

A transformação digital já é realidade nas empresas: um estudo em organizações de marketing digital de Itabaiana/SE

Chiara Alana Santos Góis – Universidade Federal de Sergipe
alanachiaral4@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-8288-2271>

Alessandra Cabral Nogueira Lima – Universidade Federal de Sergipe
ale.cnogueira@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2519-429X>

Hiago da Silva Santos – Universidade Federal de Sergipe
hsto98@live.com

<https://orcid.org/0000-0003-4802-133X>

Antônio Vinícius Silva Caldas – Universidade Federal de Sergipe
aulasdefinancas@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9980-5911>

Resumo – Esse trabalho objetiva analisar a presença dos elementos da transformação digital nas empresas de marketing digital em Itabaiana/SE. Para isso, foi adotada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com coleta de dados a partir de um roteiro semiestruturado. O trabalho foi desenvolvido com base num estudo de caso único em empresas especializadas em marketing digital de Itabaiana/SE. Percebeu-se que a transformação digital é a possibilidade de aperfeiçoar negócios; que o uso dos elementos dela faz com que as empresas possam avançar na experiência do cliente e alcançar melhores resultados. Em relação à presença dos elementos nas organizações, constatou-se que existe um nível consideravelmente alto quanto ao conhecimento e a sua aplicação, podendo-se concluir que elas possuem o *mindset* digital.

Palavras-chave: transformação digital, *mindset* digital, cultura digital.

Digital transformation is already a reality in companies: a study in digital marketing organizations in Itabaiana/SE

Abstract – This work aims to analyze the presence of Digital Transformation elements in Digital Marketing companies in Itabaiana/SE. To this end, a qualitative, exploratory research was adopted, with data collection based on a semi-structured script. The work was developed based on a single case study in specialized Digital Marketing companies in Itabaiana/SE. It was realized that digital transformation is the possibility of improving business; that the use of its elements allows companies to advance the customer experience and achieve better results. Regarding the presence of elements in organizations, it was found that there is a considerably high level of knowledge and its application, and it can be concluded that they have a digital mindset.

Keywords: digital transformation, digital mindset, digital culture.

Data da Submissão: 31/07/2023

-

Data de aceitação: 18/12/2023

Este artigo está licenciado sob forma de uma licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial-Sem Derivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



DOI: <https://doi.org/10.51359/2317-0115.2023.260732>

1. Introdução

A propagação das novas tecnologias e seu ritmo acelerado impulsionou a mudança das organizações quanto à sua presença no mercado. Entre essas alterações, pode-se elencar a necessidade de reorganização dos modelos e processos de negócios, assim como o desenvolvimento de novas competências para o mercado digital, fazendo com que o termo transformação digital (TD) se tornasse popular (JEREMIAS, 2022).

As empresas, visando se tornarem mais modernas, melhorarem o seu desempenho, aumentarem o alcance de mercado e ampliarem os avanços tecnológicos, aderem ao uso das tecnologias e se permitem ao processo de mudança de mentalidade proposto pela transformação digital, considerando o uso das tecnologias como principal elemento da estratégia, sendo a TD o processo de incorporação das tecnologias digitais em todos os aspectos de uma organização, incluindo processos, cultura e modelo de negócios (RABELO, 2016; ÁVILA; LANZA; VALOTTO, 2022).

Para Weiss (2019, p. 204) a “sociedade passa a experimentar um novo desafio: acrescentar inteligência e novas dinâmicas de uso da informação, de forma que amadureça e volte como conhecimento capaz de gerar mais e mais valor para essa mesma sociedade”. Com isso, as novas demandas surgem e para supri-las é necessário acompanhar as constantes e radicais mudanças da sociedade.

Diante da transformação digital, os consumidores se tornaram mais empoderados e cada vez mais munidos de informação, realizando pesquisas de forma rápida sobre informações do produto, seja sobre preço, atributos ou engajamento nas redes sociais, se colocando em posição de comando (NACIF, 2020). Sendo assim, pressupõe-se que as empresas de marketing digital já conseguiram desenvolver suas capacidades diante das dinâmicas trazidas pela TD, pois se tornou questão de sobrevivência a readaptação do marketing para o digital para poderem incentivar e auxiliar seus clientes nesse novo modo de pensar e agir.

Diante do exposto, o presente trabalho teve o objetivo de analisar a presença dos elementos da transformação Digital em empresas de marketing digital na cidade de Itabaiana/SE.

2. Conceitos

2.1 Elementos de transformação digital

Segundo Rebelo (2017) o marketing digital tem a sua origem na Internet e na tecnologia da informação e comunicação (TIC), onde a internet é um meio que permite comunicação em escala global e que teve grande crescimento ao longo dos anos no meio empresarial e acadêmico. Com estudos voltados ao marketing aplicado às empresas e às suas potencialidades, foi possível identificar que houve uma evolução nas relações entre marcas e consumidores, e como o estreitamento dessas relações é vital para a sobrevivência das organizações e sua rentabilidade econômica.

No que diz respeito à transformação digital, existe uma variação quanto ao seu conceito. Salume e Pinto (2021, p. 112), por exemplo, inferem a ela “um estado de inovação constante, influenciado pela implantação de novas tecnologias de informação, informática, comunicação e conectividade”. Já Nacif (2020), conceitua a TD como a aplicação de tecnologias para maximizar a eficiência das organizações, alcançar a fidelização do cliente e encontrar oportunidades de crescimento por meio de bancos de dados, inteligência artificial, servidores em nuvens, entre outras ferramentas.

Para Jeremias (2022), se trata da aplicação de novos processos, práticas e modelos de negócios com o intuito de tornar a organização relevante e competitiva na economia digital. O autor também enfatiza que o grau estudado no passado sobre mudança organizacional é excedido pela complexidade da transformação digital, por ela ser fenômeno multidimensional que envolve uma mudança tecnológica na organização em sua totalidade. Assim, segundo Kane (2017), a TD não se limita à tecnologia, a ela competem outros elementos como estratégia, gestão de talentos, estrutura organizacional e liderança.

A transformação digital é tema de interesse principalmente das organizações que necessitam levantar as possibilidades e ameaças que ela representa para os negócios atuais. Como esta pesquisa tem o intuito de descobrir o nível de presença/ou maturidade da TD, são apresentados a seguir, alguns dos principais conceitos que a norteiam, sendo eles: decisões estratégicas, transição da criação e captura de valor e renovação de competências e cultura digital.

2.1.1 Decisões estratégicas

Com todas as mudanças diante da transformação digital, foi necessário repensar o papel da estratégia de tecnologia de informação (TI), sair de um nível funcional onde se está subordinado a estratégia de negócios e passar para uma fusão delas, transformando-as em estratégia de negócios digitais, tendo sua definição como estratégia organizacional formulada e executada, alavancando recursos digitais para criar valor diferencial (BHARADWAJ et al., 2013).

A estratégia é o diferencial mais forte das empresas que alcançam a maturidade digital, tendo mais chances de ter uma estratégia digital clara e coerente em atividade. As estratégias digitais não se limitam a questões tecnológicas, elas norteiam a organização de como os negócios podem e devem ser feitos de novas maneiras, ao passo que as tecnologias digitais alteram o mercado. A execução eficaz delas requer mudanças na organização e flexibilização para serem ajustadas aos ambientes digitais que mudam rapidamente (KANE et al., 2017).

Yoo, Henfridsson e Lyytinen (2010) elenca o mercado, o escopo e a força estratégica como parâmetros-chave para determinar a estratégia apropriada e as definem como principais fontes de criação de valor. Já Bharadwaj *et al.* (2013) sintetizaram como principais atributos da estratégia o escopo, escala, velocidade, fontes de criação e captura de valor empresarial, assim eles serão utilizados como proposta para melhor explicar as características da decisão estratégica na transformação digital.

Na gestão estratégica o escopo corporativo é uma das questões fundamentais, nele é definido o portfólio de produtos e negócios, bem como as tarefas executadas sob supervisão e domínio de uma empresa. É importante compreender o escopo da estratégia

para que se possa alcançar um melhor relacionamento com todas as partes envolvidas e entender como pode se fazer mais eficaz a estratégia de negócios que está rodeada de uma variedade de configurações. É preciso de uma nova conceitualização do papel das conexões digitais no portfólio corporativo de produtos e serviços de uma empresa (seu escopo) para melhor determinar sua estratégia sob condições digitais crescentes (BHARADWAJ et al., 2013).

Em um mundo onde o digital é forte, as empresas devem trabalhar em ecossistemas de negócios interligados, de modo que a estratégia de negócios digitais não pode ser projetada independentemente do ecossistema de negócios, alianças, parcerias e concorrentes. Além disso, o uso de plataformas digitais permite que as empresas rompam as fronteiras tradicionais da indústria e operem em novos espaços e nichos (BHARADWAJ *et al.*, 2013).

Para Bharadwaj *et al.* (2013) a escala confere benefícios de menor custo unitário de produtos e ajuda a aumentar a lucratividade, sendo um dos maiores fatores para lucratividade industrial. Quando a infraestrutura se torna cada vez mais digital, é necessário pensar na escala em termos físico e digital e, ao passo que a intensidade digital aumenta e a estratégia de negócios digitais se consolida, é provável que as opções de escala sejam baseadas em alianças e parcerias via ativos digitais compartilhados com outras empresas no ecossistema de negócios em diferentes fronteiras tradicionais da indústria. Quando a infraestrutura digital e a estratégia de negócios são fundidas, essa capacidade de escalabilidade rápida se torna uma capacidade estratégica dinâmica para a empresa se adaptar aos requisitos dinâmicos do mercado digital.

Jeremias (2022) segue três linhas de pensamento para descrever a escalagem de negócios permitida pela inovação digital. Em primeiro, trata-se dos serviços em nuvem que fornecem uma capacidade estratégica de forma dinâmica em que as empresas podem escalar seus negócios na direção desejada, podendo ajustar recursos de forma flexível conforme a necessidade gerada pela pressão competitiva. A segunda, conforme a digitalização de produtos e serviços cresce conectado, surgem efeitos de rede numa plataforma multifacetada, gerando assim um potencial de rápida escala. E a terceira e última, um aumento da quantidade de informações permite novas possibilidades de escalar os negócios. Em resumo, a escala dos negócios consegue ser alavancada por alianças e parcerias, nas quais as empresas partilham ativos digitais com outras em áreas que não enxergam uma vantagem competitiva.

A velocidade adquirida através do uso das inovações digitais pode permitir às empresas vantagem competitiva, ao passo que ela permite diminuir a distância entre a necessidade do consumidor e a entrega ao mesmo, e quanto menor essa distância maior o alcance da vantagem competitiva. Na literatura de gestão estratégica o tempo é reconhecido como importante condutor de vantagem competitiva para as empresas, e atualmente ele assume um papel mais central nas configurações de negócios digitais, onde a conectividade ampla se torna um desafio para as empresas ao pensar nele de formas importantes.

Existem diferentes aspectos da velocidade na transformação digital, Bharadwaj *et al.* (2013) explicam que a habilidade da organização em aceitar e responder à condição acelerada da inovação e implementação é essencial para o sucesso e continuidade dos negócios digitais de uma empresa. Jeremias (2022) reconhece a importância da velocidade no que se trata da permissão dada pela inovação digital em acelerar a tomada

de decisões, seja ela como capacidade gerencial de obter informações em síntese ou na resposta em tempo real no atendimento ao cliente em plataformas de comunicação.

2.1.2 Transição da criação e captura de valor

O uso das inovações digitais permite que as empresas, através da adaptação rápida de seus modelos de negócios, alcancem melhorias na proposta de valor, onde este é compreendido como a percepção dos clientes frente ao que é oferecido por ela, sendo possível, assim, criar valor com as capacidades inerentes à empresa (SEN CHEN; VASCONCELOS, 2022).

Negócios baseados em informação existem há muito tempo em formatos físicos como jornais e revistas, porém, o contexto digital criou novas oportunidades de criação de valor a partir da informação. Conforme modelos físicos foram sendo abandonados, se fez necessário repensar, sobretudo, em sua fonte única de valor por meio da curadoria de conteúdo e considerar o equilíbrio entre assinatura e publicidade, pois muitas empresas encontram forma de ajustar suas ações e personalizar suas ofertas com base em informações sobre as preferências dos clientes por meio desses novos meios digitais (BHARADWAJ et al., 2013).

Bharadwaj *et al.* (2013) explicam que a estratégia de negócios digitais conceitua de diversas formas os impulsionadores da criação e captura de valor, considerando a natureza multifacetada das interações, a qual sua extensão lógica de modelos de negócios multilaterais é um reconhecimento de que a criação e captura de valor em ambientes digitais geralmente envolvem uma coordenação complexa e dinâmica entre várias empresas.

A captura de valor se utiliza de outras das capacidades de empresas imitando suas estratégias ou utilizando as capacidades via parceria para melhorar a percepção do cliente final, ela pode ocorrer por intermédio da inovação em modelos de negócios voltada a capturar valor na parceria de outras empresas ou pode ocorrer também pelo uso de um portfólio diversificado de modelos de negócios, principalmente quando são complementares, gerando sinergia na empresa com modelos de negócios que podem se ajudar mutuamente, gerando vantagem competitiva sustentável (SEN CHEN; VASCONCELOS, 2022).

Para Novais Filho e Mattos (2020) a criação de novas propostas de valor depende cada vez mais da prestação de serviço conforme a aplicação da tecnologia digital, que as organizações utilizam para realizar a transição ou aumento de vendas de produtos físicos, integrando a venda e serviços à sua proposta de valor, para satisfazer os desejos dos clientes, ofertando artificios modernos, e colhendo informações sobre suas preferências. Os autores afirmam que o processo de implementar mudanças em seus canais de vendas e distribuição indicam uma fonte de criação de valor, como também empresas que utilizam as tecnologias digitais para se adaptarem às rápidas mudanças ambientais, que contribui na capacidade da empresa em detectar oportunidades de inovação e aproveitá-las de forma competitiva.

2.1.3 Renovação de competências e cultura digital

A transformação digital tem impacto em diversos fatores, incluindo no aspecto organizacional da empresa e na cultura, pois ao aderir às tecnologias e inovações digitais as empresas precisam estar preparadas para alterar muitas ações da organização que consequentemente alteram o modelo anterior referente a comportamentos pessoais e a cultura dela, sendo necessário desenvolver ou aperfeiçoar as competências dos profissionais e propor compassadamente uma alteração para cultura digital.

As empresas que adotam as inovações em seus processos de produção e entrega de bens e serviços criam demandas as quais exigem o desenvolvimento de novas habilidades e competências (WEISS, 2019). Para alcançar essas competências, Jeremias (2022) indica quatro formas distintas através da transformação digital, sendo elas o desenvolvimento interno, a aquisição externa, as aquisições (fusões e aquisições) e as parcerias.

Para Weiss (2019), o conhecimento está associado ao poder de aprendizagem coletiva, ao seu uso como recurso para resolução de problemas e a promoção de desenvolvimento de competências importantes para geração de mais conhecimento. As tecnologias de informação possibilitam o acesso e compartilhamento de informação em tempo real, sendo essa velocidade aproveitada para disseminar conhecimento, permitindo o desenvolvimento mediante inovações digitais com plataforma de aprendizagem colaborativa, comunidades de compartilhamento de ideias, o que possibilita o desenvolvimento de competências digitais de forma mais eficiente.

Outra forma possível no aprimoramento das competências digitais é a aquisição de talentos de fontes externas, que se trata do recrutamento de novos talentos digitais do mercado, podendo não ser uma tarefa fácil, tendo em vista a concorrência intensa dos funcionários, pois a maioria das competências digitais não são específicas da indústria. Por isso as organizações devem se tornar ímãs de talentos, as quais conquistam e desenvolvem talentos digitais, uma vez que uma empresa que seleciona profissionais externos de forma assertiva tem grande potencial de ter uma transformação digital de sucesso (JEREMIAS, 2022).

Como efeito da transformação digital, a cultura da organização também responde às mudanças e acaba sendo modificada, a qual contempla normas e valores coletivos, demonstrando as escolhas feitas em termos de identidades e convicções (WEISS, 2019).

As culturas organizacionais se modificam a partir da transição de operações que eram anteriormente isoladas para o trabalho, agora em equipe multifuncional, promovendo uma abertura e comunicação cruzada para que todos os envolvidos no processo estabeleçam uma comunicação e impulsionem a colaboração que pode ir além da própria organização. Objetivos e incentivos compartilhados tornam a equipe multifuncional eficaz e também influenciam a mentalidade dos funcionários, expondo-os a novas maneiras de se envolverem. Novas mentalidades e estilos de trabalho, por sua vez, fortalecem a cultura da empresa e aumentam sua agilidade (KANE *et al.*, 2017).

3. Metodologia

Este estudo visa identificar o nível da presença da transformação digital nas empresas de marketing da cidade de Itabaiana/SE, através dos elementos de decisões estratégicas, transição da criação e captura de valor, renovação de competências e cultura digital, por meio de uma abordagem de natureza qualitativa, uma vez que ao “definir seu

campo de interesse, torna possível um diálogo rico com a realidade” (MINAYO, 1994, p. 52). O estudo possui natureza exploratória, pois este tipo de pesquisa tem como objetivo o aperfeiçoamento de conceitos ou a revelação de suspeitas e proporciona maior familiaridade com o problema, visando a possibilidade de torná-lo mais claro (GIL, 2002).

A estratégia de pesquisa escolhida é o estudo de caso, uma vez que ele parte da intenção de se compreender fenômenos sociais (YIN, 2015). O estudo de caso para esta pesquisa é o coletivo que, segundo Gil (2002), tem o propósito de estudar as características de uma população, permitindo o aprimoramento do conhecimento acerca do universo pertencente.

A análise e identificação das categorias de análise aplicadas a este estudo de caso são operacionalizadas em função do quadro 1, conforme especificado abaixo.

Quadro 1 – Análise do nível de transformação digital

Categorias	Elementos	Indicadores	Detalhamento
Nível da Transformação Digital	Decisão Estratégica	Escopo	Onde é definido o portfólio de produtos e negócios, bem como as tarefas que são executadas
		Escala	Alianças e parcerias que alavancam os negócios
		Velocidade das fontes de criação e captura de valor	Distância entre a necessidade do consumidor e a sua entrega
	Transição da Criação e Captura de Valor	Criação de Valor	Utiliza das suas capacidades dinâmicas e recursos alcancem melhorias na sua proposta de valor
		Captura de Valor	Utiliza de outras das capacidades de empresas ou via parcerias para melhorar a percepção do cliente final
	Renovação de Competências e Cultura Digital	Renovação de Competências	Desenvolver ou aperfeiçoar as competências dos profissionais através de desenvolvimento interno, a aquisição externa, as aquisições (fusões e aquisições) e as parcerias
		Cultura Digital	Objetivos e incentivos compartilhados tornam a equipe multifuncional eficaz e influenciam a mentalidade dos funcionários

Foram escolhidas três empresas do ramo de marketing digital da cidade de Itabaiana/SE para participarem do estudo. O critério de escolha das empresas foi a acessibilidade da pesquisadora com os gestores destas, sendo esses os sujeitos de pesquisa. A fim de manter a confidencialidade, foram empregados os termos empresa 01, empresa 02 e empresa 03 para identificar as empresas apresentadas, e gestor 01, gestor 02 e gestor 03 para identificar os gestores das empresas, respectivamente.

A empresa 01 atua no ramo do marketing digital desde 2010 e hoje conta com uma equipe de 20 colaboradores. A empresa surgiu de um *insight* que o gestor 01 teve sobre a necessidade de uma empresa que trabalhasse na cidade de Itabaiana com a

produção de material de marketing, o qual visou realizar cursos voltados na área e assim realizou a abertura da empresa que hoje se tornou, segundo ele, referência na cidade.

A empresa 02 iniciou suas atividades no ano de 2022, decorrente da parceria de dois amigos que decidiram unir o conhecimento de publicidade de um com o de fotografia do outro e assim, atualmente, atuam com o marketing digital na região de Itabaiana e contam com uma equipe de 5 pessoas.

A empresa 03 está no mercado há 6 anos, trabalhando com o marketing *online* e *off-line*. É fruto da parceria de casal de gestores que possuem especializações na área e conta com uma equipe de 11 colaboradores atuando na cidade de Itabaiana e região.

No que se refere à obtenção dos dados, foram utilizadas duas técnicas. Primeiramente, a observação, que se trata de é um método de análise visual que consiste em se aproximar do ambiente natural em que um determinado fenômeno ocorre, visando chegar mais perto da perspectiva dos sujeitos investigados (AUGUSTO *et al* 2013). Dessa forma, no primeiro momento, foi realizado um acompanhamento dos perfis nas redes sociais das empresas e dos gestores participantes do estudo.

Em seguida, foi aplicada uma entrevista com os participantes, um método de coleta de dados por interação verbal, que se vale do encontro entre pessoas que trocam informações para produzir conhecimento sobre algo (VERGARA, 2009). A entrevista semiestruturada contém um roteiro, mas permite inclusões e exclusões nele, pois dessa forma, é possível identificar, através da entrevista, além das perguntas e respostas, o nível de conhecimento acerca do assunto (VERGARA, 2009). Assim, foi elaborado um roteiro contendo 12 questões, baseado nos elementos operacionais das categorias definidas no quadro 1, aplicado aos gestores entrevistados de forma online, pelo Google Meet, sendo todas gravadas e, posteriormente, transcritas e analisadas em seu conteúdo.

O processo de análise de dados consiste em extrair o sentido dos dados de texto e imagem. Envolve preparar os dados para análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados (CRESWELL, 2007). Sendo assim, o propósito da análise de dados é apresentar e explicar os dados coletados de maneira que responda às questões formuladas no estudo (GIL, 2002). Considerando a perspectiva qualitativa deste estudo, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo das entrevistas.

4. Resultados

As estratégias digitais não se limitam a questões tecnológicas, elas norteiam a organização de como os negócios podem e devem ser feitos de novas maneiras, ao passo que as tecnologias digitais alteram o mercado. Sua execução eficaz requer mudanças na organização para serem ajustadas aos ambientes digitais que mudam rapidamente (KANE *et al.*, 2017).

Bharadwaj *et al.* (2013) sintetizaram como principais atributos da estratégia o escopo, a escala e a velocidade de fontes de criação e captura de valor empresarial, assim eles serão utilizados como proposta para melhor explicar as características da decisão estratégica na transformação digital.

3.1 Escopo

O escopo é onde é definido o portfólio de produtos e negócios, bem como as tarefas executadas sob supervisão.

Na empresa 01 percebeu-se que o escopo é definido e direcionado a produtos digitais, conforme fala do gestor 1: “a transformação digital na nossa área ela inverteu, o que antes era carro chefe: TV, Rádio, panfleto impresso, ninguém quer isso mais, todos estão agora para os meios digitais”, com isso, ele está identificando que seu portfólio gira em torno de produtos exclusivamente digitais, infere-se então, que a empresa possui produtos definidos, como também existe um direcionamento nas ações deles, os quais têm líderes responsáveis por cada setor que se reúnem semanalmente com o gestor 01 para definir as ações e repassar para a equipe.

Na empresa 02 pode-se perceber que existem portfólios definidos quanto aos seus produtos e clientes. O gestor 02 utiliza-se de estratégia de período para definir seu escopo, ou seja, ele tem seus produtos definidos para clientes definidos, diversificando os nichos conforme a sazonalidade.

Na empresa 03 é possível identificar seu portfólio através do site da empresa, rede sociais. O gestor 03 reafirma a consolidação do mesmo quando informa que em todo negócio fechado é apresentado antes todo o portfólio da empresa, e diferente da empresa 01, a empresa 03 trabalha com todos os produtos relacionados ao marketing:

“Vendemos os dois marketings, o *online* e o *off-line*, que nem se dividem, mas normalmente as pessoas vendem só o digital, então eu vou fazer seu Instagram[®], seu comercial de TV, mas preciso de um outdoor na rua, eu preciso de panfletagem, eu preciso de rádio, nada disso morreu, e as pessoas não conseguem compreender, dessa forma investe naquilo ali que sairá o *postzinho* no Instagram[®] e não paga mais nada para investir no contexto”. (Gestor 03).

Dessa forma pode-se inferir no que se refere ao indicador que as 3 empresas têm seu escopo bem definido e assim, estão alinhadas quanto à estratégia prevista pela transformação digital, confirmando a afirmação de Bharadwaj *et al.* (2013) de que é preciso uma nova conceitualização do papel das conexões digitais no portfólio corporativo de produtos e serviços de uma empresa para melhor determinar a estratégia sob condições digitais crescentes.

3.1.1 Escala

A escala dos negócios consegue ser alavancada via alianças e parcerias, nas quais as empresas partilham ativos digitais com outras em áreas que não enxergam uma vantagem competitiva (JEREMIAS, 2020).

Na empresa 01 a escalagem é feita na maior parte por terceirização de empresas conforme é percebido na fala do gestor 01: “a depender da situação, jogamos para o terceirizado que não vemos como concorrente, é esse ecossistema que ajuda a mantermos a nossa estratégia funcionando”. Foi identificado nas empresas 02 e 03 que existe a escalagem via parcerias com profissionais freelancers, onde existe o compartilhamento de informações sobre técnicas e de entrega material, como a empresa 02, em relação à

fotografia, e na empresa 03, com arte para post. Como se observa nas falas dos seus gestores, em ambas as empresas, foi possível identificar que a escalagem ainda é algo incipiente no que tange à sua usabilidade, mesmo as empresas tendo conhecimento sobre o que é e tendo possíveis parcerias fechadas, o uso dessa técnica é pontual, feita, na maioria das vezes em último caso, por questões aparentemente de receio de alterar a qualidade de entrega ao cliente.

3.1.2 Velocidade de fontes de criação e captura de valor empresarial

Bharadwaj *et al.* (2013) explicam que a habilidade da organização em aceitar e responder à condição acelerada da inovação e implementação é essencial para o sucesso e continuidade dos negócios digitais de uma empresa. A velocidade está em diminuir a distância entre a necessidade do consumidor e a entrega ao mesmo, e quanto menor essa distância maior o alcance da vantagem competitiva na criação e captura de valor.

A velocidade é consequência de transformação digital, à medida que a migração foi acontecendo as pessoas ficaram com mais pressa, porque a informação hoje ela é muito rápida, então as pessoas querem tudo muito rápido, se você acompanha a velocidade também que a humanidade partiu para sentir suas necessidades e você atende a essas expectativas, você está acompanhado consequentemente, a evolução global, o avanço global (Gestor 01).

Com isso, pode-se perceber que o gestor da empresa 01 tem conhecimento sobre a velocidade e a importância dela no meio digital, porém não foi demonstrado, em ações, como é feito para alcançar essa necessidade percebida da velocidade, muito parecido com a declaração da empresa 03, que demonstra conhecer essa necessidade e demanda cada vez mais rápida, e até buscar ferramentas que possam fornecer relatórios onde possa identificar se o processo está em atraso, como explicita: “o Trello® não me dá relatório, não me mostra demandas que possam estar em atraso, ele não consegue me identificar se está precisando contratar um design esse mês”. O Trello® é um aplicativo de gerenciamento de projeto baseado na *web* que possibilita ao time o gerenciamento de qualquer tipo de projeto, fluxo de trabalho ou monitoramento de tarefas, assim concluiu-se que ambos conhecem o elemento e a importância, mas aparentemente ainda não possuem ações destinadas a essa questão.

Já a empresa 02, afirma que uma de suas principais motivações é a velocidade na devolutiva para o cliente. Por questões de experiências com os clientes, o gestor 02 percebeu essa deficiência e a tornou prioridade: “Ouço em todas minhas reuniões que quando a pessoa pede uma alteração, demora tantos dias, que quando a pessoa pede uma legenda demora tantos dias, então tenho suporte rápido que o cliente quer e fazemos rápido (Gestor 02).

Dessa forma é notado que quanto ao elemento da decisão estratégica, as duas empresas mais antigas no ramo são as empresas 01 e 03 têm um bom nível sobre as características que competem, e a empresa 02 se sobressai no aspecto da velocidade frente às outras duas empresas. Dessa forma, é possível identificar que a empresa 02 possui elementos de decisão estratégica em todas as variáveis, se destacando das outras na variável de velocidade, mas deixando a desejar quanto à execução da escalagem. Da mesma forma que as empresas 01 e 03, também possuem essa mesma deficiência quanto

à variável de escalagem, e demonstraram um nível menor quanto à importância dada à variável velocidade, assim performando na junção das variáveis um nível básico.

3.2 Transição da criação e captura de valor

Bharadwaj *et al.* (2013) explicam que a estratégia de negócios digitais conceitua de diversas formas os impulsionadores da criação e captura de valor, considerando a natureza multifacetada das interações, a qual sua extensão lógica de modelos de negócios multilaterais é um reconhecimento de que a criação e captura de valor em ambientes digitais geralmente envolvem uma coordenação complexa e dinâmica entre várias empresas.

3.2.1 Criação de Valor

Para Chen e Vasconcelos (2022, p. 6) existem direcionadores de valores, os quais potencializam a criação de valor no modelo de negócio, quando a interação entre as quatro fontes potenciais “pela novidade do modelo em si, pelo aprisionamento de valor, pela complementaridade dos modelos de negócios e pela sua eficiência”, surge a possibilidade de aumento de eficácia da geração de valor, conseqüentemente, aumentando a percepção de valor adquirido na opinião do consumidor final.

As empresas estudadas, por estarem no mesmo ramo de atuação, têm uma similaridade quanto à criação do valor a ser percebido pelo cliente, ambas buscam, por diferentes vieses, captar a satisfação do cliente e criar esse valor.

“Temos até um quadro com 8 valores, e são esses oito valores de criatividade, inovação, foco no cliente, eficiência, comprometimento, paixão pelo que faz, trabalho em equipe e ética profissional. Quando desenhamos esses oito valores entendemos serem valores essenciais, cruciais para o funcionamento da empresa como para o cliente perceber, e quando passamos a consolidar isso, colocar em prática a ferro e fogo isso se tornou um diferencial que faz com que atinjamos a nossa missão que era garantir a satisfação do cliente”. (Gestor 01).

O gestor da empresa 01, ao falar sobre os valores que norteiam a empresa, sugere que há uma entrega mais humana: “você pega um cliente que não faz a mínima ideia do que é o Marketing Digital e você se preocupa em educar o cliente antes de oferecer a proposta e o produto”, assim é possível identificar o foco na satisfação do cliente com toda a trajetória do serviço proposto, sendo a forma que a empresa usa para criar seu valor.

A empresa 02 apresenta como seu principal valor o suporte ao cliente, no entanto, na fala de seu gestor 02, ele o performa muito além do resolver uma questão momentânea, ele fala que esse suporte é estudar com seus clientes a forma de montar estratégias e manter a empresa saudável, e para isso ele optou por ter uma carteira menor de cliente, mas que permitisse realizar esse trabalho específico em todos seus clientes, e que o Gestor 02 e seu sócio optam por estar presentes em todo processo com o cliente: “Todos nossos

atendimentos, os dois estão juntos. Eu e ele queremos estar em campo, o tato com o cliente sou eu e ele”.

A empresa 03 não foge muito do pensamento dessas na busca pela satisfação do cliente, e ela traz como prioridade dentro dos seus valores a honestidade. Segundo o gestor 03, as experiências relatadas por clientes sobre a desonestidade do meio, foi que tornou prioridade a busca desse valor. Outro ponto de geração de valor semelhante à empresa 02 é o trato com o cliente mediante visitas. Dessa forma, é possível estreitar laços e passar uma percepção ao cliente de parceria, “dizemos que o cheirinho de café e o aperto de mão estreita laços que nenhum computador no mundo estreita” (Gestor 03).

3.2.2 Captura de Valor

A captura de valor se utiliza de outras das capacidades de empresas imitando suas estratégias ou utilizando as capacidades via parceria para melhorar a percepção do cliente final. Ela pode ocorrer por intermédio da inovação em modelos de negócios voltada a capturar valor na parceria de outras empresas ou pode ocorrer também pelo uso de um portfólio diversificado de modelos de negócios, principalmente quando são complementares, gerando sinergia na empresa com modelos de negócios que podem se ajudar mutuamente gerando vantagem competitiva sustentável (SEN CHEN; VASCONCELOS, 2022).

Referente à capturar valor através das capacidades de outras empresas, a única empresa que demonstrou com clareza esse tipo de captura foi a empresa 02 que, ao trabalhar com as especificidades de seus clientes, conhece com mais afinco às suas necessidades e, dessa forma, consegue agir formando parcerias entre seus próprios clientes.

O gestor 02 utiliza como oportunidade as forças de seus clientes para suprir a necessidade percebida em outro. Como Vasconcelos (2022) explica, a captura de valor se utiliza de outras das capacidades de empresas imitando suas estratégias ou utilizando as capacidades via parceria para melhorar a percepção do cliente final. Dessa forma é percebido em fala do gestor 02 que o intuito da empresa é exatamente esse, utilizar das capacidades percebidas em seus clientes via parceria, melhorando assim a percepção do cliente final, demonstrando uma preocupação além da venda do produto.

Meio que criamos uma cadeia entre os nossos clientes e isso faz com que eles pensem:

“Poxa, os meninos pensam em nós, eles estão sempre ali dando força e suporte.” Não é só prestar um serviço ou vender um post, é você trazer o seu cliente para dentro da sua cadeia de negócios, eu já vi muitas parcerias sendo fechadas, e assim vai todo mundo criando aquele vínculo, um vai auxiliando o outro. Eles têm consciência que estamos ali não apenas para vender o serviço, mas também pra ajudar de verdade na essência, querer que dê certo”. (Gestor 02).

As empresas entendem a necessidade do valor como elemento para suas empresas, demonstram conhecimento acerca do assunto e buscam estratégias diferenciadas para alcançar novos valores. Conforme afirmado por Albertin e Albertin (2021), deve-se criar novos valores, não só financeiros, mas também melhoria processual, satisfação dos clientes, inovação, aspectos sociais e de sustentabilidade.

3.3 Renovação de competências e cultura digital

A transformação digital tem impacto em diversos fatores, incluindo no aspecto organizacional da empresa e na cultura, pois ao aderir às tecnologias e inovações digitais as empresas precisam estar preparadas para alterar muitas ações da organização, que consequentemente alteram o modelo anterior referente a comportamentos pessoais e a cultura dela, sendo necessário desenvolver ou aperfeiçoar as competências dos profissionais e propor compassadamente uma alteração para cultura digital.

3.3.1 Renovação de competências

As empresas que adotam as inovações em seus processos de produção e entrega de bens e serviços criam demandas as quais exigem o desenvolvimento de novas habilidades e competências (WEISS, 2019). Para alcançar essas competências, Jeremias (2020) sugere quatro formas distintas através da transformação digital, sendo elas o desenvolvimento interno, a aquisição externa, as aquisições (fusões e aquisições) e as parcerias.

Na empresa 01 é possível identificar facilmente as três variáveis propostas para a renovação de competências, a qual o gestor 01 informa que existe uma preocupação com o desenvolvimento da sua equipe e busca sempre disponibilizar maneiras com que a equipe possa se desenvolver internamente.

“Nós temos o Zenklub[®], uma plataforma com mais de 700 profissionais: psicólogos, psicanalistas, terapeuta e coach. Nossos colaboradores têm terapias gratuitas para desenvolvimento pessoal por mês, se o profissional percebe que a deficiência dele é liderança, ele agendará com o profissional e desenvolverá”. (Gestor 01).

Ela também busca a aquisição externa de profissionais, com processo de seleção iniciado primeiramente por uma empresa terceirizada, para depois o gestor conduzir as próximas etapas. Na empresa 02, por ser uma empresa nova, a aquisição externa é a variável mais notada, a qual o gestor afirma que até pode desenvolver as competências dos seus colaboradores, mas que no momento da contratação é primordial que ele já tenha uma bagagem. O gestor também adere à questão de parcerias com freelancers em que, no ato do desenvolvimento do serviço contratado, é possível o compartilhamento de experiências.

Já na empresa 03 o desenvolvimento interno é o mais usado, tendo em vista que o gestor opta por treinar toda sua equipe do zero e possui receio sobre captação de mão de obra direta do mercado. Ele comenta que já fez esse tipo de aquisição, mas que prefere o desenvolvimento pessoal, disponibilizando cursos escolhidos pelos profissionais da área específica:

“Todo mundo que entrou veio da UFS como estagiário e treinamos, então, fomos o primeiro emprego de toda nossa equipe. Dá mais trabalho, trazer alguém do mercado seria muito mais fácil, mas eles não vêm com vícios, então eles compreendem nossa empresa por dentro, é meio que eles cresceram junto”. (Gestor 03).

Além do desenvolvimento, o gestor 03 utiliza das parcerias com os freelancers como estratégia de renovação de competência.

Sempre temos alguém de fora, eu tenho minha equipe de design, mas eu sempre tenho um freelancer, porque talvez o meu freelancer traz o material inovador, com uma visão de fora da empresa, que não nasceu comigo, porque consigo ver o que está acontecendo lá fora, pois o freelancer sempre trabalha para várias pessoas que minha empresa ainda não está atendendo (Gestor 03).

É possível identificar, no elemento de renovação de competência, uma discrepância entre a empresa 01, que atende a todas as variáveis, das demais que possuem, no elemento de renovação de competência, uma variável mais desenvolvida, o que poderia gerar uma interpretação que fugisse da realidade, nivelando uma empresa como avançada enquanto as outras estariam ao nível mediano para baixo. Por questões, talvez de experiência do gestor 01, ele conseguiu delinear melhor sobre as variáveis, mas o que não exclui o entendimento que as empresas 02 e 03 têm sobre a necessidade de renovação.

3.3.2 Cultura digital

Como efeito da transformação digital, a cultura da organização também responde às mudanças e acaba sendo modificada, a qual contempla normas e valores coletivos, demonstrando as escolhas feitas em termos de identidade e convicções (WEISS, 2019).

Conforme indica o gestor 01: “hoje adotamos o sistema híbrido, alguns dias são presenciais e outros são home [home office], sem ninguém ter caído o rendimento, ter sentido dificuldade ou não ter se adaptado a isso”, percebe-se que sua cultura não sofreu com modificação de seus elementos para se adequar ao digital.

O mesmo pode ser notado na empresa 02 em que o gestor cita que, no ato da contratação, existe um manual de cultura da empresa que é entregue ao futuro colaborador e se torna primordial na contratação: “no manual da cultura da agência escrevemos tudo, desde os dias de reunião, a forma de tratar o cliente, o tempo de entrega [...] todos concordam com aquilo ali” (Gestor 02). Dessa forma, a equipe da empresa 02, mesmo sendo uma empresa nova, já foi contratada nos trâmites descritos pelo gestor 02, sendo assim, a cultura digital já é percebida como enraizada desde o primeiro contato com a empresa.

Na empresa 03, por meio de algumas falas já citadas, é possível concluir que ao optar por treinar do zero o colaborador, ele já adere à cultura digital aplicada pela empresa, no entanto, o gestor 03 traz um exemplo de comportamento inesperado, quando da mudança de uma ferramenta utilizada: “precisou implementar algumas coisas que teve uma ranhura”, mas nada que fosse identificado como mudança cultural e sim como sair da zona de conforto.

Uma particularidade que as empresas 02 e 03 trouxeram foi a visão sobre a cultura dos clientes. Ambos relatam dificuldades em relação à cultura digital, que muitos clientes não possuíam quando os contrataram, e isso indica ainda mais o nível de conhecimento sobre o tema. Por questões estratégicas nas contratações, as empresas não tiveram a necessidade de implementar uma nova cultura digital, mas sentiram em seus clientes a falta desse elemento conforme observado pelo gestor 03: “Uma coisa que tivemos que

aprender foi como mostrar resultados para o cliente que não entende. Já tive cliente que tivemos que ensinar como fazer stories, pois não sabia”. Já a empresa 02 afirma-se:

“Quando iniciamos, precisávamos convencer o cliente que o nosso serviço é importante para a empresa dele. Ele não enxergava isso, e tudo bem ele não enxergar. O que eu posso fazer é dizer: olha o tanto de dinheiro que você está deixando na mesa, o tanto de oportunidades que está perdendo”. (Gestor 02).

Como as três empresas trabalham muito bem suas estratégias de pessoal, é possível identificar uma cultura digital muito forte em ambas, podendo classificá-las com um nível avançado no elemento.

5. Conclusão

O nível de conhecimento dos gestores referente à transformação digital pode ser identificado como alto, no que se diz respeito à utilização de todos os elementos propostos por ela, mesmo tendo empresa que se sobressai quanto a uma variável referente a outra, mas isso não exclui o conhecimento demonstrado sobre o mesmo. Foi percebido que, por questões de estratégias da empresa, não se opta por introduzir determinada variável de algum dos elementos. Na sua totalidade foi identificado que os gestores têm conhecimento acerca do assunto.

No que se trata das decisões estratégicas, ela foi analisada através das variáveis de escopo, escala e velocidade na criação e captura de valor. Foi identificado que as três empresas têm seu escopo bem definido, uma vez que possuem seus portfólios delineados e com as ações bem estruturadas. Já quanto à relação de escalagem, as empresas 2 e 3 demonstram conhecer o método, mas só utilizam em último caso, sendo percebido um receio quanto à entrega em caso de escalar. Já para a velocidade na criação e captura de valor, a empresa 02 se destaca quanto às ações implementadas para diminuir a distância entre a demanda e a sua entrega. No entanto, nas empresas 01 e 03 o elemento também se faz presente, porém, de forma ainda principiante.

A transição de criação e captura de valor foi percebida na totalidade das empresas, a qual, criação de valor é ponto forte, primordial e muito bem implementado. Cada empresa possui sua especificidade de valor, todas com o entendimento da importância desse elemento na transformação digital. Quanto à captura de valor, foi identificada apenas na empresa 02, a qual busca, através da propositura de conexões entre seus clientes, que a necessidade identificada em um, possa ser suprida pelo outro.

No que se trata da renovação de competências, esse elemento pode ser identificado de diversas formas, através do desenvolvimento interno, da aquisição de mão de obra externa e de parcerias. No quesito desenvolvimento interno, as empresas 01 e 03 trabalham essa variável com mais afinco, e a empresa 03 adota essa técnica como uma prioridade. Já a empresa 02, por ser mais recente, enxerga a aquisição externa como a mais eficiente para o momento da empresa, sendo esta variável também utilizada pelas outras duas empresas, quando necessário. Quanto à renovação de competências via parceria, ela pode ser identificada nas três empresas.

E, para finalizar, quanto aos elementos da transformação digital, tem-se a presença da cultura digital, percebido em todas as empresas, tendo em vista que cada uma com sua

particularidade faz um trabalho para alcançar o maior nível digital em suas empresas. Mas foi relatado também, por dois gestores, algumas dificuldades encontradas em seus clientes no que concerne à cultura digital, muitas vezes desconhecida ou até mesmo inexistente, sendo necessário realizar um trabalho diferenciado para mudar essa realidade, dificuldade essa que não foi relatada pelo gestor da empresa 01.

Pode-se concluir então que os elementos da transformação digital estão presentes nas empresas de marketing digital. Cabe destacar que a maturidade e experiência de alguns gestores durante as entrevistas. Pode ter ocorrido uma personificação quanto às respostas acerca de alguns elementos, trazendo uma limitação a esta pesquisa. Sugere-se então que, para sanar qualquer ambiguidade, seria interessante realizar entrevistas também com os colaboradores das empresas, a fim de que seja possível obter duas visões, a da gestão e a dos colaboradores.

Com base na pesquisa realizada, no tema abordado e no objetivo proposto, se tem como recomendação e sugestão de estudo futuro uma análise da influência dos elementos da transformação digital no dia a dia dos profissionais da área de marketing digital.

REFERÊNCIAS

- AUGUSTO, C. A. *et al.* Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, n. 4, p. 745–764, out. 2013.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Transformação Digital: Gerando valor para o “Novo Futuro”. **GVEXECUTIVO**: V 20, N 1, JAN/MAR 2021.
- BHARADWAJ, A. *et al.* Estratégia de Negócios Digitais: Rumo a uma Próxima Geração e Insights. **MIS Quarterly**, 37(2), p. 471–482, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.
- ÁVILLA, T. J. T.; LANZA, B. B. B.; VALLOTO, D. **Uma visão geral da rede.gov.br como mecanismo federativo para o desenvolvimento do governo digital no Brasil**. Association for Computing Machinery, 2022.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- JEREMIAS, A. C. **Análise da Transformação Digital em Empresas de Varejo**. Araranguá, 2022.
- KANE, G. C. *et al.* Maturidade digital, não transformação digital. **MIT Sloan Management Review**, 2017.
- MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NACIF, S. **Transformação digital no varejo sob perspectiva dos vendedores de lojas físicas e das atividades tradicionais do funil de vendas**. São Paulo, 2020.
- NOVAIS FILHO, M. J.; MATTOS, C. A. **Transformação digital e as mudanças na criação de valor: foco no segmento do varejo**. Congresso Transformação Digital, 2020.

RABELO, A. **Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade.** Rockcontent, 2016.

REBELO, F. O impacto da transformação digital nas organizações: marketing digital e consumidor. **Comunicación institucional y cambio social.** Sevilla, p. 174 – 191, 2017.

SALUME, P. K.; PINTO, M. R. O que andam falando sobre transformação digital: uma revisão sistemática da literatura. **REGIT**, Fatec-Itaquaquecetuba, SP, v. 17, n. 1, p. 108-124, jan/jun 2021.

SEN CHEN, V. A.; VASCONCELLOS, S. L. Transição em modelos de negócios a partir de capacidades digitais: o desafio da tecnologia 5G no setor de games. **XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 On-line - 21 - 23 de set de 2022.**

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo, Editora Atlas S.A. – 2009.

WEISS, M. C. Sociedade sensorizada: a sociedade da transformação digital. **ESTUDOS AVANÇADOS.** 33 (95), pp. 203–214, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução: Cristhian Matheus Herrera – 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOO, Y.; HENFRIDSSON, O.; LYYTINEN, K. A nova lógica organizadora da inovação digital: uma agenda para pesquisa em sistemas de informação. **Information Systems Research**, 21(4), pp. 724-735, 2010.