



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Impacto da Transformação Digital nas Pequenas e Médias Empresas

Caio Nazareth De Castro Goncalves

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2025.



Caio Nazareth De Castro Goncalves

Impacto da Transformação Digital nas Pequenas e Médias Empresas

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): João Benazzi

Rio de Janeiro
Junho de 2025.

Resumo

Nazareth, Caio, Impacto da Transformação Digital nas Pequenas e Médias Empresas. Rio de Janeiro, 2025. 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa investiga como pequenas e médias empresas brasileiras compreendem e implementam a transformação digital, com foco na empresa Gonçalves e Filhos. Por meio de questionários aplicados a quatro organizações e análise qualitativa das respostas, identificaram-se diferentes níveis de maturidade digital. A Gonçalves e Filhos apresentou alto grau de integração e estratégia digital consolidada, enquanto as demais mostraram desafios técnicos e culturais. Conclui-se que a transformação digital depende mais de liderança, cultura e planejamento do que de tecnologia em si.

Palavras-chave:

Transformação digital; pequenas e médias empresas; Inovação; Cultura organizacional; Maturidade digital.

Abstract

Nazareth, Caio, Impacto da Transformação Digital nas Pequenas e Médias Empresas. Rio de Janeiro, 2025. 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study explores how Brazilian small and medium-sized enterprises understand and implement digital transformation, focusing on the company Gonçalves e Filhos. Questionnaires were applied to four companies and qualitatively analyzed. The findings revealed different levels of digital maturity, with Gonçalves e Filhos showing strategic integration and digital leadership, while others faced structural challenges. The study concludes that digital transformation relies more on leadership and planning than on technology alone.

Key-words

Digital transformation; SMEs; Innovation; Organizational culture; Digital maturity.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	Erro! Indicador não definido.
1.3. Objetivos intermediários do estudo	Erro! Indicador não definido.
1.4. Delimitação e foco do estudo	Erro! Indicador não definido.
1.5. Justificativa e relevância do estudo	Erro! Indicador não definido.
2 Revisão de literatura	7
2.1. Transformação Digital nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs)	Erro! Indicador não definido.
2.2. Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Inovação no Marketing de PMEs	Erro! Indicador não definido.
2.3. Marketing de Serviços em Ambientes Digitais: Desafios e Estratégias para PMEs	12
2.4. A Transformação Digital como Estratégia de Diferenciação Competitiva no Marketing de PMEs	Erro! Indicador não definido.
2.5. Abordagens Contemporâneas do Marketing Estratégico e Experiencial	3
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	16
3.1. Etapas de coleta de dados	17
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	18
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	19
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	20
3.5. Limitações do Estudo	20
4 Apresentação e análise dos resultados	22
4.1. A Empresa	22

4.2. Descrição da amostra / do perfil dos entrevistados	Erro! Indicador não definido.
4.3. Análise dos resultados	Erro! Indicador não definido.
4.3.1. Início da Transformação Digital: Motivações e Gatilhos	Erro! Indicador não definido.
4.3.2. Compreensão do Conceito de Transformação Digital	Erro! Indicador não definido.
4.3.3 Barreiras e Dificuldades	28
4.5. Considerações Finais do Capítulo	9
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	31
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	32
6 Referências Bibliográficas	34

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Motivações para Início da Transformação Digital **Erro! Indicador não definido.**

Gráfico 2 – Nível de Integração das Ferramentas Digitais por Empresa.....	2
Gráfico 3 – Quantidade Total de Ferramentas Digitais Utilizadas por Empresa.....	2
Gráfico 4 – Áreas Internas Impactadas pela Transformação Digital.....	2

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Perfil dos Participantes	Erro! Indicador não definido.
Tabela 2 – Benefícios Percebidos da Transformação Digital.....	2
Tabela 3 – Principais Desafios Enfrentados pelas Empresas.....	3
Tabela 4 – Projeções Estratégicas Futuras Relacionadas ao Uso de Tecnologias Digitais.....	4

1 O tema e o problema de estudo

Esta seção apresenta o tema central a ser desenvolvido e o problema de estudo que orienta a investigação. A partir da delimitação da problemática, são expostos os objetivos da pesquisa, sua relevância e os limites que circunscrevem o escopo do trabalho.

Mais especificamente, este estudo tem como objeto de análise a empresa Gonçalves e Filhos, uma PME com sede no centro do Rio de Janeiro, atuante no setor de exportação e importação de produtos há 30 anos. A pesquisa busca compreender como a adoção de tecnologias digitais tem impactado diretamente as operações cotidianas, as estratégias organizacionais e o desempenho competitivo da empresa em seu setor de atuação.

Nesse sentido, a investigação pretende abordar os efeitos da transformação digital sobre os processos internos, os canais de relacionamento com os clientes e as decisões estratégicas da organização, tendo como pano de fundo os desafios enfrentados por empresas de médio porte no Brasil. A transformação digital, embora amplamente reconhecida como essencial para a competitividade, apresenta barreiras específicas no contexto das PMEs, como limitações financeiras, resistência à mudança cultural e ausência de infraestrutura tecnológica.

Assim, o presente trabalho se propõe a analisar em profundidade os caminhos trilhados pela empresa Gonçalves e Filhos em sua jornada digital, contribuindo para o entendimento de como tais processos podem ser conduzidos de forma eficaz em organizações com características semelhantes.

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização

Na era atual, a transformação digital emerge como um fenômeno inegável, moldando não apenas grandes corporações, mas também o tecido empresarial composto por pequenas e médias empresas (PMEs). A digitalização permeia praticamente todos os aspectos da vida moderna e o mundo dos negócios não é exceção. No entanto, enquanto grandes empresas frequentemente dispõem de recursos substanciais para se adaptarem rapidamente a essas mudanças, as

PMEs enfrentam desafios singulares, muitas vezes relacionados à limitação de recursos financeiros, tecnológicos e humanos.

Um dos impactos mais expressivos da transformação digital para as PMEs é a automação de tarefas, que possibilita ganhos de eficiência e produtividade. Segundo o artigo "A transformação digital afeta pequenas e médias empresas", o uso de ferramentas como sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) e BPM (Business Process Management) tem permitido a automação de processos internos, tornando as atividades mais ágeis e reduzindo a necessidade de investimentos significativos. Essa automação contribui não apenas para a racionalização de recursos, mas também para a liberação de esforços direcionados a atividades estratégicas de crescimento.

No Brasil, o cenário da transformação digital em PMEs ainda se encontra em desenvolvimento. De acordo com levantamento da INBT Innovation, aproximadamente 51% das PMEs brasileiras estão na fase inicial desse processo, identificada como fase 1. Além disso, mais de 95% dos empreendedores afirmaram que seus negócios se tornaram mais dependentes da tecnologia após a pandemia da COVID-19, o que evidencia a urgência e a relevância do tema no contexto empresarial nacional.

Diante do potencial transformador da digitalização, surgem questões que demandam investigação mais profunda. Como a transformação digital está afetando as operações, estratégias e desempenho das pequenas e médias empresas? Esta pergunta incita reflexões não apenas sobre as mudanças imediatas em andamento, mas também sobre suas implicações de longo prazo, especialmente no que se refere à competitividade, sustentabilidade e inovação.

Neste contexto, este estudo volta-se para a empresa Gonçalves e Filhos, foi formalmente constituída em 23 de agosto de 2000 e está sediada no centro do Rio de Janeiro. Atuando no setor de assessoria em comércio exterior, a organização presta serviços que envolvem desembaraço aduaneiro, consultoria em importação e exportação, transporte internacional (marítimo, aéreo e rodoviário), armazenagem e controle documental.

Com uma trajetória de mais de duas décadas, a Gonçalves & Filhos consolidou-se como uma referência entre pequenas e médias empresas do setor, operando com cerca de 30 colaboradores e atendendo, em média, a 2.700 processos logísticos por ano. A estrutura da empresa conta com uma equipe interna responsável pela digitalização de documentos e procedimentos, embora a área de tecnologia da informação (TI) seja terceirizada. Tal composição reflete um

modelo híbrido de gestão que visa o equilíbrio entre tradição operacional e inovação tecnológica.

O ambiente competitivo em que a empresa está inserida, marcado por exigências regulatórias, avanços tecnológicos constantes e expectativas crescentes por eficiência nos trâmites logísticos, exige adaptações contínuas. Nesse contexto, compreender os efeitos da transformação digital em organizações com esse perfil torna-se essencial para avaliar como práticas tecnológicas, estratégias de marketing digital e inovação impactam diretamente os processos e resultados das PMEs brasileiras. A Gonçalves & Filhos representa, assim, um caso relevante para se investigar os desafios e oportunidades trazidos pela digitalização no comércio exterior. A pergunta central de pesquisa que norteia este trabalho é, portanto: Como a empresa Gonçalves e Filhos tem implementado a transformação digital em seus processos e operações, e quais são os impactos percebidos em sua eficiência, relacionamento com clientes e posicionamento competitivo?

1.2.Objetivos do estudo

A seguir são apresentados os objetivos finais e os objetivos intermediários e específicos do estudo

1.2.1.Objetivo final do estudo

Portanto, este trabalho tem como objetivo final analisar o impacto da transformação digital na empresa Gonçalves e Filhos, identificando os efeitos sobre sua estrutura organizacional, seus processos operacionais, sua estratégia de relacionamento com clientes e seu posicionamento competitivo no setor de exportação e importação. A partir dessa análise, busca-se oferecer subsídios que possam apoiar a empresa, e outras PMEs em contexto semelhante a conduzir processos de transformação digital de forma eficaz, sustentável e alinhada aos desafios do mercado contemporâneo.

1.2.2.Objetivos intermediários e específicos do estudo

Os objetivos específicos deste estudo concentram-se na análise aprofundada do processo de transformação digital na empresa Gonçalves e Filhos, com o intuito de compreender suas dinâmicas internas, desafios enfrentados e resultados alcançados. Em primeiro lugar, busca-se identificar os

principais impulsionadores e barreiras que influenciam a adoção de tecnologias digitais na organização, considerando aspectos estruturais, culturais e operacionais.

Em seguida, pretende-se avaliar os efeitos diretos da digitalização sobre a eficiência dos processos internos, a gestão organizacional e a competitividade da empresa no setor de exportação e importação. Além disso, o estudo propõe investigar as estratégias práticas utilizadas pela Gonçalves e Filhos para implementar a transformação digital, analisando sua eficácia e aplicabilidade em empresas de porte semelhante.

Por fim, serão examinadas áreas críticas relacionadas ao processo de digitalização, como segurança da informação e privacidade de dados, a fim de contribuir para uma transição digital segura, sustentável e estrategicamente orientada.

1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização

Este estudo visa esclarecer a complexidade do impacto da transformação digital no contexto das pequenas e médias empresas (PMEs), a partir da análise do caso concreto da empresa Gonçalves e Filhos, que atua no setor de exportação e importação há três décadas. A problemática que motiva esta investigação está diretamente ligada à natureza multifacetada e dinâmica da transformação digital, que envolve não apenas aspectos tecnológicos, mas também mudanças organizacionais, culturais e estratégicas.

Embora o discurso empresarial e acadêmico aponte a transformação digital como essencial à competitividade das PMEs, ainda persistem lacunas relevantes quanto à compreensão de como essas empresas, com recursos limitados e estruturas enxutas, enfrentam e operacionalizam esse processo. Essa realidade é especialmente evidente em setores com alta complexidade logística e exposição internacional, como o de comércio exterior.

A literatura especializada apresenta visões distintas: por um lado, argumenta-se que a digitalização pode democratizar o acesso ao mercado, nivelando o campo de competição com grandes corporações; por outro, há preocupações quanto à capacidade das PMEs em gerenciar os custos, os riscos de segurança cibernética e a adaptação dos colaboradores às novas tecnologias. Além disso, existem divergências quanto aos efeitos reais da digitalização sobre áreas como marketing, atendimento ao cliente e gestão operacional.

No caso da Gonçalves e Filhos, essas questões assumem relevância prática, uma vez que a empresa se encontra em processo de reestruturação

digital, enfrentando desafios relacionados à adoção de sistemas integrados de gestão, ao reposicionamento estratégico e à reformulação de seus canais de comunicação. A análise dessa trajetória pode fornecer insights valiosos sobre os fatores que favorecem ou dificultam a transformação digital em PMEs com atuação globalizada.

A relevância deste estudo se justifica por seu potencial de contribuição tanto para o avanço do conhecimento acadêmico quanto para a prática empresarial. Os resultados poderão interessar a empreendedores, gestores, formuladores de políticas públicas e fornecedores de tecnologia, ao fornecer subsídios sobre boas práticas, barreiras recorrentes e soluções aplicáveis à realidade das PMEs brasileiras. Além disso, a pesquisa pode impulsionar reflexões sobre políticas de incentivo à digitalização, promovendo inovação, eficiência e desenvolvimento sustentável no ambiente empresarial de pequeno e médio porte.

1.4.Delimitação e focalização do estudo

O presente estudo tem como objeto a adoção da transformação digital na empresa Gonçalves e Filhos, uma pequena e média empresa brasileira com 30 anos de atuação no setor de exportação e importação. A escolha da organização como unidade de análise permite uma abordagem aprofundada e contextualizada sobre os impactos da digitalização em empresas de médio porte, especialmente aquelas inseridas em setores de alta complexidade operacional e inserção internacional.

A investigação concentra-se nas transformações ocorridas nas áreas operacionais, estratégicas e de relacionamento com os clientes, analisando os efeitos da implementação de tecnologias digitais sobre a eficiência dos processos internos, a capacidade de resposta ao mercado e a vantagem competitiva da empresa. São considerados fatores como os motivos que impulsionaram a digitalização, os benefícios percebidos, os desafios enfrentados ao longo do processo, bem como as estratégias adotadas para mitigar riscos, como os relacionados à segurança da informação e à privacidade de dados.

Embora aspectos financeiros e contábeis estejam associados à realidade digital das empresas, este estudo não se propõe a realizar análises de viabilidade econômica ou retorno sobre investimento. A delimitação teórica e empírica da

pesquisa se restringe às implicações operacionais, estratégicas e competitivas da transformação digital, por meio de um estudo de caso único e qualitativo.

Ao focar na empresa Gonçalves e Filhos, o trabalho pretende compreender como uma PME tradicional, inserida em um setor logístico e globalizado, lida com as exigências da era digital e com os desafios de adaptação tecnológica, oferecendo subsídios para outras organizações de perfil semelhante que se encontram em fases iniciais ou intermediárias de transformação.

2 Referencial teórico

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos que sustentam a investigação proposta, com o objetivo de contextualizar e embasar a análise da transformação digital em pequenas e médias empresas (PMEs), com foco nas estratégias de marketing e marketing de serviços. A digitalização dos mercados e o avanço das tecnologias da informação e comunicação (TICs) têm impactado profundamente os modelos de relacionamento com o cliente, os canais de distribuição e as práticas de diferenciação mercadológica, exigindo uma abordagem integrada entre gestão tecnológica, inovação e estratégia mercadológica.

Nesse cenário, o marketing deixa de ser apenas um instrumento promocional para assumir papel estratégico na transformação digital das PMEs, articulando inteligência de mercado, posicionamento competitivo e cocriação de valor. A literatura contemporânea reforça essa perspectiva com contribuições como a lógica dominante de serviços (VARGO; LUSCH, 2004), a visão experiencial e relacional do marketing (COVA; COVA, 2002) e os fundamentos de segmentação, diferenciação e posicionamento segundo Kotler e Keller (2016). Essas abordagens ampliam a compreensão da digitalização como uma via de inovação e construção de valor sustentado, especialmente em empresas com estrutura enxuta e alta dependência do relacionamento com o cliente.

A estrutura deste capítulo está organizada em cinco partes. A primeira trata da transformação digital nas PMEs, com base em Westerman, Bonnet e McAfee (2014), que abordam a importância da liderança, estratégia e cultura organizacional para a integração tecnológica. A segunda analisa o papel das TICs na inovação mercadológica, conforme Christensen, Raynor e McDonald (2015), e é complementada por autores como Chaffey, Ellis-Chadwick e Chesbrough, que destacam a personalização, a inteligência de mercado e a inovação aberta.

A terceira seção foca no marketing de serviços em ambientes digitais, a partir dos estudos de Ross, Beath e Mocker (2016), Grönroos (2007), Zeithaml, Bitner e Gremler (2020) e Lovelock e Wirtz (2011), enfatizando os desafios da digitalização dos serviços e o papel da experiência do cliente. A quarta seção discute a transformação digital como diferencial competitivo no marketing das

PMEs, com contribuições de Kotler, Rogers e Pigneur, abordando inovação em modelos de negócio, comportamento do consumidor e marketing omnichannel.

Por fim, a quinta seção aprofunda a discussão com autores que ampliam a visão estratégica do marketing digital, como Vargo e Lusch (2004), que propõem uma abordagem centrada na cocriação de valor; Cova e Cova (2002), que ressaltam o papel das comunidades e vínculos simbólicos; e Kotler e Keller (2016), que sistematizam as bases do marketing estratégico para ambientes digitais e multicanais.

Assim, este capítulo contribui para a compreensão da transformação digital em sua interseção com o marketing, a inovação e a experiência do cliente, alinhando os principais conceitos às particularidades operacionais e competitivas das PMEs brasileiras.

2.1. Transformação Digital nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

A transformação digital representa uma das forças mais disruptivas e abrangentes enfrentadas pelas organizações no século XXI. Trata-se de um processo sistêmico de reestruturação organizacional, impulsionado pela integração intensiva de tecnologias digitais aos processos, estratégias e modelos de negócio. No contexto das pequenas e médias empresas (PMEs), esse movimento transcende a mera automação ou informatização, assumindo um papel estratégico para a sobrevivência, o crescimento e a inovação em um mercado cada vez mais globalizado (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).

No livro *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, os autores George Westerman, Didier Bonnet e Andrew McAfee (2014) argumentam que a transformação digital não se limita à adoção de ferramentas tecnológicas, mas depende da capacidade das empresas de alinhar cultura, liderança e operações para reinventar continuamente suas proposições de valor. Embora as PMEs enfrentem limitações de recursos e competências digitais, elas também demonstram maior agilidade e flexibilidade para experimentar, aprender e adaptar-se a novos contextos de mercado.

A Quarta Revolução Industrial, descrita por Klaus Schwab (2016), evidencia a convergência entre tecnologias digitais, físicas e biológicas, impondo uma pressão inédita para que empresas de todos os tamanhos repensem suas formas de operar. Segundo o autor, PMEs bem-sucedidas serão aquelas capazes de integrar recursos como inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT), blockchain e computação em nuvem às suas estruturas organizacionais e relacionais. Tais

tecnologias, ao mesmo tempo em que exigem capacitação e infraestrutura, também democratizam o acesso à inovação e à competitividade, reduzindo a distância entre pequenas e grandes corporações.

Nesse contexto, David L. Rogers (2016), em *The Digital Transformation Playbook*, propõe que a transformação digital deve ser compreendida a partir de cinco domínios fundamentais: clientes, competição, dados, inovação e criação de valor. Esses elementos são particularmente relevantes para o marketing, que demanda compreensão em tempo real do comportamento do consumidor, uso de dados analíticos e ferramentas de automação que otimizem a comunicação e fortaleçam o relacionamento com o cliente.

O marketing, portanto, assume papel central no processo de digitalização das PMEs. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o Marketing 4.0 representa a transição do marketing tradicional para um modelo digital, orientado por interações omnichannel, personalização de massa, engajamento por meio de influenciadores e integração com plataformas sociais. Diante de consumidores hiperconectados, informados e exigentes, as PMEs precisam adotar estratégias baseadas em conteúdo de valor, presença digital ativa, escuta nas redes sociais e práticas de inbound marketing para atrair, converter e fidelizar clientes.

Nesse cenário, o marketing de serviços adquire ainda mais importância. Como destacam Grönroos (2007) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2020), os serviços, por serem intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis, exigem uma gestão centrada no cliente e baseada em experiências significativas. A digitalização amplia as possibilidades de personalização, permitindo acompanhar a jornada do cliente em tempo real e responder de forma ágil às suas necessidades.

A atuação estratégica em canais digitais como e-commerce, marketplaces e redes sociais também se torna essencial para a consolidação da presença de mercado das PMEs. Segundo o relatório da Salesforce (2023), 72% das pequenas empresas que adotam ferramentas integradas de marketing digital relataram melhoria direta nas taxas de conversão e fidelização de clientes, o que evidencia a eficácia dessas tecnologias quando alinhadas a uma estratégia bem estruturada.

Além disso, conforme Schwab (2016), a agilidade característica das PMEs pode ser potencializada em ecossistemas de inovação colaborativa, nos quais a adesão a plataformas digitais e o uso de tecnologias emergentes favorecem a criação de novos modelos de negócio. Entre eles, destacam-se os modelos baseados em assinatura, servitização de produtos, personalização em escala e atendimento sob demanda — todos apoiados por soluções digitais.

Dessa forma, a transformação digital nas PMEs não deve ser tratada apenas como um processo tecnológico, mas como uma reconfiguração estratégica em que o marketing desempenha papel de liderança. É fundamental que as tecnologias digitais sejam empregadas para criar experiências relevantes, fortalecer a relação com o cliente e gerar valor sustentável no longo prazo — pilares centrais do marketing de serviços em sua vertente digital.

2.2. Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Inovação no Marketing de PMEs

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) desempenham um papel determinante no processo de inovação mercadológica das pequenas e médias empresas (PMEs). Seu impacto não se limita à automação de processos ou à redução de custos operacionais, mas se estende de maneira estratégica ao marketing, à experiência do cliente e à geração de valor sustentado. Em um cenário de intensa competitividade e constante transformação digital, as TICs têm se tornado instrumentos indispensáveis para que as PMEs possam inovar, personalizar ofertas e construir diferenciação competitiva no mercado.

Christensen, Raynor e McDonald (2015), em *The Innovator's Solution*, argumentam que a inovação disruptiva nas organizações muitas vezes se inicia com a introdução de tecnologias acessíveis, que inicialmente atendem mercados marginais, mas que ao longo do tempo superam soluções tradicionais e dominam mercados estabelecidos. Essa lógica é particularmente relevante para PMEs, que, ao adotar ferramentas digitais simples — como plataformas de e-commerce, softwares de CRM, e automação de marketing — conseguem não apenas competir com grandes empresas, mas também explorar nichos inexplorados e adaptar-se mais rapidamente às mudanças no comportamento do consumidor.

No contexto do marketing, as TICs proporcionam avanços fundamentais em quatro dimensões principais: (i) conhecimento do cliente, (ii) personalização da comunicação, (iii) mensuração de resultados e (iv) agilidade estratégica. O uso de sistemas de Business Intelligence (BI), ferramentas de análise preditiva e tecnologias de Customer Data Platforms (CDPs) permite que as PMEs desenvolvam campanhas de marketing com base em dados concretos, adaptando suas ações de forma quase imediata às necessidades, comportamentos e preferências de seus clientes (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

De acordo com o relatório da Salesforce Research (2023), mais de 70% das pequenas empresas que investiram em plataformas integradas de marketing

digital relataram melhorias na captação e retenção de clientes. Isso ocorre porque o uso inteligente das TICs permite que as organizações deixem de adotar estratégias generalistas para adotar abordagens centradas no cliente, alinhadas com os princípios do marketing 4.0, conforme proposto por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017).

No setor de serviços, essa realidade se intensifica. Como observam Zeithaml, Bitner e Gremler (2020), a variabilidade e a inseparabilidade dos serviços exigem controle de qualidade em tempo real e capacidade de resposta rápida — elementos viabilizados por TICs como dashboards de atendimento, CRM em nuvem, ferramentas de feedback instantâneo e plataformas de atendimento omnicanal. Essas tecnologias possibilitam o monitoramento contínuo da experiência do cliente e a rápida correção de falhas nos pontos de contato.

Além disso, as TICs funcionam como catalisadoras da inovação colaborativa nas PMEs. Chesbrough (2006), ao desenvolver o conceito de inovação aberta (open innovation), destaca que as empresas podem ampliar sua capacidade de inovação ao integrar-se a redes externas de conhecimento — algo viabilizado pelas tecnologias digitais. PMEs, mesmo com restrições internas, podem hoje cocriar soluções com parceiros estratégicos, universidades, clientes e startups, utilizando plataformas digitais de colaboração, prototipagem e análise conjunta de dados.

Raynor e McDonald (2015) reforçam a ideia de que a estratégia digital deve estar conectada aos objetivos organizacionais, de modo que as TICs sejam incorporadas de forma alinhada às metas de negócio. Isso implica, por exemplo, utilizar plataformas de e-commerce não apenas como canais de venda, mas como ambientes para teste de novas ofertas, coleta de dados e diferenciação por atendimento. Ou ainda, usar redes sociais não apenas como canais de promoção, mas como instrumentos de relacionamento, escuta ativa e fidelização do cliente.

O uso de Tecnologias da Informação e Comunicação, portanto, está no centro da inovação mercadológica nas PMEs, especialmente àquelas orientadas ao serviço. Ferramentas como Google Analytics, plataformas de automação como RD Station, CRMs como HubSpot, e soluções de IA para atendimento e recomendação personalizada, como o ChatGPT e o Watson da IBM, democratizaram o acesso a capacidades que antes estavam restritas a grandes corporações.

A integração dessas ferramentas com a cultura organizacional e os processos de marketing permite que PMEs construam vantagem competitiva baseada em agilidade, personalização, proximidade com o cliente e inovação

contínua — elementos centrais para o marketing contemporâneo de serviços. Nesse cenário, o domínio das TICs torna-se não apenas um diferencial, mas uma condição necessária para a sobrevivência e o crescimento sustentável das PMEs na era digital.

2.3. Marketing de Serviços em Ambientes Digitais: Desafios e Estratégias para PMEs

O marketing de serviços em ambientes digitais tem se consolidado como um campo de estudo cada vez mais relevante, sobretudo para pequenas e médias empresas (PMEs) inseridas em setores caracterizados por intensa interatividade com o cliente. Diferentemente dos produtos tangíveis, os serviços possuem atributos como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, o que demanda abordagens específicas e mais complexas de gestão e marketing (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2020; GRÖNROOS, 2007). Nesse contexto, a transformação digital não apenas modifica os canais e meios de entrega dos serviços, mas também redefine as expectativas, comportamentos e experiências dos consumidores.

Segundo Ross, Beath e Mocker (2016), a efetiva transformação digital exige a construção de uma arquitetura organizacional orientada à inovação contínua, com processos integrados e estruturas que favoreçam a agilidade. Contudo, PMEs frequentemente enfrentam desafios estruturais nesse processo, como resistência à mudança, escassez de competências digitais e limitação de recursos. Quando bem gerida, porém, a digitalização pode gerar ganhos expressivos, incluindo maior eficiência operacional, diferenciação baseada na experiência do cliente e acesso facilitado a novos mercados.

Esses benefícios tornam-se ainda mais evidentes para empresas de natureza intensivamente voltada ao serviço. Em ambientes digitais, o marketing de serviços adquire uma complexidade adicional, mas também novas possibilidades. A personalização em escala, a automação de processos e a interatividade constante transformam a maneira como o serviço é concebido, entregue e avaliado pelo cliente. Lovelock e Wirtz (2011) destacam que a gestão da experiência do cliente torna-se um vetor-chave de diferenciação, sendo a tecnologia digital um facilitador essencial para monitorar, ajustar e otimizar essa experiência em tempo real.

A digitalização amplia o escopo de atuação das PMEs ao permitir o uso de ferramentas como CRMs, inteligência artificial, automação de marketing, chatbots

e redes sociais, viabilizando atendimento mais ágil, responsivo e personalizado. De acordo com o relatório State of Marketing da Salesforce (2023), empresas que implementam estratégias omnichannel integradas possuem 23% mais chances de fidelizar seus clientes no médio prazo, especialmente quando combinam dados comportamentais com tecnologias de atendimento inteligente.

Ainda assim, Ross et al. (2016) enfatizam que um dos maiores obstáculos à transformação digital está na gestão da mudança organizacional. Superar essa barreira requer ações como capacitação de equipes, alinhamento estratégico com foco em inovação e, frequentemente, o apoio de parceiros externos — como consultorias especializadas, agências digitais ou startups. A criação de equipes multidisciplinares voltadas para inovação no relacionamento com o cliente também se mostra uma prática eficaz nesse contexto.

No campo conceitual, a escala SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), continua sendo uma referência importante na avaliação da qualidade dos serviços, mesmo em ambientes digitais. Suas dimensões — tangibilidade, confiabilidade, empatia, capacidade de resposta e segurança — permanecem válidas, embora devam ser reinterpretadas à luz de aspectos como agilidade nos canais digitais, integração de sistemas e personalização da jornada do cliente.

Grönroos (2007) complementa essa visão ao sustentar que o marketing de serviços é, em essência, um processo de relacionamento. A transformação digital, ao possibilitar o monitoramento e a gestão integrada de múltiplos pontos de contato com o cliente, reforça essa lógica relacional, permitindo que PMEs desenvolvam vínculos duradouros baseados em confiança, conveniência e valor percebido.

Além disso, os ambientes digitais favorecem a cocriação de valor — conceito formulado por Prahalad e Ramaswamy (2004) — no qual o cliente deixa de ser apenas receptor e passa a ser coparticipante ativo do processo de entrega do serviço. Plataformas digitais, ferramentas de feedback, comunidades online e avaliações públicas transformam o consumidor em agente influente na definição da qualidade e na evolução do serviço prestado.

Portanto, o marketing de serviços em ambientes digitais não apenas potencializa os mecanismos tradicionais de entrega de valor, como também desafia as PMEs a reconfigurarem suas estratégias, estruturas e capacidades. A digitalização exige uma abordagem integrada, centrada no cliente, suportada por tecnologias digitais e orientada à inovação contínua — atributos desafiadores,

mas plenamente acessíveis às PMEs que atuam com planejamento estratégico e foco em resultados sustentáveis.

2.4.A Transformação Digital como Estratégia de Diferenciação Competitiva no Marketing de PMEs

A diferenciação competitiva é um dos princípios centrais do marketing estratégico e consiste na capacidade de uma empresa oferecer ao mercado algo que seja percebido como único ou superior em relação aos concorrentes (Porter, 1985). No contexto contemporâneo, marcado por uma intensa digitalização de processos, canais e relacionamentos, a transformação digital tem emergido como uma poderosa alavanca para que as pequenas e médias empresas (PMEs) construam e sustentem essa diferenciação, especialmente no domínio do marketing.

A transformação digital não se restringe à adoção de tecnologias emergentes, mas compreende uma mudança profunda na cultura organizacional, nos modelos de gestão e nas formas de criação de valor (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Para as PMEs, frequentemente limitadas em termos de recursos financeiros e infraestrutura tecnológica, a digitalização oferece um conjunto de oportunidades para competir de forma inteligente, inovadora e orientada ao cliente (OECD, 2019; Rogers, 2016).

No marketing, essas oportunidades se manifestam em diversas frentes. Em primeiro lugar, a transformação digital permite às PMEs adotar uma abordagem centrada no cliente, com base em dados e personalização. A partir da coleta e análise de big data, ferramentas como Customer Relationship Management (CRM), automação de marketing e inteligência artificial viabilizam o desenvolvimento de campanhas segmentadas, com ofertas e mensagens adaptadas ao perfil de consumo de cada cliente (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017).

Além disso, a presença em múltiplos canais digitais (redes sociais, e-commerce, aplicativos, marketplaces) amplia o alcance da comunicação de marca e proporciona novos pontos de contato com o público, aumentando a visibilidade e a interação com o consumidor. Como destacam Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), a integração entre canais físicos e digitais, associada a uma narrativa consistente, é um fator decisivo para a construção de uma imagem diferenciada e relevante no mercado.

No caso das empresas que atuam predominantemente com serviços como é o caso da Gonçalves e Filhos, objeto deste estudo, a transformação digital viabiliza uma diferenciação baseada na experiência do cliente. Como apontam Zeithaml, Bitner e Gremler (2020), os serviços são experiências vivenciadas em tempo real, e, nesse contexto, a capacidade de responder com agilidade, oferecer atendimento personalizado e estabelecer relações duradouras torna-se um diferencial estratégico. Ferramentas como chatbots, atendimento automatizado, canais de autoatendimento, e pós-venda digitalizado contribuem para ampliar a percepção de valor e aumentar a fidelização.

A literatura também reconhece que a diferenciação em PMEs ocorre frequentemente pela proximidade com o cliente e pela flexibilidade no atendimento (Grönroos, 2007; Lovelock & Wirtz, 2011). A transformação digital, ao integrar essa flexibilidade com escalabilidade e eficiência, transforma as capacidades intangíveis da PME em vantagens sustentáveis.

Por fim, a diferenciação digital pode assumir formas inovadoras, como a criação de novos modelos de negócios baseados em assinatura, servitização de produtos, ou plataformas peer-to-peer, todos apoiados por ferramentas digitais. Osterwalder e Pigneur (2010) argumentam que o design de modelos de negócio é, por si só, um fator de diferenciação competitiva, especialmente quando alavancado por recursos tecnológicos que permitem personalização em escala e geração de valor em rede.

Em síntese, a transformação digital aplicada ao marketing das PMEs oferece uma rota tangível para a diferenciação competitiva ao permitir que essas organizações entreguem experiências superiores, cultivem relações mais profundas com seus clientes e inovem em suas proposições de valor. Ao compreender o marketing como um vetor estratégico de inovação e diferenciação e não apenas como um instrumento de comunicação, as PMEs podem conquistar relevância e sustentabilidade em mercados cada vez mais digitalizados e competitivos.

2.5. Abordagens Contemporâneas do Marketing Estratégico e Experiencial

Além das perspectivas já mencionadas, abordagens contemporâneas enriquecem a compreensão do marketing na era digital. A Service-Dominant Logic proposta por Vargo e Lusch (2004) redefine o marketing como um processo de cocriação de valor entre empresa e cliente, especialmente relevante para ambientes digitais e orientados ao serviço. Como afirmam os autores, “as empresas não entregam valor — elas participam da cocriação dele junto aos clientes”.

Cova e Cova (2002) acrescentam uma dimensão sociocultural ao marketing, ao enfatizarem que o consumo digital é, muitas vezes, orientado por experiências simbólicas, comunidades de marca e tribalismo. Essa visão é particularmente útil para PMEs que desejam cultivar vínculos afetivos e identidade junto aos seus públicos.

Kotler e Keller (2016) sistematizam os fundamentos do marketing estratégico — segmentação, posicionamento e diferenciação — que permanecem válidos na era digital, mas exigem adaptação aos ambientes multicanais e interativos. Seu modelo continua sendo uma referência essencial para orientar as decisões estratégicas de marketing digital.

Em síntese, o referencial teórico aqui desenvolvido sustenta que a transformação digital, quando integrada às estratégias de marketing, pode fortalecer o posicionamento competitivo das PMEs, gerar valor sustentável e promover inovação contínua no relacionamento com o cliente.

3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo tem como objetivo apresentar e justificar as decisões metodológicas adotadas na realização deste estudo. O delineamento metodológico foi estruturado de forma a assegurar rigor, coerência e relevância às informações coletadas, analisadas e interpretadas. A abordagem escolhida buscou compreender em profundidade os impactos da transformação digital na empresa Gonçalves e Filhos, utilizando um estudo de caso qualitativo como estratégia central de investigação.

A seguir, o capítulo é dividido em cinco seções. A primeira trata das etapas de coleta de dados, explicitando a sequência e os propósitos de cada fase do processo investigativo. Em seguida, apresentam-se as fontes de informação selecionadas para o estudo, com detalhamento dos critérios utilizados para a definição do universo e da amostra. A terceira seção descreve os procedimentos e instrumentos de coleta de dados empregados, com justificativas para as escolhas realizadas. A quarta seção aborda as formas utilizadas para tratamento e análise dos dados coletados, destacando os métodos aplicados e seus fundamentos. Por fim, a quinta seção discute as limitações do estudo, com ênfase nas possíveis repercussões das decisões metodológicas sobre os resultados obtidos.

3.1. Etapas de coleta de dados

O presente estudo foi conduzido por meio de três etapas sequenciais de coleta de dados, elaboradas com o objetivo de compreender os efeitos da transformação digital na empresa Gonçalves e Filhos, situada no centro do Rio de Janeiro e com atuação consolidada no setor de exportação e importação.

A primeira etapa constituiu-se como uma pesquisa exploratória, voltada à compreensão preliminar do contexto organizacional da empresa. Nessa fase, buscou-se reunir informações gerais sobre as práticas tecnológicas vigentes, desafios percebidos e o estágio inicial da transformação digital. Para isso, foram analisadas fontes secundárias, como relatórios institucionais, artigos acadêmicos,

estudos setoriais e dados públicos de instituições como SEBRAE, IBGE e INBT Innovation.

Na segunda etapa, realizou-se uma pesquisa descritiva, por meio da aplicação de um questionário estruturado. Esta fase teve como propósito captar dados objetivos e subjetivos sobre o processo de digitalização, tecnologias adotadas, impactos operacionais, percepções dos gestores e estágio de maturidade digital da organização. O instrumento foi aplicado a profissionais de quatro PMEs, incluindo a Gonçalves e Filhos.

A terceira etapa configurou-se como triangulação de dados, articulando as informações coletadas via questionários com os dados secundários anteriormente levantados. Essa abordagem buscou ampliar a validade interna dos resultados e oferecer uma visão mais abrangente sobre a experiência de transformação digital nas PMEs analisadas.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

As fontes de informação foram escolhidas com base em sua relevância para os objetivos da pesquisa e na acessibilidade dos dados.

Na primeira etapa, as fontes secundárias incluíram dados do SEBRAE, IBGE e estudos acadêmicos e institucionais recentes entre 2021 e 2024. Destaca-se o relatório da INBT Innovation (2022), disponível em: <https://iebtinnovation.com/blog/artigos/desafios-da-transformacao-digital-nas-pmes/>, que contextualiza o estágio de transformação digital nas PMEs brasileiras. Essas informações permitiram a formulação do problema de pesquisa e a delimitação das hipóteses, funcionando como base teórica e situacional para a análise posterior.

Na segunda etapa, as fontes primárias foram os próprios respondentes do questionário, selecionados de forma intencional por sua atuação em áreas diretamente impactadas pela digitalização. Participaram profissionais de setores como logística, moda, serviços e tecnologia, todos com cargos estratégicos ou operacionais ligados à gestão, inovação e marketing. A amostra incluiu perfis diversos: desde sócios-fundadores com décadas de experiência até analistas recém-integrados às equipes, o que possibilitou captar múltiplos olhares sobre a realidade digital das PMEs.

Na terceira etapa, os dados coletados foram cruzados com os documentos internos da Gonçalves e Filhos e com os dados secundários anteriormente levantados. Essa triangulação reforçou a integridade analítica da pesquisa e possibilitou a detecção de convergências e contradições entre percepções e evidências documentais. Em especial, ela serviu para validar achados preliminares e identificar nuances que só emergem quando diferentes fontes dialogam entre si.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A definição dos instrumentos de coleta de dados seguiu a diretriz de assegurar consistência, clareza e profundidade analítica, respeitando os princípios de uma abordagem qualitativa.

Na primeira etapa, foram levantados e sistematizados documentos institucionais da Gonçalves e Filhos e fontes externas de referência. Os dados coletados foram organizados manualmente em categorias temáticas que orientaram a construção do questionário. Esse levantamento também serviu como filtro inicial para identificar conceitos-chave e recorrências nas discussões sobre transformação digital em PMEs.

Na segunda etapa, foi elaborado um questionário estruturado com base nos referenciais teóricos de Westerman et al. (2014), Rogers (2016), Grönroos (2007) e Kotler et al. (2017). O instrumento, enviado digitalmente, continha perguntas abertas e fechadas, organizadas por eixos temáticos como: entendimento da transformação digital, tecnologias adotadas, maturidade digital, papel do marketing, relação com o cliente e perspectivas futuras. Essa organização permitiu explorar tanto o conhecimento técnico quanto a vivência prática dos entrevistados, equilibrando objetividade e subjetividade nas respostas.

Na terceira etapa, as respostas foram compiladas em planilha eletrônica para fins de sistematização e preparação da análise. As informações foram revisadas em busca de coerência interna e consistência entre os respondentes. O cruzamento com os dados documentais permitiu validar e enriquecer a interpretação dos achados, além de fornecer uma estrutura sólida para o capítulo seguinte, voltado à análise dos resultados.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

A análise dos dados combinou técnicas quantitativas descritivas e qualitativas interpretativas, em linha com a natureza mista do instrumento de coleta.

Na primeira etapa, as perguntas fechadas foram tabuladas e analisadas por frequência e proporção, possibilitando identificar tendências gerais quanto à maturidade digital e adoção tecnológica entre os respondentes. Essa visualização permitiu delinear um perfil geral das práticas digitais nas PMEs entrevistadas, ainda que sem pretensão de extrapolação estatística.

Na segunda etapa, as respostas abertas foram tratadas por meio da análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2016). O corpus textual foi lido integralmente, categorizado por temas e agrupado segundo eixos como: percepção da transformação digital, impacto nos processos internos, marketing digital e desafios de implementação. A categorização dos dados visou destacar padrões recorrentes, mas também abrir espaço para singularidades reveladoras no discurso dos participantes.

Na terceira etapa, os dados foram integrados às fontes secundárias, ampliando a consistência das inferências e permitindo interpretações mais densas e fundamentadas. Essa etapa buscou garantir que os achados fossem não apenas consistentes internamente, mas também dialogassem com a literatura contemporânea sobre o tema.

3.5. Limitações do Estudo

Embora o delineamento metodológico tenha buscado solidez e coerência, algumas limitações precisam ser reconhecidas.

Na primeira etapa, a amostra foi intencional e limitada a quatro respondentes, o que restringe a generalização dos resultados. Ainda assim, essa escolha permitiu uma abordagem qualitativa aprofundada, capaz de captar dimensões sutis do fenômeno estudado que escapariam em levantamentos quantitativos amplos.

Na segunda etapa, a autodeclaração nas respostas pode ter gerado viés de desejabilidade social. Para reduzir esse risco, foram oferecidas perguntas abertas e espaço para respostas espontâneas, promovendo maior autenticidade. A leitura cuidadosa dos depoimentos e a triangulação com dados externos atuaram como mecanismos adicionais de controle.

Na terceira etapa, a ausência de dados longitudinais impediu o acompanhamento da evolução digital ao longo do tempo. Além disso, o foco em uma única empresa como unidade central de análise restringe o escopo do estudo, embora favoreça uma leitura contextualizada e rica. O uso de empresas comparativas na etapa de entrevistas amenizou parcialmente essa limitação, ampliando o horizonte interpretativo da análise.

4. Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo apresenta de forma detalhada e fundamentada os resultados obtidos a partir do instrumento de pesquisa aplicado a quatro representantes de pequenas e médias empresas brasileiras, sendo um deles o CEO da Gonçalves e Filhos, empresa foco deste estudo. Os dados foram analisados com base nas diretrizes do orientador e estruturados conforme o roteiro metodológico: inicia-se com a apresentação da empresa foco e o perfil da amostra, e seguem-se duas análises interdependentes (método 1 e método 2), com encerramento reflexivo vinculado aos objetivos do trabalho.

4.1. A Empresa

A Gonçalves e Filhos é uma empresa consolidada no ramo da logística internacional e comércio exterior. Fundada e dirigida há mais de 25 anos por seu atual CEO, possui cerca de 30 colaboradores, localizada no centro do Rio de Janeiro, trata-se de uma organização com forte orientação técnica e foco em consultoria e execução de operações de importação e exportação. Seu público-alvo são empresas que atuam com comércio exterior, independentemente do porte ou do setor.

Seu processo de transformação digital começou formalmente há seis anos, de forma estruturada e visionária. A motivação principal foi a escalabilidade e a integração total dos setores — financeiro, atendimento, comercial e operacional. Diferentemente das demais empresas do estudo, a Gonçalves e Filhos desenvolveu uma solução própria: um sistema digital interno que unifica operações, compartilha dados com clientes e gera relatórios automáticos. A empresa projeta, como próximo passo, o uso de inteligência artificial para previsibilidade logística, com foco em decisões operacionais em tempo real.

A literatura especializada reforça que empresas que atuam em setores técnicos, como logística, tendem a adotar transformação digital como estratégia de diferenciação (Westerman et al., 2014). A capacidade de personalizar fluxos internos e monitorar entregas com precisão se tornou um ativo competitivo.

4.2. Descrição da amostra / do perfil dos entrevistados

A amostra da pesquisa incluiu quatro profissionais atuantes em empresas brasileiras de pequeno e médio porte, em cargos de liderança ou com forte envolvimento nas decisões sobre tecnologia. Os perfis foram os seguintes:

Participante	Empresa	Cargo	Setor	Idade	Gênero	Raça
P1	Masterfontes	Assistente Administrativo	Comércio técnico B2B	20–30 anos	Homem	Branco
P2	Ninne.AM	CEO e Fundadora	Moda praia e e-commerce	25 anos	Mulher	Branca
P3	Gonçalves e Filhos	Sócio Fundador (CEO)	Logística internacional	+50 anos	Homem	Branco
P4	EINDOM Empreendimentos	Analista de Dados	Imobiliária (multipropriedade)	20–30 anos	Homem	Branco

Tabela 1 – Perfil dos Participantes

Todos os participantes são brancos, residentes em áreas urbanas, e têm conhecimento direto ou indireto sobre processos de digitalização em suas respectivas empresas.

4.3. Descrição e análise dos resultados do método 1

Esta seção corresponde à análise das perguntas dos blocos 2 e 3 do questionário aplicado, cobrindo os aspectos relacionados às ferramentas tecnológicas utilizadas, à forma como os processos internos das empresas foram transformados digitalmente, e aos impactos percebidos em setores e rotinas operacionais. Todas as análises a seguir foram elaboradas com base nas respostas completas dos entrevistados às perguntas de número 2.1 a 3.4, com o objetivo de compreender a profundidade e o direcionamento estratégico da transformação digital no interior das organizações analisadas. O foco prioritário recai sobre a Gonçalves e Filhos, sem prejuízo da análise comparativa com os demais casos.

4.3.1. Início da Transformação Digital: Motivações e Gatilhos

As análises desta subseção foram baseadas nas respostas às perguntas **2.1 – “Quando começou o processo de transformação digital na sua empresa?”** e **2.2 – “O que motivou a iniciar o processo de transformação digital?”**.

A Gonçalves e Filhos iniciou sua transformação digital em 2018, com base em uma necessidade estratégica de escalar suas operações, integrar setores e aumentar a rastreabilidade. Já a Ninne.AM iniciou entre 2021 e 2022, com foco na automação de tarefas relacionadas à experiência do cliente. A EINDOM iniciou no

mesmo período, buscando maior controle e previsibilidade. A Masterfontes teve início posterior, com objetivos ainda pouco definidos.

Esse cenário reforça a teoria de Andrade & Pitassi (2019), que afirmam que empresas que iniciam a transformação digital com orientação estratégica têm maior probabilidade de sucesso estrutural e de longo prazo. A Gonçalves e Filhos se diferencia por antecipar movimentos do mercado e construir soluções próprias desde o início.

O gráfico abaixo representa as principais motivações citadas pelas empresas para iniciar sua jornada de transformação digital, de acordo com as respostas à Pergunta 2.2 do questionário. As motivações incluem desde a necessidade de escalar processos e garantir rastreabilidade até demandas relacionadas à organização, visibilidade e atendimento digital. A análise mostra que a escalabilidade e a otimização de tempo foram as razões mais frequentes entre os participantes.



Gráfico 1- “Motivações para Início da Transformação Digital”

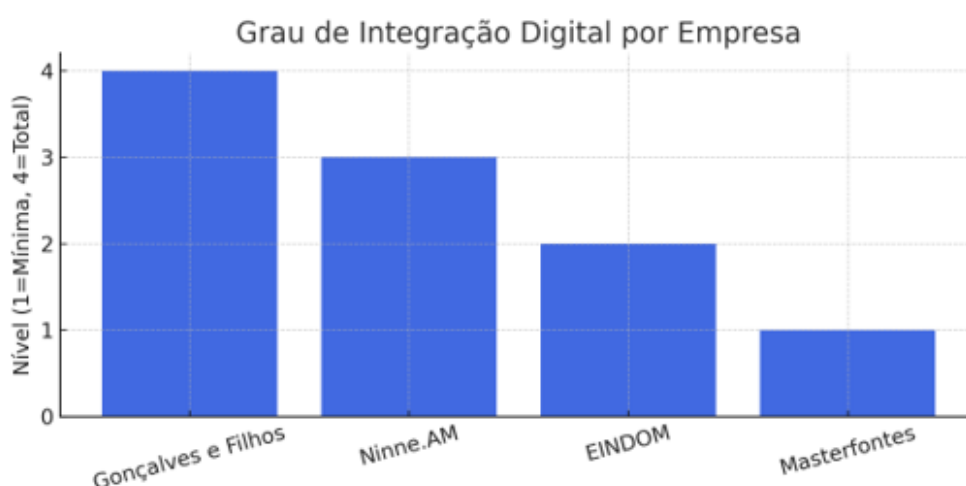
4.3.2. Compreensão do Conceito de Transformação Digital

Esta análise parte da pergunta **2.3 – “Como você define transformação digital na sua empresa?”**. A Gonçalves e Filhos a entende como um processo amplo de reestruturação, visando integrar sistemas, reduzir retrabalho e profissionalizar a operação. Ninne.AM enfatiza a otimização da experiência do cliente e a personalização do contato. A EINDOM aponta padronização e uso estratégico de dados. A Masterfontes vê o processo como forma de controle organizacional básico.

Morais (2018) argumenta que o verdadeiro impacto da transformação digital se manifesta quando esta é compreendida não como simples digitalização, mas como processo cultural e estratégico.

4.3.3. Ferramentas, Integração e Customização

Esta análise parte das perguntas: **Pergunta 3.1: “Quais ferramentas digitais sua empresa utiliza atualmente?”** **Pergunta 3.2: “Essas ferramentas são próprias ou de mercado?”** **Pergunta 3.3: “Quais setores foram mais impactados?”** **Pergunta 3.4: “Os setores estão integrados?”**

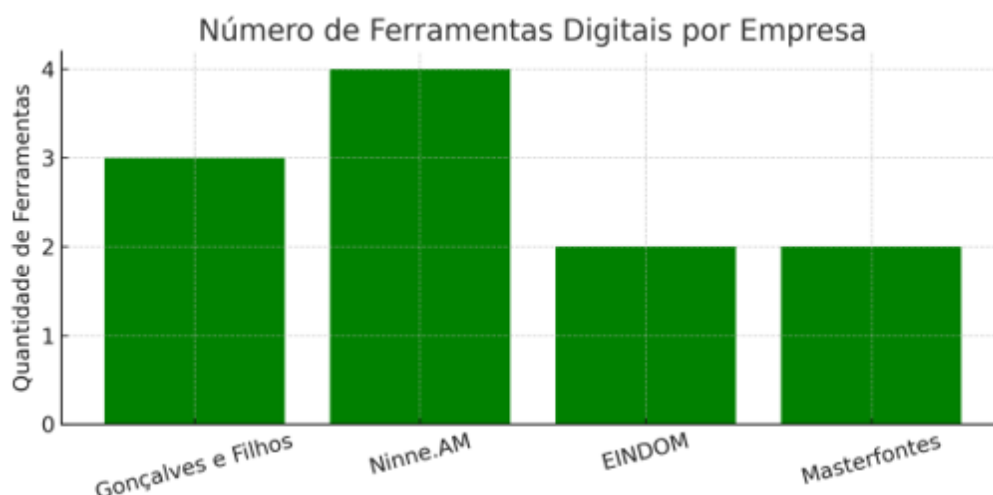


Conforme ilustrado no Gráfico 2, o grau de integração das ferramentas digitais varia significativamente entre as empresas. Enquanto a Gonçalves e Filhos apresenta integração total, a Masterfontes demonstra um nível inicial de integração, restrito a planilhas e controle de estoque.

A Gonçalves e Filhos demonstra maturidade superior, ao centralizar e personalizar ferramentas para seu fluxo logístico, promovendo integração sistêmica. Como destaca Westerman (2014), a verdadeira transformação digital ocorre quando a tecnologia se adapta à cultura e aos fluxos internos da empresa.

A análise intraorganizacional permite perceber que Ninne.AM inova na automação relacional, enquanto EINDOM aposta em escalabilidade via CRM com IA. Masterfontes representa um estágio inicial, com ferramentas não integradas, o que prejudica a rastreabilidade.

A literatura de Barreto et al. (2019) argumenta que o sucesso da transformação digital em PMEs depende da articulação entre setores. Nesse quesito, Gonçalves e Ninne.AM demonstram estruturas promissoras.



O Gráfico 3 mostra a quantidade total de ferramentas digitais utilizadas por cada empresa. A Ninne.AM lidera com quatro soluções integradas, seguida pela Gonçalves e Filhos. Esse número reforça o posicionamento estratégico dessas organizações quanto à digitalização operacional.

4.3.4. Benefícios Percebidos e Obstáculos

Esta análise parte das perguntas: **Pergunta 2.4: “Quais foram os principais benefícios?”** **Pergunta 2.5: “Quais foram os principais desafios?”**

Gonçalves e Filhos obteve ganhos significativos em agilidade, rastreabilidade e redução de falhas. Ninne.AM registrou aumento na recompra e maior controle da jornada de vendas. EINDOM alcançou padronização de tarefas. Masterfontes experimenta apenas organização básica de dados.

Os desafios variaram: Gonçalves enfrentou resistência interna e dificuldade de integração inicial; Ninne destacou custo elevado e adaptação às ferramentas; EINDOM teve baixa compreensão de lideranças; Masterfontes relatou baixo preparo técnico.

Kotter (2015) sustenta que qualquer processo de transformação exige forte mobilização cultural e liderança clara. Os dados reforçam essa tese.

Empresa	Benefícios Apontados	Áreas Impactadas
Gonçalves e Filhos	Agilidade, rastreabilidade, controle	Financeiro, operação, atendimento
Ninne.AM	Organização, atendimento rápido, vendas escaláveis	Marketing, vendas, SAC
EINDOM	Melhor prospecção, dados centralizados	Comercial, diretoria
Masterfontes	Facilidade de controle básico	Logística

A Tabela 2 compila os benefícios apontados pelas empresas em relação à transformação digital. A diversidade de ganhos revela a influência do contexto organizacional sobre os resultados alcançados com as iniciativas digitais.

4.4.Descrição e análise dos resultados do método 2

Baseado nos blocos 4, 5 e 6 do questionário (perguntas 4.1 a 6.4), este método examina como a transformação digital impactou a experiência do cliente, as estratégias de fidelização, comunicação e inovação nas empresas.

4.4.1.Interpretação da Transformação Digital

Este bloco temático explora o entendimento que os participantes têm sobre transformação digital. As respostas indicam diferentes graus de sofisticação conceitual. Gonçalves e Filhos entende transformação digital como reconfiguração total do negócio a partir da automação e rastreabilidade dos processos. A Ninne.AM interpreta como um meio para organização e expansão, enquanto EINDOM e Masterfontes ainda associam o conceito à informatização de tarefas específicas.

A percepção sobre as áreas mais impactadas reflete as escolhas tecnológicas de cada empresa. Empresas com foco comercial, como Ninne.AM, reportam impactos em SAC e marketing, enquanto empresas operacionais como Gonçalves e Filhos identificam transformação transversal. Masterfontes, com estrutura limitada, enxerga mudanças apenas na logística básica. Esse recorte comprova que a cultura digital está intimamente relacionada à visão estratégica das lideranças.

Empresa	Principais Desafios	Impacto Percebido
Gonçalves e Filhos	Integração entre áreas, resistência inicial	Médio
Ninne.AM	Custos das plataformas e personalização	Alto
EINDOM	Escolha de boas ferramentas e curva de aprendizado	Moderado
Masterfontes	Falta de conhecimento técnico	Alto

A Tabela 3 apresenta os principais desafios enfrentados pelas empresas no processo de digitalização. Observa-se que, embora os obstáculos variem, a complexidade técnica e o investimento ainda são pontos críticos comuns.

4.4.2.Perspectivas Futuras e Planejamento

Esta análise parte das perguntas: **Pergunta 6.1: “Sua empresa realiza inovações digitais?”** **Pergunta 6.2: “Essas inovações são estruturadas?”**

“Pergunta 6.3: “Qual o foco da inovação?” Pergunta 6.4: “Há visão de longo prazo para o digital?”

Gonçalves e Filhos projeta a aplicação de inteligência artificial no controle logístico e já opera BI avançado. Ninne.AM realiza testes contínuos com foco em branding e experiência. EINDOM está no início da estruturação de inovação. Masterfontes não apresenta diretrizes claras.

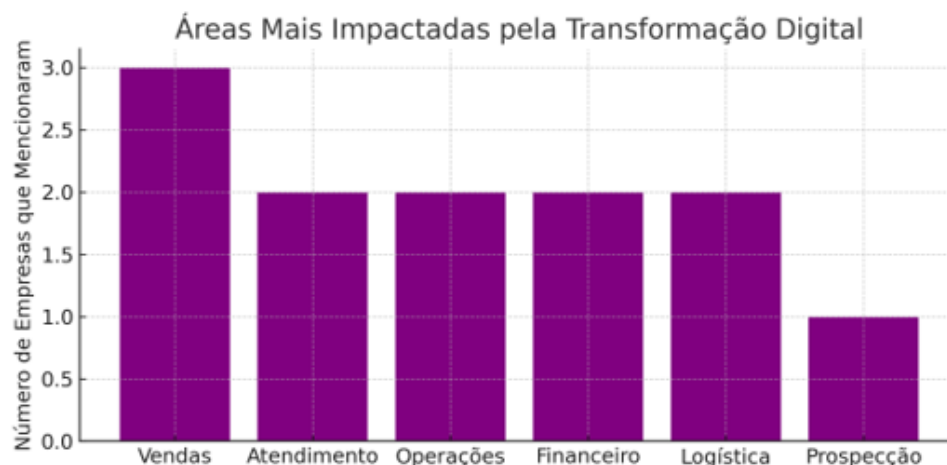
A partir de Teece (2010), entende-se que inovação estratégica é o motor da adaptação em ambientes voláteis. A Gonçalves e Filhos adota visão técnica de longo prazo; a Ninne.AM, visão mercadológica adaptativa. A EINDOM sinaliza intenção. A Masterfontes representa o desafio típico de PMEs não digitalizadas.

Empresa	Próximos Passos Digitais	Objetivo Estratégico
Gonçalves e Filhos	Inteligência Artificial, logística preditiva	Eficiência operacional total
Ninne.AM	Expansão de plataformas e automação de marketing	Escalabilidade com personalização
EINDOM	Aprimorar CRM com IA e BI	Otimizar prospecção e análise de dados
Masterfontes	Implantar sistema ERP básico	Organização e digitalização inicial

A Tabela 4 resume as projeções estratégicas das empresas participantes em relação ao uso de tecnologias digitais. Observa-se que, enquanto algumas empresas já articulam aplicações de inteligência artificial, outras ainda planejam a adoção de sistemas básicos de gestão.

4.4.3. Barreiras e Dificuldades

Dentre as barreiras enfrentadas, destacam-se a resistência à mudança, dificuldade na escolha de soluções, limitações financeiras e desconhecimento técnico. Gonçalves e Filhos superou obstáculos com treinamento contínuo e comunicação interna. Já Masterfontes aponta desconhecimento e limitação de recursos como entraves persistentes. EINDOM e Ninne.AM reconhecem a dificuldade de identificar ferramentas alinhadas à realidade da empresa. Isso confirma o papel do capital humano como variável-chave para o sucesso da transformação digital, conforme salientado por Kotter (2015).



O Gráfico 4 acima apresenta as áreas mais impactadas pela transformação digital agregadas dentre as 4 empresas.

4.5.Considerações Finais do Capítulo

A análise dos dados coletados junto a quatro empresas brasileiras revelou um panorama heterogêneo sobre o estágio e a compreensão da transformação digital. A empresa foco, Gonçalves e Filhos, apresentou uma trajetória significativamente mais estruturada, planejada e avançada em comparação com as demais, sendo o único caso entre os participantes que se reconhece como digitalmente transformado. Sua atuação confirma os argumentos de Westerman et al. (2014) de que a transformação digital só se consolida quando a tecnologia é utilizada de forma integrada, estratégica e contínua, não como solução pontual, mas como eixo de reconfiguração organizacional.

Empresas como Ninne.AM e EINDOM se posicionam em estágios intermediários. Ambas já implementam soluções digitais em áreas-chave como marketing, atendimento e análise de dados, mas enfrentam desafios de integração sistêmica, resistência cultural ou limitação técnica. Já a Masterfontes representa um estágio inicial, ainda focado em organização básica e controle manual, o que evidencia a necessidade de maior apoio institucional e estratégico para avançar nesse processo.

A análise das dimensões técnicas (Capítulo 4.3) mostrou que os principais impulsionadores da digitalização são a necessidade de organização, eficiência operacional e escalabilidade. No entanto, a implementação efetiva depende da capacidade da empresa de integrar diferentes ferramentas em sua rotina, o que, por sua vez, exige preparação cultural e liderança engajada. Já a análise das

dimensões culturais e estratégicas (Capítulo 4.4) revelou que o entendimento sobre transformação digital ainda é difuso em algumas empresas e que, embora exista consenso sobre a importância da inovação, muitas vezes faltam recursos ou direcionamento estratégico para sua concretização.

A diversidade nos perfis dos participantes também permite inferir que idade, experiência e papel estratégico influenciam diretamente na forma como a transformação digital é percebida. Enquanto o CEO da Gonçalves e Filhos associa a digitalização à capacidade de inovação e sustentabilidade de longo prazo, os participantes mais jovens focam em ganhos operacionais imediatos, como agilidade e organização interna.

Com base nos dados e análises, conclui-se que o sucesso da transformação digital está menos relacionado ao porte da empresa e mais ao seu grau de clareza estratégica, maturidade cultural e comprometimento com a mudança. Esses elementos dialogam diretamente com os objetivos apresentados no Capítulo 1 deste trabalho, ao demonstrar que a transformação digital, quando bem compreendida e aplicada, pode ser um diferencial competitivo decisivo mesmo em empresas de menor porte.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este capítulo final tem como objetivo apresentar as principais conclusões obtidas a partir da análise dos dados coletados e interpretados nos capítulos anteriores, reforçando os achados centrais e suas implicações práticas e teóricas. A estrutura deste capítulo segue as diretrizes indicadas pelo orientador, com foco na interpretação crítica dos resultados à luz dos objetivos propostos no Capítulo 1, complementando com sugestões para pesquisas futuras.

A partir da análise conduzida, pode-se concluir que o entendimento da transformação digital entre pequenas e médias empresas brasileiras ainda é heterogêneo e, por vezes, superficial. Empresas com maior clareza estratégica, como a Gonçalves e Filhos, demonstram que a digitalização não é apenas uma questão de ferramentas, mas de cultura organizacional, integração de processos e capacidade de reconfiguração interna. Essa empresa adotou a transformação digital como alicerce estrutural de sua operação, evidenciando maturidade em processos, sistemas internos e visão de futuro.

Em contrapartida, outras empresas participantes como Ninne.AM, EINDOM Empreendimentos e Masterfontes ilustram diferentes estágios e desafios. Há casos de digitalização pontual, restrita a áreas específicas, e outros em que a transformação digital ainda se associa apenas à organização de processos ou à substituição de tarefas manuais por ferramentas simples. As análises confirmam que, sem uma visão estratégica, a digitalização tende a ser fragmentada, com baixo impacto na cultura e na performance geral.

A partir dessa perspectiva, os resultados permitem afirmar que a transformação digital exige não apenas tecnologia, mas também um conjunto de fatores interdependentes: liderança engajada, cultura aberta à mudança, capacitação das equipes e alinhamento estratégico. Empresas que conseguem articular esses elementos tendem a extrair maior valor das ferramentas digitais e a inovar de forma contínua, validando a visão de autores como Westerman et al. (2014), Kotter (2015) e Teece (2010).

Essas conclusões reafirmam os objetivos propostos no Capítulo 1, ao demonstrar que compreender a transformação digital em PMEs requer olhar

atento não só para os recursos técnicos disponíveis, mas, principalmente, para os aspectos humanos, culturais e estratégicos que permeiam esse processo.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Com base nas descobertas deste trabalho, apresenta-se a seguir um conjunto de sugestões e recomendações voltadas a pesquisadores e profissionais que desejem aprofundar a investigação sobre a transformação digital em pequenas e médias empresas:

Expandir o número e a diversidade de participantes: Ampliar a amostra da pesquisa para diferentes setores e realidades regionais permitirá compreender como o contexto influencia a maturidade digital, facilitando a identificação de padrões e singularidades.

Investigar a transformação digital como processo contínuo: Estudos longitudinais podem observar como as iniciativas digitais evoluem com o tempo, como as empresas reagem a obstáculos e quais ajustes são realizados. Isso favorece o entendimento do processo como uma jornada e não como um projeto com início e fim definidos.

Explorar o papel da cultura organizacional e da liderança: Investigações futuras devem focar como a cultura da empresa e o estilo de liderança impactam a disposição para a digitalização e a aceitação de mudanças estruturais. Esses fatores podem ser decisivos para o sucesso ou fracasso da estratégia digital.

Conectar maturidade digital a desempenho empresarial: Estudos que mensurem os impactos da digitalização sobre indicadores reais (como produtividade, faturamento, retenção de clientes) podem reforçar a relevância estratégica do tema e oferecer evidências mais objetivas para a tomada de decisão.

Estudar o papel da formação e da educação digital: Recomenda-se aprofundar a relação entre capacitação de equipes e resultados de transformação digital. A formação técnica, gerencial e comportamental pode ser um fator crítico de sucesso, especialmente em empresas com poucos recursos.

Investigar políticas públicas de incentivo à digitalização: É necessário compreender como programas de apoio governamental, como os do Sebrae, BNDES ou Finep, estão sendo acessados pelas PMEs e se contribuem efetivamente para o avanço digital. Essa análise pode orientar melhorias em políticas públicas voltadas ao desenvolvimento tecnológico.

Essas sugestões visam ampliar a base de conhecimento disponível sobre transformação digital, fortalecendo a conexão entre pesquisa acadêmica e realidade prática das organizações brasileiras. Fomentar estudos complementares, com diferentes recortes metodológicos e empíricos, é essencial para refinar o entendimento do tema e ampliar o impacto da transformação digital no cenário empresarial nacional.

6 Referências Bibliográficas

ANDRADE, Dalila; PITASSI, Cláudia. Adoção de tecnologias digitais em PMEs: barreiras e estratégias. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 525–547, 2019.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, Tiago et al. Transformação Digital em PMEs: uma análise da integração setorial. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 355–369, 2019.

CHAFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. *Digital marketing*. 7. ed. Harlow: Pearson Education, 2019.

CHESBROUGH, Henry. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E.; MCDONALD, Rory. *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business Review Press, 2015.

COVA, Bernard; COVA, Véronique. Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 5/6, p. 595–620, 2002.

GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: customer management in service competition*. 3. ed. Chichester: Wiley, 2007.

INBT INNOVATION. Desafios da transformação digital nas PMEs. 2022. Disponível em: <https://iebtinnovation.com/blog/artigos/desafios-da-transformacao-digital-nas-pmes/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. Hoboken: Wiley, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

KOTTER, John P. *Liderando a mudança*. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2015.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. *Services marketing: people, technology, strategy*. 7. ed. Harlow: Pearson Education, 2011.

MORAIS, Fernando A. R. Transformação digital nas PMEs brasileiras: desafios e perspectivas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, Santa Maria, v. 11, n. 2, p. 233–247, 2018.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/industry/sme-outlook-2019.htm>. Acesso em: 10 jun. 2025.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: Wiley, 2010.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

ROGERS, David L. *The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age*. New York: Columbia Business School Publishing, 2016.

ROSS, Jeanne W.; BEATH, Cynthia M.; MOCKER, Martin. *Designed for digital: how to architect your business for sustained success*. Cambridge: MIT Press, 2016.

SALESFORCE RESEARCH. *State of Marketing Report*. 2023. Disponível em: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-marketing/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SCHWAB, Klaus. *The fourth industrial revolution*. Geneva: World Economic Forum; New York: Crown Business, 2016.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172–194, 2010.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.