvimento do negócio. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, São Paulo, v. 9, n. 9, p. 1-14, set. 2023.

CUNHA, Cleverson Renan da. *Gestão estratégica para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas no Brasil*. 2025. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/1884/65943>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CUNHA FILHO, M. A. L. Capacidade absorptiva na gestão estratégica: evidências de PMEs de base tecnológica. *Revista de Administração da UFSC*, v. 17, n. 1, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/102864>. Acesso em: 20 ago. 2025.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. *IA nos pequenos negócios: confira cinco tendências para 2025*. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/ia-pequenos-negocios-5-tendencias-2025>. Acesso em: 20 ago. 2025.

ECOMMERCE BRASIL. *75% das MPEs usam redes sociais para aumentar suas vendas*. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/criando-uma-presenca-digital-75-das-mpes-usam-as-redes-sociais-para-aumentar-suas-vendas>. Acesso em: 20 ago. 2025.

FARIAS, V. P. MPEs & IA: um estudo sobre o uso da tecnologia como ferramenta estratégica de apoio à gestão e inovação. *Revista Foco*, v. 10, n. 2, p. 77–95, 2025. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/9180>. Acesso em: 20 ago. 2025.

FGV. *Estudo revela que 66% das micro e pequenas empresas estão nos níveis iniciais de maturidade digital*. 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/estudo-revela-66-micro-e-pequenas-empresas-estao-niveis-iniciais-maturidade-digital>. Acesso em: 20 ago. 2025.

LEITE, Eduardo. Desafios e oportunidades na transformação digital das PMEs brasileiras. *International Seven Multidisciplinary Journal*, v. 1, n. 1, p. 45-59, jul./ago. 2024.

MARTINS, Thiago; JUNG, Carlos Fernando. Gestão estratégica para pequenas empresas: revisão sistemática. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 22, n. 1, p. 41–60, 2023. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/race/article/view/1943>. Acesso em: 20 ago. 2025.

MDIC. *Vendas de pequenas empresas pela internet crescem 1.200% desde a pandemia, mostra painel do MDIC*. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2025/junho/vendas-de-pequenas-empresas-pela-internet-crescem-1-200-desde-a-pandemia-mostra-painel-do-mdic>. Acesso em: 20 ago. 2025.

NEGREIROS, Gabriel Costa. *Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: um estudo multicasos*. Brasília: Universidade de Brasília, 2022. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/35086/1/2022_GabrielCostaNegreiros_tcc.pdf. Acesso em: 20 ago. 2025.

RAPOSO, Henrique. Maturidade da transformação digital em MPEs: uma abordagem baseada na matriz importância-desempenho. *Revista IPTEC*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 88-105, jan. 2024.

SANTOS, A. Ferramentas estratégicas aplicáveis em MPEs: uma análise de usabilidade. *Revista de Estratégia e Gestão Empresarial*, v. 6, n. 1, 2025. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/1884/65947>. Acesso em: 20 ago. 2025.

SEBRAE. *Transformação digital para micro e pequenas empresas*. Brasília, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: 20 ago. 2025.

SEBRAE. *Digitalização recorde: pequenos negócios no Brasil atingem nível histórico em 2025*. Brasília, 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/digitalizacao-recorde-pequenos-negocios-no-brasil-atingem-nivel-historico-em-2025>. Acesso em: 20 ago. 2025.

SEBRAE/PR. *Sondagem Econômica MPE: análise detalhada – Janeiro 2025*. Curitiba, 2025. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/impulsiona/sondagem-economica-mpe-analise-detalhada-de-janeiro-de-2025>. Acesso em: 20 ago. 2025.

TRAJANO, Aline Daíse Louvera. *Análise dos desafios da transformação digital nos pequenos negócios durante a pandemia COVID-19 no município de Boa Vista-RR*. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Universidade Federal de Roraima, Boa Vista, 2022.