



Evento:XXX Jornada de Pesquisa

**AS BARREIRAS PERCEBIDAS QUE IMPEDEM O PLANEJAMENTO DIGITAL
EM PEQUENAS EMPRESAS DE CURITIBA¹****Tatiane Ketlyn Roncovsky Weiler², Alexandre Luís Götz Weiler³, Euselia Pavaglio
Vieira⁴, Daniel Knebel Baggio⁵**

¹ Trabalho apresentado à XXX Jornada de Pesquisa, como parte dos estudos desenvolvidos para a tese de doutorado intitulada "A Influência da Transformação Digital no Crescimento do Empreendedorismo Digital em Curitiba/PR", em elaboração no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Unijui.

² Doutoranda em Desenvolvimento Regional (PPGDR/Unijui). Mestre em Administração (UNAMA); Docente de Mestrado - Business School (MUST University); Professora de Pós-Graduação (PUCPR); Professora de Graduação e Orientadora de TCCs (FAE Centro Universitário). tatianekr@gmail.com

³ Doutorando em Desenvolvimento Regional (PPGDR/Unijui); Mestre em Administração (UNICENP/UP); Graduado em Filosofia (UNIFEFE); Professor Universitário (PUCPR); Diretor Acadêmico (ESIC International Business School); Bolsista Prosc/Capes. alexandre.weiler@gmail.com

⁴ Doutorado em Administração; Docente PPGDR (Unijui). euselia@unijui.edu.br.

⁵ Doutorado em Contabilidade e Finanças; Vice-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (Unijui). baggioid@unijui.edu.br

INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPes) constituem a espinha dorsal da economia brasileira, desempenhando um papel vital na geração de empregos e na dinamização dos mercados locais. No entanto, a sustentabilidade e o crescimento desses negócios estão cada vez mais atrelados à sua capacidade de se adaptarem a um cenário de intensa transformação digital. Este fenômeno, que reconfigura modelos de negócio e padrões de consumo, não se resume à mera adoção de ferramentas tecnológicas, mas exige uma integração estratégica ao núcleo da empresa (Barros, 2023). Apesar da crescente digitalização, impulsionada por eventos como a pandemia de COVID-19, muitas MPes demonstram uma presença online reativa e fragmentada, caracterizada por ações pontuais e desarticuladas de um plano maior. A lacuna entre estar online e crescer a partir do ambiente digital reside, frequentemente, na ausência de um planejamento estratégico. Este trabalho, portanto, parte do problema central de que muitos pequenos empresários não conseguem traduzir sua presença digital em resultados tangíveis por não planejarem suas ações. O objetivo é identificar e analisar, por meio de uma revisão bibliográfica e de dados secundários, as principais barreiras percebidas que impedem os gestores de pequenas empresas, com um olhar voltado ao contexto de Curitiba/PR, de elaborarem e executarem um planejamento estratégico para sua atuação no ambiente digital.



Este estudo dialoga diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. Ao investigar os obstáculos que limitam a competitividade das MPEs, a pesquisa se conecta ao ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), que visa promover o crescimento econômico sustentado e inclusivo. A capacitação digital e estratégica das pequenas empresas é fundamental para a geração de empregos de qualidade e para a formalização da economia. Adicionalmente, o trabalho se alinha ao ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), que incentiva a modernização e o acesso das pequenas indústrias e empresas aos mercados e tecnologias. Compreender e superar as barreiras ao planejamento digital é um passo essencial para fomentar a inovação e construir uma base empresarial mais resiliente e integrada às cadeias de valor.

METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto, foi adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A metodologia se baseia na análise de dados secundários e em uma revisão de literatura focada em publicações brasileiras. A coleta de dados foi realizada em fontes diversas para garantir uma visão multifacetada do problema, incluindo artigos científicos publicados em bases de relevância acadêmica, teses e dissertações que abordam a intersecção entre transformação digital e pequenos negócios (Santos, 2024; Unfer, 2025), e publicações de mercado com ampla base empírica. Dentre estas, destacam-se os relatórios produzidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), como a pesquisa "Transformação Digital nos Pequenos Negócios - 2023" e o "Relatório Especial MEI 10 anos", que fornecem um panorama quantitativo e qualitativo da realidade do empreendedor brasileiro. Adicionalmente, o estudo "Mapa da Digitalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras", realizado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), serviu como fonte primária para compreender os diferentes estágios de maturidade digital e os desafios enfrentados. A análise dos dados coletados foi conduzida por meio da análise de conteúdo, buscando identificar, categorizar e interpretar as barreiras recorrentes que os empreendedores enfrentam ao tentar planejar sua atuação digital, conforme apontado por autores como Nunes et al. (2024).



RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura e dos relatórios de mercado revela que as barreiras ao planejamento digital nas pequenas empresas são complexas e multifatoriais, transcendendo a simples falta de recursos financeiros. A primeira e talvez mais citada barreira é a sobrecarga operacional e a escassez de tempo. O gestor de uma MPE frequentemente acumula múltiplas funções, desde a operação e o atendimento ao cliente até a gestão financeira. Nesse cenário, atividades estratégicas como o planejamento são constantemente postergadas em favor de urgências operacionais. O relatório do Sebrae (2023) aponta que a falta de tempo é um dos principais entraves para a capacitação, o que, por consequência, afeta a habilidade de planejar. Essa realidade cria um perfil de "eu-preendedor", que, embora resiliente, opera em um ciclo constante de reação, sem espaço para a proatividade que o planejamento exige.

Uma segunda barreira crítica é a falta de conhecimento e de letramento digital. O estudo da ABDI e FGV (2021) demonstra que uma parcela significativa das MPEs se encontra em estágios iniciais de digitalização. O desconhecimento não se limita ao manuseio de ferramentas, mas se estende à compreensão de como as tecnologias podem, de fato, gerar valor para o negócio (Miranda, 2025). Muitos empresários não sabem por onde começar, quais métricas acompanhar ou como definir objetivos claros para sua presença online. A pesquisa de Santos (2024) reforça que a busca ativa por conhecimento é um diferencial, mas a falta de orientação e de fontes acessíveis de aprendizado estratégico, e não apenas instrumental, impede que muitos deem o primeiro passo.

Associada ao desconhecimento, emerge a barreira da percepção de custo e complexidade. Embora existam inúmeras ferramentas gratuitas ou de baixo custo, persiste a ideia de que o marketing digital e a atuação online planejada demandam altos investimentos. Essa percepção, muitas vezes, é um reflexo da falta de planejamento, que leva a gastos ineficientes em anúncios sem segmentação ou na contratação de serviços inadequados. A ausência de um plano claro impede o empresário de enxergar o investimento em marketing digital como um motor de crescimento, tratando-o apenas como um custo.

Finalmente, as barreiras cognitivas e culturais representam um obstáculo profundo. O apego a modelos de negócio tradicionais e a resistência à mudança são fatores que limitam a adoção de uma mentalidade digital. Conforme discutido por Schardong (2022) no contexto da pandemia, muitas empresas adotaram o digital por necessidade, de forma reativa, sem uma



mudança cultural interna que valorize a experimentação, a análise de dados e o aprendizado contínuo. A dificuldade em mensurar o retorno sobre o investimento (ROI) de ações de branding ou de engajamento, por exemplo, reforça a preferência por estratégias de venda direta e de curto prazo, em detrimento de um planejamento que construa valor sustentável ao longo do tempo. Essas barreiras formam um ciclo vicioso: a falta de tempo impede a busca por conhecimento, que por sua vez reforça a percepção de alta complexidade e custo, levando a ações não planejadas que geram resultados frustrantes e desestimulam o empreendedor a investir tempo e recursos no ambiente digital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar as principais barreiras que impedem os gestores de pequenas empresas de planejarem estrategicamente sua atuação no ambiente digital. A análise da literatura e de dados secundários demonstrou que os obstáculos mais significativos não são puramente tecnológicos ou financeiros, mas estão profundamente enraizados em questões organizacionais, como a sobrecarga de trabalho, e em fatores cognitivos, como a falta de letramento digital e a resistência cultural à mudança. A ausência de planejamento não é uma escolha deliberada, mas sim a consequência de um ecossistema de desafios que aprisiona o empreendedor no ciclo da urgência operacional.

A superação dessas barreiras é fundamental para que a transformação digital exerça uma influência positiva e democrática, alinhando-se aos preceitos do ODS 8 e do ODS 9. Para que as pequenas empresas possam de fato contribuir para o crescimento econômico sustentável e para a modernização da indústria, é preciso criar políticas e programas de apoio que vão além do ensino instrumental de ferramentas. É necessário fomentar o desenvolvimento de uma mentalidade estratégica, oferecendo mentoria, capacitação em gestão do tempo e metodologias de planejamento simplificadas e adaptadas à realidade das MPEs. Como desdobramento futuro, sugere-se a realização de uma pesquisa de campo com pequenos empresários de Curitiba, a fim de validar e aprofundar a compreensão dessas barreiras em um contexto local específico, contribuindo com dados primários para a discussão sobre o futuro do empreendedorismo na era digital.

Palavras-chave: Transformação Digital. Pequenas Empresas. Planejamento Estratégico. Barreiras à Digitalização.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI); FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **Mapa da Digitalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**. Brasília, DF: ABDI/FGV, 2021.

BARROS, H. M. 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**, [S. l.], v. 9, n. 9, p. 4529-4547, 2023.

MIRANDA, W. S. B. Empreendedorismo digital: os impactos das tecnologias na transformação dos negócios. **Revista DCS**, [S. l.], v. 22, n. 81, p. 64-90, 2025.

NUNES, E. N. et al. Transformação digital: desafios e oportunidades para pequenas e médias empresas. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. e4224, 2024.

SANTOS, F. O. **Transformação digital em micro e pequenas empresas: uma análise a partir da teoria da estruturação**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Rio Grande, 2024.

SCHARDONG, V. Presença digital em tempos de pandemia: uma análise das micro e pequenas empresas no Vale do Rio dos Sinos e Caí (RS). In: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios - Comércio e Serviços**. Brasília, DF, v. 1, n. 1, jun. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Relatório Especial MEI 10 anos**. Brasília, DF: Sebrae, 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Transformação Digital nos Pequenos Negócios - 2023**. Brasília, DF: Sebrae, 2023.

UNFER, T. **Transformação digital e seu impacto na sustentabilidade das pequenas e médias empresas do Noroeste do RS**. 2025. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Ijuí, 2025.