

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO CAMPUS UNIVERSITÁRIO PROF. ALBERTO CARVALHO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

CHIARA ALANA SANTOS GÓIS

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL JÁ É REALIDADE NAS EMPRESAS: UM
ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DIGITAL DE ITABAIANA/SE**

**Itabaiana
Junho 2023**

CHIARA ALANA SANTOS GÓIS

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL JÁ É REALIDADE NAS EMPRESAS: UM
ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DIGITAL DE ITABAIANA/SE**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Campus Prof. Alberto Carvalho da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às Normas do Estágio Curricular reguladas pela resolução nº 95/2011/CONEPE, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra.
Alessandra C. Nogueira Lima

ITABAIANA

2023

CHIARA ALANA SANTOS GÓIS

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL JÁ É REALIDADE NAS EMPRESAS: UM
ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DIGITAL DE ITABAIANA/SE**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração, da Universidade
Federal de Sergipe, Centro Campus
Professor Alberto Carvalho, para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. . Alessandra Cabral Nogueira Lima
Orientadora

Prof. Me. Hiago da Silva Santos
Examinador

Prof. Dr. Antônio Vinícius Silva Caldas
Examinador

Dedico este trabalho a todos os que me ajudaram ao longo desta caminhada.

RESUMO

A tecnologia está cada dia mais presente no dia a dia da sociedade, o que tem exigido que as empresas acompanhem as inovações tecnológicas trazidas pela Transformação Digital. Esse trabalho teve como objetivo analisar a presença dos elementos da Transformação Digital nas empresas de Marketing Digital em Itabaiana/SE. Para alcançar o objetivo proposto, foi adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, em que foi feita uma coleta de dados, na qual se utilizou um roteiro semiestruturado. O trabalho foi desenvolvido com base num estudo de caso único com três unidades de pesquisa empresa especializadas no Marketing Digital, localizadas na cidade de Itabaiana/SE. Como resultado principal, 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 destes elementos nas organizações, constatou-se que existe um nível consideravelmente alto quanto ao conhecimento e a sua aplicação podendo concluir que elas possuem o *mindset* digital.

Palavras-chaves: transformação digital; *mindset* digital; cultura digital

ABSTRACT

Technology is increasingly present in society's daily lives, which has required companies to keep up with the technological innovations brought about by Digital Transformation. This work aimed to analyze the presence of Digital Transformation elements in Digital Marketing companies in Itabaiana/SE. To achieve the proposed objective, a qualitative research approach was adopted, of an exploratory nature, in which data was collected, in which a semi-structured script was used. The work was developed based on a particular case study with three company research units specialized in Digital Marketing, located in the city of Itabaiana/SE. As a main result, it was realized that digital transformation is the possibility of improving business that the use of its elements makes companies advance in the customer experience and achieve better results. Regarding the presence of these elements in organizations, it was found that there is an elevated level of knowledge and its application, which can conclude that they have the digital mindset.

Keywords: digital transformation; digital mindset; digital culture

AGRADECIMENTOS

A Deus, por permitir chegar até esse momento, mesmo diante de diversas atribuições me manteve forte para continuar e alcançar mais esse objetivo.

A Universidade Federal de Sergipe, pela oportunidade de fazer o curso de Administração.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas o discurso do caráter e do respeito da educação no processo de formação profissional.

A minha orientadora Alessandra Cabral Nogueira Lima, que acompanhou toda a jornada e as dificuldades passadas e não me permitiu desistir mesmo nos momentos mais complicados, por toda dedicação e confiança depositada, não somente por ter me ensinado, mas por ter me feito aprender.

Agradeço a minha mãe Maria Auciliadora Santos Góis, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço.

A todos os meus amigos, particularmente a Laryssa, por me acompanhar em toda essa trajetória acadêmica desde o primeiro dia de aula, e ser meu amparo em todos os momentos, meu muito obrigada também ao meu grupo da UFS em nome de Carolyne, Bruna, Beatriz, Gabriela, Jessica e Poirot.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação, o meu muito obrigada.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2	OBJETIVOS.....	8
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	<i>8</i>
1.2.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>8</i>
1.3	JUSTIFICATIVA	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: CONCEITO	11
2.2	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ELEMENTOS.....	13
2.2.1	<i>Decisões Estratégicas.....</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Transição da Criação e Captura de Valor.....</i>	<i>17</i>
2.2.3	<i>Renovação de Competências e Cultura Digital</i>	<i>18</i>
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	21
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	22
3.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	
	23	
3.3.1	<i>Definição constitutiva das categorias de análise</i>	<i>23</i>
3.3.2	<i>Definição operacional das categorias de análise</i>	<i>24</i>
3.4	UNIDADES E SUJEITOS DE PESQUISA	25
3.5	COLETA DE DADOS.....	25
3.6	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	26
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4.1	ELEMENTOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA	28
4.1.1	<i>Escopo</i>	<i>28</i>
4.1.2	<i>Escala.....</i>	<i>29</i>
4.1.3	<i>Velocidade de fontes de criação e captura de valor empresarial</i>	<i>30</i>
4.2	TRANSIÇÃO DA CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR	32
4.2.1	<i>Criação de Valor</i>	<i>32</i>
4.2.2	<i>Captura de Valor</i>	<i>33</i>
4.3	RENOVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E CULTURA DIGITAL	35
4.3.1	<i>Renovação de competências.....</i>	<i>35</i>
4.3.2	<i>Cultura Digital.....</i>	<i>37</i>
5	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS.....	41

LISTA DE QUADROSS

Quadro 01: Análise do Nível de Transformação Digital	23
---	----

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado e a economia em evolução se tornou um desafio constante para as empresas a necessidade de transformação, pois ela permite o crescimento e obtenção de vantagem competitiva, a fazendo necessária para a sobrevivência da organização. (TADEU; DUARTE; CHEDE, 2018). Nesse contexto é de suma importância que as empresas busquem atuar em prol do seu beneficiamento utilizando os recursos tecnológicos de forma que alavanque seus resultados.

A propagação das novas tecnologias e seu ritmo acelerado, impulsionou a mudança das organizações quanto a sua presença no mercado, entre estas 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 e exigindo que as empresas acompanhem o ambiente organizacional de forma mais constante, principalmente no que tange as oportunidades e ameaças que esta mudança tem ocasionado e com isso gerando alterações na cultura organizacional também(JEREMIAS, 2021).

Os autores Fernandes, Fleury e Silva (2019) trazem a transformação digital como sendo a possibilidade de aperfeiçoar negócios, avançar na experiência do cliente, agilizar operações ou criação de novos modelos de negócios através do uso das novas tecnologias digitais. Sugerem ainda que a TD abrange não apenas o pensamento funcional e a palavra transformação, mas também leva em consideração as tomadas de decisões através da exploração de oportunidades e ameaças. Levando a percepção de que a TD não é apenas tecnologia essencialmente, e sim sobre o conjunto de ações que resultem nela.

As empresas com o objetivo de se tornarem mais modernas, melhorarem os seus desempenhos, aumentarem o alcance de mercado e ampliarem os avanços tecnológicos que impactam pessoas do mundo todo, aderem o uso das tecnologias e se permitem ao processo de mudança de mentalidade proposta pela transformação digital, no que tange 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, 2017; ÁVILA; LANZA; VALOTTO, 2023).

A essência da transformação digital está no uso das tecnologias digitais com

o intuito de aproveitar o poder transformador delas, para as empresas fazerem algo novo, diferente e melhor. Dessa forma criando valores, não só financeiros, mas também melhoria processual, satisfação dos clientes, inovação, aspectos sociais e de sustentabilidade. (ALBERTIN, 2021). Quando a empresa entende esses valores e reconhece que seu cliente é o fim mais importante, ela busca suprir as necessidades percebidas deste, e hoje o meio que melhor atende é a tecnologia, uma vez que esta proporciona uma otimização no relacionamento entre empresa e cliente, desde ferramentas de qualidade no atendimento de forma a alcançar excelência no serviço prestado, fidelidade e paralelamente expansão de negócios e lucros (JEREMIAS, 2021). Vale destacar que esse novo comportamento organizacional tem relação direta com alterações também no âmbito social no que tange a atitudes de consumo.

Para Weiss (2019) com o passar do tempo as formas de organização social passaram por diversos ciclos de evolução motivados pelo surgimento das tecnologias, que a partir de um ecossistema globalmente acessível anda na direção da criação, promoção e difusão da economia da informação, com isso 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.” (WEISS, 2019, p. 204). Com isso, as novas demandas surgem e para supri-las é necessário acompanhar as constantes e radicais mudanças da sociedade da informação.

Em um ambiente remodelado pela transformação digital os consumidores se tornaram mais empoderados, estão cada vez mais munidos de informação, pois realizam pesquisas de forma rápida sobre todas as informações do produto ou serviço, seja preço, atributos, engajamento nas redes sociais, se colocando em posição de comando (NACIF, 2020). Considerando esse contexto as empresas são cada vez mais pressionadas pela rápida e continua adaptação ao ambiente global o qual é extremamente complexo, tornando necessário o desenvolvimento das capacidades dinâmicas que é o resultado da combinação dos processos de gestão, aprendizagem e reconfiguração dos processos (FERNANDES; FLEURY; SILVA, 2019).

Dentro desse ambiente de sociedade da informação, que é resultado de diversos esforços unidos para transformar informação em conhecimento, no qual através deles foram desenvolvidos e implementados tecnologias e processos capazes de difundir informações em qualquer lugar e a qualquer tempo, tem-se a

empresas de marketing digital que pressupõe-se já terem desenvolvido essas capacidades dinâmicas trazidas pela TD, pois se tornou questão de sobrevivência a readaptação do Marketing para o digital ampliando a presença do mesmo e assim poderem incentivar e auxiliar seus clientes nesse novo modo de pensar e agir para assim através do uso das tecnologias convergir para a geração de mais e mais inovações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como os elementos da Transformação Digital estão presentes em organizações de marketing digital de Itabaiana?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a presença dos elementos de Transformação Digital nas organizações de Marketing Digital em Itabaiana.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar qual o nível de conhecimento dos gestores referente a transformação digital;
- Identificar o grau de presença da Transformação Digital nas decisões estratégicas da organização;
- Caracterizar a Transformação Digital na Transição da criação e captura de valor;
- Descrever os aspectos da Transformação Digital existentes na Renovação das competências e cultura digital.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando o crescente desenvolvimento tecnológico as empresas vêm

adotando cada vez mais os meios digitais para alcançar seus objetivos e otimizar seus negócios. Baseado nesse contexto que a pesquisa tem o objetivo de identificar o nível da presença dos elementos da transformação digital nas empresas de Marketing Digital sendo escolhida a cidade de Itabaiana em Sergipe por ser o mercado de trabalho da autora do estudo sendo o 5º PIB do estado.

Tem-se ciência que toda mudança gera a necessidade de readaptação e a transformação digital reafirma essa obrigatoriedade, esse estudo se torna importante pois nele existe uma investigação do nível em que muitas organizações podem apresentar a TD, na qual está sendo falada a alguns anos e mesmo assim é possível que existam organizações que tenha o assunto como desconhecido, uma vez que a realidade do mercado não permite mais esse nível de desinformação ou mesmo a ilusão de que aderir a um tipo de ferramenta digital já faz da empresa adepta da transformação digital.

Pode ser percebido na economia de Itabaiana que existem empresas que não mudaram a mentalidade para o digital e não enxergam a necessidade dela, um exemplo simples do que acontece é a empresa disponibilizar vendas por plataformas online mas não se responsabilizar pelo atendimento nelas, dessa forma o cliente não obtém retorno e fica insatisfeito, demonstrando assim que a transformação digital evidentemente não está presente na organização ao passo que um dos pilares na mudança do pensamento é a satisfação do cliente.

Os resultados deste estudo podem ser usados pela academia como comparativo para novas pesquisas sobre esse tema e as mudanças ao longo do tempo ou como caso de estudo para discentes da área no qual apresenta resultados de pesquisa de campo integrado aos conceitos estudados pela administração sendo possível o desenvolvimento crítico a certa do assunto.

Para as organizações a transformação digital é imprescindível a permanência no mercado, infelizmente mesmo rodeados de diversas tecnologias ainda existem empresas que não alteraram sua mentalidade, não se permitiram ao *mindset* digital, ou por vez acreditam que utilizar alguns aparelhos tecnológicos já as fazem parte do novo mercado digital. Dessa forma esse estudo busca demonstrar em qual nível da transformação digital atualmente as empresas mesmo que de um ramo específico se comporta, sendo possível verificar a adoção da mentalidade digital através de elementos dela, os quais demonstram e norteia as empresas de como alterar ou atualizar suas estratégias.

A sociedade alterou seu modelo de consumo e para acompanhar as demandas geradas a transformação digital reforça a necessidade de entregar novidades, o consumidor não é mais o mesmo que nas sociedades antigas, ao passo que o mercado inova e o cliente absorve, o cliente gera novas demandas para o mercado, é um processo de atualização constante e a TD busca alcançar a satisfação do cliente e nesse estudo é reforçada a importância e o valor da sociedade em todas as mudanças. O consumidor ao passo que entende o quanto ele significa para as empresas, e como elas buscam a melhor opção para alcançar sua satisfação, ele altera também sua mentalidade de compra, passa a valorizar os esforços realizados pelas empresas trazidos pela TD com o intuito de melhor lhe atender.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo de fundamentação teórica serão caracterizados alguns conceitos e elementos essenciais sobre o tema da Transformação Digital. Essas descrições serviram de auxílio na realização do estudo, o qual sua finalidade é revisar a literatura sobre o tema abordado e aprofundar o conhecimento sobre o objeto de estudo na qual a sua consequência é melhorar o entendimento do problema, servindo como base de análise e interpretação dos dados. Dessa forma serão analisados os conceitos da Transformação Digital e os seus elementos de decisão estratégica, transição de criação e captura de valor, renovação de competências e cultura digital.

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Existe uma variação quanto ao conceito de transformação digital, Salume e Pinto (2021 p.112) inferem como “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, com o objetivo de 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.

Segundo Jeremias (2022) a aplicação de novos processos, práticas e modelos de negócios com o intuito de tornar a organização relevante e competitiva na economia digital é a definição mais assertiva de transformação 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. Por um lado, as empresas ao passo que alavancam os processos existentes através do uso das tecnologias ganham eficiência, por outro lado as empresas podem seguir caminho da inovação do modelo de negócios possibilitado pela transformação digital. Para isso as empresas necessitam remodelar seu modelo organizacional e envolver todas as estruturas, desde a estratégica, o RH até o Marketing.

Khattar et al(2019) identificam a TD através de alterações fundamentais e

criação de novos modelos de negócios e busca de melhoria na experiência dos clientes que promove evoluções nas organizações mediante a exploração de tecnologias digitais, podendo entender a TD como “choque digital planejado” onde essa mudança de estratégia de forma coordenada impacta a forma como as organizações opera, beneficiando o desempenho delas em diversos aspectos como financeiro, de inovação , produtividade , eficiência e expansão.

Para Weiss (2019 p.205) existem dois tipos de aspectos no contexto da transformação digital a serem refletidos. Quando se tem uma visão clara de empoderamento social envolvendo a pluralidade, inclusão, solidariedade e participação é possível alcançá-las através da capacidade que a sociedade tem em detectar, compor, distinguir, encaixar, negociar e aproveitar informações, sendo ela crítica para composição e emprego de conhecimentos que objetivem ao desenvolvimento humano e ao crescimento sustentável da economia. Outro aspecto diz respeito a importância na vida das pessoas e das organizações da contínua proliferação de tecnologias que está tornando-se onipresente em todos os aspectos da dinâmica social a despeito de temas que potencializam riscos à sociedade do conhecimento.

Para Kane (2017) a melhor compreensão da transformação digital é a adoção de processos e práticas de negócios para ajudar a organização a competir de forma eficaz em um mundo cada vez mais digital, a qual trás duas implicações importantes para os gestores, a primeira que a TD é sobre como a empresa responde às tendências digitais e segundo significa que a forma como uma organização implementa a tecnologia é apenas uma pequena parte da transformação digital. Porém a TD não se limita tecnologia ,ela compete outros elementos como estratégia, gestão de talentos, estrutura organizacional e liderança. Segundo Kane (2017) esses conceitos não são bem expressos na TD e sim na maturidade digital o qual é um processo gradual que a organização deve passar ao longo do tempo para aprender a responder adequadamente ao ambiente competitivo digital emergente e que representa o grau em que as organizações se adaptaram a um ambiente de negócios digital.

Para Rebelo (2017) o marketing digital tem a sua origem na Internet e nas tecnologias 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 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 (REBELO, 2017, P.179).

O Marketing Digital pode ser definido como a utilização de recursos digitais combinados com técnicas de promoção e outras medidas com o objetivo de oferecer serviços que desenvolvam uma relação com o cliente (REBELO, 2017). Em um contexto que as tecnologias digitais transformam a maneira como as empresas se conectam com os clientes, enfrentam a competição, utilizam dados relacionados ao negócio, inovam e criam valor para os clientes, o marketing digital se torna poderoso pois utiliza das tecnologias para auxiliar nas estratégias de marketing capazes de otimizar as capacidades dos profissionais de marketing (TOLFO; SANTOS, 2022).

Com a utilização da tecnologia como ferramenta é possível identificar três ações do Marketing Digital a identificação, a antecipação e a satisfação, onde é possível identificar as necessidades dos consumidores e antecipá-las, e medir a satisfação do cliente através de dados digitais. O consumidor se tornou cada vez mais ativo, buscando conexão com as marcas, gerando assim oportunidade para as organizações explorarem o nível de envolvimento dos consumidores, utilizando o Marketing no meio digital, em que a Internet ocupa um lugar privilegiado na vida dos consumidores, influenciando todos os aspectos do seu cotidiano, sendo potencializada pelas ações de marketing digital que se revelam essenciais na captação de consumidores (REBELO, 2017).

2.2 ELEMENTOS

Se tornou inevitável considerar a adoção de inovações digitais pelas empresas que desejem manter-se competitivas no mercado, dessa forma é preciso melhorar suas capacidades e recursos digitais para responder as ameaças inerente a ruptura digital e consequentemente alavancar as possibilidades dessas inovações, sendo esse processo de tornar as empresas digitalmente mais avançadas chamado de transformação digital (JEREMIAS, 2020).

A transformação digital é tema de interesse principalmente das organizações que necessitam levantar as possibilidades e ameaças que ela representa para os negócios atuais, sendo considerada como o uso de novas tecnologias digitais e

inovações para mudar diferentes elementos de uma organização a fim de alcançar melhorias (KANE *et al.*, 2018). Segundo estudo realizado em 2021 pela consultoria americana McKinsey os elementos da transformação digital podem ser elencados em Estratégias e objetivos digitais, *Test and learn* (Teste e aprenda), Talentos e capacidades, Mudança cultural e Ecossistema digital.

Kane *et al* (2018) direciona a transformação digital através da maturidade digital que é um processo contínuo de adaptação, e que para atingi-la as empresas precisam implementar novas tecnologias alinhando a estratégia, a força de trabalho, a cultura, a tecnologia e a estrutura da empresa para atender às expectativas digitais dos interessados. Por sua vez, Sia, Soh e Weill (2016) analisaram a transformação digital através da união das capacidades digitais e dos elementos organizacionais direcionando-a em quatro elementos: estrutura, processo, tecnologia e pessoas.

Como esta pesquisa tem o intuito de descobrir o nível de presença/ou maturidade da TD, utilizou-se uma junção dos elementos propostos por esses autores conforme apresentada nas seções a seguir, denominados de decisões estratégicas, transição da criação e captura de valor e renovação de competências e cultura digital.

2.2.1 Decisões Estratégicas

Com todas as mudanças acometidas pela transformação digital foi necessário repensar o papel da estratégia de TI, sair de um nível funcional onde está subordinada à estratégia de negócios e passar para uma fusão delas as transformando 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 que sejam ajustadas aos ambientes digitais que mudam rapidamente (KANE *et al* ,2018).

Yoo et al. (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 que são 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 dentro do 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 trabalham em ecossistemas de negócios profundamente 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 ela um dos maiores fatores para lucratividade industrial. Quando a infraestrutura se torna cada vez mais digital é necessário pensar na escala em termos físicos e digitais e ao passo que a intensidade digital aumenta e a estratégia de negócios digitais se consolida, é mais provável que as opções de escala sejam baseadas em alianças e parcerias por meio de 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 torna-se uma capacidade estratégica dinâmica para a empresa se adaptar aos requisitos dinâmicos do mercado digital.

Jeremias (2020) segue três linhas de pensamento para descrever a

escalagem de negócios que é permitida pela inovação digital. Em primeiro trata-se dos serviços em nuvem que fornece 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 crescem conectados, surgem efeitos de rede dentro de uma 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 através de 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 as 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 (2020) 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.

A criação de valor remete a capacidade de uma empresa satisfazer as necessidades de seu cliente, onde as inovações digitais criam oportunidades para ela a partir da informação, as quais permite que as organizações criem modelos de negócios cada vez mais específicos e inteligentes. Além disso através dessa estratégia de valor é possível aumentar a importância dos modelos de negócios multifacetados, de forma que quando as redes de valor evoluem para plataformas

multidirecionais, o sentido da criação e captura de valor se altera para seja possível as empresas reunirem vantagens de diversas vertentes da plataforma (JEREMIAS, 2020).

2.2.2 Transição da Criação e Captura de Valor

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

Negócios baseados em informação existem há muito tempo em formatos físicos como jornais e revistas, porém o novo contexto digital criou novas oportunidades de criação de valor a partir da informação, conforme os modelos físicos foram abandonados, se fez necessário repensar sobretudo 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).

Para Chen e Vasconcelos 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 complementariedade dos modelos de negócios e pela sua eficiência” surge a possibilidade de aumento de eficácia da geração de valor, consequentemente aumentando a percepção de valor adquirido na opinião do consumidor final.

Bharadwaj *et al*, (2013) explicam que a estratégia de negócios digitais conceitua de diversas formas os impulsionadores da criação e captura de valor, levando em consideração 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 (I SEN CHEN e VASCONCELOS, 2022).

Para Novais Filho e Mattos (2020) a criação de novas propostas de valor depende gradativamente mais da prestação de serviços de acordo com a aplicação da tecnologia digital, que as organizações as utilizam para realizar a transição ou aumento de vendas de produtos físicos integrando a venda e serviços a sua proposta de valor, com a finalidade de satisfazer os desejos dos clientes, ofertando artifícios 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 no mercado.

2.2.3 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 as tecnologias e inovações digitais as empresas precisam estar preparadas para alterar muitas ações da organização que conseqüentemente alteram o modelo anterior referente a comportamentos pessoais e a cultura dela, por isso é 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 (2020) direciona 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 uso do mesmo como recurso para resoluções de questões e a promoção de desenvolvimento de competências que são importantes para geração de mais conhecimento. Portanto o conhecimento permite o indivíduo identificar e entender os mecanismos da dinâmica social e organizacional e assim atuar de forma efetiva a estabelecer novas formas de interação nos mercados, sendo possível o desenvolvimento interno da organização. As tecnologias de informação possibilitam o acesso e compartilhamento de informação em tempo real, sendo essa velocidade aproveitada para disseminação do conhecimento, permitindo o desenvolvimento através das inovações digitais com plataforma de aprendizagem colaborativa, comunidades de compartilhamento de ideias, promovendo assim o desenvolvimento de competências digitais de forma mais eficiente nas empresas (WEISS, 2019 e JEREMIAS,2020).

Outra forma possível dentro do aprimoramento das competências digitais é a aquisição de talentos de fontes externas, que se trata do recrutamento de novos talentos digitais do mercado, o que pode 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 imãs de talentos, as quais conquistam e desenvolvem talentos digitais, tendo em vista que uma empresa que seleciona profissionais externos de forma assertiva tem grande potencial de ter uma transformação digital de sucesso (JEREMIAS,2020).

As aquisições e as parcerias entre empresas são vistas como uma oportunidade de estreitar o relacionamento e aproveitar potenciais complementares, sendo outras formas de adquirir competências rapidamente, buscando aproveitar a experiencia e até o *know-how* externos buscando fomentar o intercâmbio cultural para acelerar o ritmo da inovação digital da empresa (KIEN SAI et al. 2016).

Como efeito da transformação digital a cultura da organização também responde as 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 anteriormente eram isoladas para o trabalho agora em

equipe multifuncional, promovendo uma abertura e comunicação cruzada para que todos 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 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo de procedimentos metodológicos serão discutidas as características que competem a pesquisa, onde Minayo (2001) identifica por pesquisa a atividade essencial da Ciência na sua investigação e construção da realidade, ela nutre e atualiza a atividade de ensino ante a verdade mundial, ainda que a pesquisa seja uma prática teórica, ela une pensamento e ação. Assim, esta pesquisa surgiu com o intuito que a pesquisadora tem em entender melhor a hipótese que ela criou através da observação do tema da Transformação Digital nas empresas a qual já colaborou em algum momento, tendo em vista a dificuldade percebida por ela frente o assunto e o mau uso do termo.

O que corrobora com Colbari (2014) quando assume que a curiosidade em relação ao desconhecido é o propulsor da prática científica que abrange um grupo de tarefas a serem realizadas simultaneamente ou em etapas distintas. Reforçada por Minayo (2001) quando sugere que as questões do estudo estão relacionadas a interesses e condições que dependem do social, estas são resultados de determinada inserção no real, nele encontrando suas razões e seus objetivos (MINAYO, 2001).

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Este estudo procura identificar o nível da presença da Transformação Digital nas empresas de Marketing da cidade de Itabaiana em Sergipe, 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 predominantemente qualitativa, uma vez que ao “definir seu campo de interesse, torna possível um diálogo rico com a realidade” (MINAYO, 1994, p. 52).

Ressalta-se que uma pesquisa tem como base o raciocínio multifacetado, interativo e simultâneo proposto pela pesquisa qualitativa, utilizando da coleta de dados através de entrevistas como estratégia de investigação explorando os processos e identificando neles os elementos da transformação digital. A técnica qualitativa pode se basear nas alegações do conhecimento ou em significados múltiplos das experiências individuais, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão (CRESWELL, 2007). Atrela-se a isso que

[...]a pesquisa qualitativa como um conjunto de práticas interpretativas não privilegia uma metodologia singular, portanto não institui nem se acopla a um paradigma exclusivo para sua fundamentação e justificação do ponto de vista heurístico. Na sua prática, observa-se a multiplicidade de paradigmas apoiados em diferentes alicerces ontológicos, epistemológicos e metodológicos (COLBARI, 2014, p.242).

Dessa forma, o estudo em questão se configura como de natureza exploratória, pois este tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aperfeiçoamento de conceitos ou a revelação de suspeitas e proporcionando maior familiaridade com o problema, visando a possibilidade de torná-lo mais claro ou de construir hipóteses. (GIL, 2002). Uma vez que a partir do momento da identificação da presença da Transformação Digital, foi possível tornar mais claro o problema estudado sobre o nível dos elementos e sobre o conhecimento dos mesmos pela gestão das empresas.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de Pesquisa escolhida é a de estudo de caso, uma vez que ele “surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos” (YIN, 2015). Ele consiste (2002) em um estudo aprofundado de um ou poucos objetos, a fim de alcançar conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2002). A caracterização de Godoy (2008) do estudo de caso como “um método de olhar a realidade social” reafirma ser ele a melhor estratégia de investigação para essa pesquisa, pois ela busca entender o fenômeno da Transformação Digital de forma mais profunda e com um olhar da realidade vivida no âmbito alterado por ela.

Para estudo de caso é necessário selecionar o caso que melhor se adequa ao propósito da pesquisa dessa forma o estudo de caso para a pesquisa é o coletivo que segundo Gil (2002) tem o propósito de estudar as características de uma população, tornando possível a aprimoração do conhecimento acerca do universo pertencente, “casos desse tipo são constituídos, por exemplo, por um certo número de empresários numa pesquisa cujo objetivo é analisar as crenças e os temores da categoria” (GIL, 2002, p. 139).

Para Gil (2002) os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos casos, podendo também as unidades de análise ser um ou mais indivíduos, grupos ou organizações. O caso único pode determinar se as

proposições são corretas ou se algum conjunto de explicações podem ser mais relevantes, tem como objetivo captar circunstâncias e as condições de uma situação cotidiana (YIN, 2015). O estudo se caracteriza como caso único onde o contexto é a Transformação Digital e seus elementos que serão identificados de forma única em unidades de pesquisas distintas, e não casos múltiplos onde existem situações distintas.

A escolha pelo estudo de caso único, de acordo com Godoy (2008), é relevante quando ele representa um caso decisivo no teste de uma teoria bem formulada. Assim como acontece na pesquisa em questão que se trata da análise dos elementos da transformação digital que são eles decisões estratégicas, transição da criação e captura de valor e renovação de competências e cultura digital com o intuito de identificar o nível da presença desses na prática das unidades que foram analisadas.

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

As definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO) constituem um recurso valioso e transparente para a análise do critério da pesquisa qualitativa. A definição construtiva refere-se à concepção dos conteúdos e variantes emergentes da fundamentação teórica, já a definição operacional está representada pela operacionalização da constitutiva, a forma como os conteúdos e variantes são identificados, verificados ou medidos na realidade (DUCCI, 2009).

3.3.1 Definição constitutiva das categorias de análise

Transformação Digital: é a adoção de processos e práticas de negócios para ajudar a organização a competir de forma eficaz em um mundo cada vez mais digital, alterações fundamentais e criação de novos modelos de negócios e busca de melhoria na experiência dos clientes que promove evoluções nas organizações mediante a exploração de tecnologias digitais, podendo entender a TD como “choque digital planejado” onde essa mudança de estratégia de forma coordenada impacta a forma como as organizações operam, beneficiando o desempenho delas

em diversos aspectos como financeiro, de inovação, produtividade , eficiência e expansão (KANE, 2017; KHATTAR *et al*, 2019).

3.3.2 Definição operacional das categorias de análise

A análise e identificação das categorias de análise serão 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.

Fonte: elaborado pela autora (2023)

3.4 UNIDADES E SUJEITOS DE PESQUISA

A fim de manter a confidencialidade, foram usados 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.

Foram escolhidas três empresas do ramo de Marketing Digital da cidade de Itabaiana/SE com o critério de acessibilidade da pesquisadora com os seus gestores, sendo estes os sujeitos de pesquisa, o que facilitou o diálogo no momento da coleta de dados.

A empresa 01 está atuando ramo do Marketing Digital desde 2010 e hoje conta com uma equipe de 20 colaboradores, onde 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 buscou realizar cursos voltados na área e assim realizou a abertura da empresa 01 que hoje se tornou segundo ele referência na cidade.

A empresa 02 é relativamente nova no mercado, com o início das atividades no ano de 2022, nasceu 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 cidade de Itabaiana e na região de Sergipe, e conta com uma equipe de 5 pessoas atualmente.

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 regiões circunvizinhas.

3.5 COLETA DE DADOS

Obter dados através de formas distintas se torna importante para garantia da qualidade da obtenção dos resultados, pois no estudo de caso os resultados devem prover da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos (GIL, 2002). Dessa forma para o processo de coleta de dados, foram utilizados dois tipos de técnicas de coleta de dados.

Salienta-se que a observação 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, através da observação das postagens do cotidiano da equipe foi possível identificar sobre a utilização dos elementos descritos pela transformação digital, principalmente no que se trata das capacidades dinâmicas e cultura, facilmente identificada em postagens sobre treinamento de equipe e descontrações no final do expediente.

Entrevista é um método de coleta de dados é uma interação verbal, que se vale do encontro entre pessoas que trocam informações com a finalidade de produzir conhecimento sobre algo (VERGARA, 2009). Tendo em vista que o tema ainda gera controvérsias quanto a sua real atuação no mercado e como é identificada e visualizada pelo seu maior público que são as organizações, foi escolhido como última etapa e instrumento principal da coleta de dados a técnica de entrevistas individuais dos tipos semiestruturadas com gestores das organizações.

A entrevista semiestruturada contém um roteiro, mas permite inclusões e exclusões nele, pois dessa forma é possível identificar através da entrevista além das respostas as perguntas, o nível de conhecimento acerca do assunto, podendo ocorrer insights durante o processo os quais são aproveitados para recompor o roteiro e enriquecer a coleta de informações (VERGARA, 2009).

Diante do exposto foi elaborado um roteiro contendo 12 questões, baseado nos elementos operacionais das categorias definidas no item 3.3 deste capítulo, sendo aplicado a todos os gestores entrevistados.

Foi realizada uma entrevista com o gestor de cada uma das três organizações, totalizando em três entrevistas, as quais foram realizadas de forma online através do Google Meet sendo todas gravadas e, posteriormente transcritas e analisadas em seu conteúdo.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

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 proposta por Bardin e a observação das redes sociais como método adotado para a análise dos dados coletados nas mesmas, dessa forma será identificado cada elemento da transformação digital e a análise de cada empresa e seus gestores.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pela elaboração do referencial teórico e pela realização do estudo de caso.

4.1 ELEMENTOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA

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 que sejam ajustadas aos ambientes digitais que mudam rapidamente (KANE et al, 2018).

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.

4.1.1 *Escopo*

O escopo é onde é definido o portfólio de produtos e negócios, bem como as tarefas que são 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 tem 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. Como pode-se entender a

estratégia utilizada para captar mais clientes para seu portfólio na fala do gestor 02:

Buscamos sempre atingir públicos diferentes em períodos diferentes, por exemplo, final de ano vamos muito para o varejo e restaurante, já em janeiro e fevereiro cai bastante, vamos para a área da saúde [...] tudo isso é planejado, não é a agência abre e fecha, e sim que ela atinge quem tem que atingir naquele determinado período para manter a empresa saudável, porque quando você não tem um direcionamento claro fica muito mais difícil de conseguir.

Na empresa 03 é possível identificar seu portfólio através do site da empresa, rede sociais e 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 o seu Instagram, vou fazer seu comercial de TV, mas eu 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 vai sair 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 espoco que as 3 empresas têm seu escopo bem definido e assim estão alinhadas quanta a estratégia prevista pela transformação digital o que confirma a afirmação de Bharadwaj et al. (2013) que é preciso de uma nova conceitualização do papel das conexões digitais dentro do portfólio corporativo de produtos e serviços de uma empresa para melhor determinar sua estratégia sob condições digitais crescentes.

4.1.2 Escala

A escala dos negócios consegue ser alavancada através de 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 através de terceirização de empresas como 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 mantermos a nossa estratégia funcionando”. Foi identificado nas empresas 02 e 03

que existe a escalagem via parcerias com profissionais freelancer, onde existe o compartilhamento de informações sobre técnicas e de entrega material, como é o caso da empresa 02 em relação a fotografia e na empresa 03 com arte para post. Como observa-se nas falas dos seus gestores:

Ao enviar uma pessoa para fazer no nosso lugar não tem como ter certeza de que vai ser feito certo, porque hoje para escalar precisa ter condições, você precisa manter o padrão, a qualidade e manter o principal sua palavra com o cliente, porque se você promete um resultado você tem que cumprir, isso é o básico. (Gestor 02)

No nosso setor é bem complicado, primeiro não tem profissionais, é muito difícil você encontrar alguém pronto [...] então óbvio que se você contrata é um freelance para sua empresa vai ser muito mais barato só que o freelance vai entregar apenas a arte solicitada, vai ser é uma arte linda porque ele é design e vai fazer um bom trabalho, mas ele não vai pensar além disso. (Gestor 03)

Em ambas as empresas é possível identificar que a escalagem ainda é algo incipiente no que tange a 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.

4.1.3 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).

Pode-se concluir através dessa declaração que o gestor da empresa 01 tem

pleno 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 essa demanda cada vez mais rápida e até busca ferramentas que possam a fornecer relatórios onde possa identificar se o processo está em atraso como explicita na fala “o trello não me dar relatório, não me mostra demandas que possam estar em atraso, ele não consegue me identificar se está precisando contratar um design esse mês” onde 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 conclui-se que ambos conhecem o elemento e a importância, mas aparentemente ainda não possui ações destinadas a essa questão.

Diferente da empresa 02, que deixa em evidência que uma das principais motivações da mesma é a velocidade na devolutiva para o cliente, por questões de experiências com seus clientes o gestor 02 percebeu essa deficiência e por isso a tornou prioridade.

Eu 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 eu tenho suporte rápido que o cliente quer e fazemos rápido. Até porque vamos lá, você pega seu telefone agora e entra em qualquer rede social e se de um em um segundo você apertar pra baixo e atualizar você vai ver que tem novas coisas o tempo todo, então se você demora na hora de um suporte, na hora de prestar um serviço, você está perdendo tempo, o seu cliente está perdendo tempo, ele está perdendo dinheiro, está perdendo muita coisa, que não é só a daqui a pouco eu faço, não cara, as informações hoje em dia estão muito rápidas, tudo é velho minutos depois. (Gestor 02)

Dessa forma é notado que quanto ao elemento da decisão estratégica as duas empresas mais antigas no ramo que é a empresa 01 e a 03 tem um nível bom sobre as características que competem, mas a empresa 02 se sobressai no aspecto da velocidade frente as outras duas empresas, dessa forma conclui-se que neste elemento é possível identificar que a empresa 02 dois está em um nível Alto onde é possível identificar o elementos de decisão estratégica em todas variáveis, se destacando das outras na variável de velocidade, mas deixando a desejar quanto a execução da escalagem, da mesma forma que as empresas 01 e 03 também possuem essa mesma deficiência quanto a variável de escalagem, e demonstraram um nível menor quanto importância dada a variável velocidade, assim performando

na junção das variáveis um nível básico.

4.2 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, levando em consideração 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.

4.2.1 Criação de Valor

Para Chen e Vasconcelos(p.6, 2022) 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 complementariedade dos modelos de negócios e pela sua eficiência” (CHEN; VASCONCELOS, 2022, p. 6) surge a possibilidade de aumento de eficácia da geração de valor, consequentemente aumentando a percepção de valor adquirido na opinião do consumidor final.

As empresas estudadas por estarem no mesmo ramo de atuação tem uma similaridade quanto a 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 que tem 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 que eram valores essenciais , cruciais para o funcionamento da empresa como para o cliente perceber, e quando passamos a consolidar isso, colocar em pratica 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 preocupar 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.

Na 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 junto 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 socio 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”. Insere ainda:

Hoje trabalhamos com uma construção de marca, com um fortalecimento de marca, então tudo tem que estar alinhado, e eu trabalho alinhado com o financeiro, trabalho alinhado com o setor de estoque, para fazermos a empresa saudável, não é só questão de vender um Post, é conseguir deixar a empresa do cliente saudável. (Gestor 02)

A empresa 03 não foge muito do pensamento das outras empresas na busca da satisfação do cliente, porém ela traz como prioridade dentro dos seus valores a honestidade, conforme verifica-se na fala do gestor 03: -“eu poderia dizer a você que o valor que eu gostaria de gerar neles é a qualidade do meu trabalho, que é a velocidade na entrega, mas para o setor de Marketing a honestidade vem muito antes disso”, ainda segundo ele por experiências relatadas por clientes sobre a desonestidade do meio, foi que se fez prioridade a busca desse valor. Outro ponto de geração de valor semelhante a empresa 02 é o trato com o cliente através de 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).

4.2.2 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 (I SEN CHEN e VASCONCELOS, 2022).

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

Tem uma pessoa que ela está começando na carreira de psicopedagoga que precisa de um ambiente e é nossa cliente, e eu tenho uma outra cliente que é dona de uma clínica está precisando alugar salas, então temos esse olhar mais humanizado, ah você está precisando de que, estou precisando disso, a então vou conseguir isso aqui para você. (Gestor 02)

Eu tenho um cliente que ele tem um minimercado lá em Aracaju e está abrindo agora uma conveniência e vai expandir para mais duas lojas e eu tenho um outro cliente que tem uma distribuidora de doces, então eu consegui unir um com outro. (Gestor 02).

O gestor 02 traz nesses exemplos uma captura de valor na qual ele utiliza como oportunidade as forças de seus clientes para suprir a necessidade percebida em outro, como o autor Vasconcelos (2022) explica que 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 outra 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.

Então meio que criamos uma cadeia entre os nossos clientes e isso faz com que eles pensem, -poxa os meninos pensam em nós, os meninos estão sempre ali dando força, dando suporte, não é só prestar um serviço, não é 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, aquele laço, um vai ajudando o outro, eles tem consciência que estamos ali não apenas para vender o nosso serviço, mas está ali 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, e demonstram conhecimento acerca do assunto e buscam estratégias diferenciadas para alcançar novos valores, o que é afirmado por Albertin (2021) deve-se criar de novos valores, não só financeiros, mas também melhoria processual, satisfação dos clientes, inovação, aspectos sociais e de sustentabilidade.

4.3 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 as 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, por isso é necessário desenvolver ou aperfeiçoar as competências dos profissionais e propor compassadamente uma alteração para cultura digital.

4.3.1 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 desenvolver internamente.

Nós temos o Zenklub que é uma plataforma com mais de 700 profissionais psicólogos, psicanalistas, terapeuta e coach que nossos colaboradores têm terapias gratuitas para desenvolvimento pessoal por mês, se o profissional percebe que a deficiência dele é liderança, ele vai agendar com o profissional e vai desenvolver. (Gestor 01)

Ela também busca a aquisição externa através da contratação de

profissionais do mercado, o qual o processo de seleção é realizado em primeira etapa por uma empresa terceirizada onde as filtrações são feitas, para depois o gestor conduzir as próximas etapas, o gestor 01 afirma que: - “nossas seleções são um pouquinho mais demoradas, uma das coisas que nos preocupamos é se a pessoa tem o *feeling* digital, seja na parte técnica como no comportamental”.

Na empresa 02 por ser uma empresa relativamente nova a aquisição externa é a variável mais notada, a qual o gestor deixa transparecer em uma das falas 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 a questão de parcerias com freelancers em que no ato do desenvolvimento do serviço contratado é possível o compartilhamento de experiências, porém não é o foco, como observado na fala do gestor 02:

Primeiro que não treinamos, fazemos testes, não ensinamos nada, porque assim, se você está disposto a trabalhar naquela área você precisa pelo menos ter noção do que está fazendo [...] eu não ensino, eu explico como deve ser feito, é diferente, você sabe fazer isso aí, mas aqui na agência é feito dessa forma.

Já na empresa 03 o desenvolvimento interno é de longe o mais usado, tendo em vista que o gestor 03 opta por treinar toda sua equipe do zero e possui um certo receio sobre captação de mão de obra direto do mercado, comenta que já fizeram 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 toda nossa equipe nós fomos o primeiro emprego deles, dá mais trabalho, trazer alguém do mercado seria muito mais fácil, mas eles não vêm com os 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 eu consigo ver o que está acontecendo lá fora, pois o freelance sempre trabalha para várias pessoas que minha empresa ainda não está atendendo. (Gestor 03)

É possível identificar nesse elemento de renovação de competência uma discrepância entre a empresa 01 que atende a todas variáveis, das outras duas empresas que possuem dentro do 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 em 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 tem sobre a necessidade de renovação.

4.3.2 *Cultura Digital*

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

Infere-se através da fala do gestor 01: “hoje adotamos o sistema híbrido, alguns dias são presenciais e outro são home, sem ninguém ter caído o rendimento, ter sentido dificuldade ou não ter se adaptado a isso” que a cultura da empresa 01 não sofreu com modificação de seus elementos para se adequar ao digital.

O mesmo pode ser notado na empresa 02 em que o gestor 02 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 como se observa a seguir:

Para contratar temos algumas coisinhas, e uma delas é o manual de cultura da empresa, é um e-book onde após eu fazer a entrevista com a pessoa, conhecendo-a melhor, pergunto sobre ela... depois que eu me interessar naquela pessoa, eu mando meu manual para ela ler e solicito a assinatura digital identificando que a mesma concorda com a nossa cultura. Não sou eu aceito que você venha trabalhar pra mim, é você que aceita trabalhar pra mim, eu quero que você escolha isso, eu não quero que você venha só porque você está precisando, não, eu quero que fale: ‘eu me identifiquei com isso aqui e vou fazer assim, vou continuar com os meninos, vou trabalhar da forma deles, vou entender com eles, vou ensinar eles’ dentro do manual da cultura da agência escrevemos tudo, desde os dias de reunião, a forma de tratar o cliente, o tempo de entrega, tudo está escrito no manual de cultura da empresa e todos estão de acordo com aquilo ali. (Gestor 02)

Podendo ser concluído dessa forma, que a equipe da empresa 02 mesmo

sendo uma empresa nova, já foi contratada nesses 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 através de algumas falas já citadas é possível concluir que ao optar por treinar do zero o colaborador, ele já adere a 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 a cultura digital que muitos clientes não tinham quando os contrataram, e isso indica ainda mais o nível de conhecimento sobre a cultura digital, as empresas por questões estratégicas nas contratações não tiveram a necessidade de implementar uma nova cultura digital, mas sentiram em seus clientes a falta desse elemento como se observa nas palavras do 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”. E na empresa 02:

Quando iniciamos tinha muitas vezes que precisávamos convencer o cliente que o nosso serviço é importante para empresa dele, ele não enxergava isso, e tudo bem ele não enxergar, ele está vivendo em um lugar diferente do que eu estou vivendo, o que eu posso fazer é apresentar pra ele, dizer cara olha o tanto de dinheiro que você está deixando na mesa, olha o tanto de oportunidades que você está perdendo, olha o tanto de vendas que você 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

Este estudo se propôs a analisar a presença dos elementos da transformação digital nas empresas de marketing digital na cidade de Itabaiana/SE, através dos questionamentos que foram feitos, foi possível identificar o nível de conhecimento dos gestores referente a transformação digital, o grau de presença da transformação digital nas decisões estratégicas da organização, caracterizar a transformação digital na Transição da criação e captura de valor e descrever os aspectos da transformação digital existentes na Renovação das competências e cultura digital.

O nível de conhecimento dos gestores referente a Transformação Digital pode ser identificado como alto, no que se diz respeito a utilização de todos os elementos propostos por ela, mesmo tendo empresa que sobressai quanto a uma variável referente a outra, não exclui o conhecimento desmontrado sobre o mesmo, foi percebido que por questões de estratégias da empresa não se opta por introduzir determinatada variavel de algum dos elementos. Na sua totalidade foi indetificado que os gestores têm conhecimento acerca do assunto.

No que se trata do elemento associado às decisões estratégicas, ele foi analisado atraves das variaveis de escopo, escala e velocidade na criação e captura de valor, dessa forma foi identificado que as três empresas tem seu escopo bem definido, uma vez que possuem seus portifolios delineados e com as ações bem estruturadas, já quanto a relação de escalagem ambas demonstram conhecer o método, mas só utilizam em ultimo caso, sendo percebido um receio quanto a entrega em caso de escalar, finalizando com a velocidade na criação e captura de valor, a empresa 02 se destaca quanto as ações implementadas para diminuir a distância entre a demanda e a sua entrega. No entanto, nas empresas 01 e 03 o elemento tambem se faz presente, porem 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 bastante implementado, cada empresa com sua especificidade de valor, mas ambas com entendimento da importância desse elemento na transformação digital. Quanto a captura de valor foi indetificado apenas na empresa 02, a qual busca através da propositura deconexões 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 indetificado 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 para a empresa, 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 a renovação de competências através de parceria pode ser identificada nas três empresas.

E para finalizar os elementos da transformação digital, tem-se a presença da cultura digital, que é 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 a 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, sendo eles decisão estratégica, criação e captura de valor, renovação de competências e cultura digital identificados nas empresas estudadas.

Cabe destacar que a maturidade e experiência de alguns gestores durante as entrevistas, pode ter ocorrido uma personificação quanto as respostas acerca de alguns elementos, o que traz como uma limitação dessa pesquisa, sugere-se então que sanar qualquer ambiguidade, seria interessante realizar entrevistas também com os colaboradores das empresas, a fim de que fosse possível obter duas visões: a da gestão e a dos colaboradores, e aí após esse confronto, concluir com mais legitimidade sobre a presença dos elementos da TD.

Com base na pesquisa realizada, tema abordado e objetivo proposto, se tem como recomendação e sugestão de estudo futuro: “A 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.; SAWY, O. A. EL; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. **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.
- COLBARI, A. **A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa**. EDUFES, Vitória – 2014.
- DUCCI, L. Z. **Marketing De Relacionamento Em Cooperativas: O Caso De Uma Cooperativa Agroindustrial Do Norte Do Paraná**. Curitiba-PR – 2009.
- FERNANDES, K. R.; FLEURY, M. T. L.; SILVA, L. F. **A Transformação Digital e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas: Um Mapeamento da Literatura**. XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019.
- GC KANE, D. PALMER, AN PHILLIPS, D. KIRON E N. BUCKLEY, **“Achieving Digital Maturity”** MIT Sloan Management Review e Deloitte University Press, julho de 2017.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. Editora Saraiva, São Paulo - 2006.
- HESS, T.; MATT, C.; BENLIAN, A.; WIESBÖCK, F. (2016) **Options for Formulating a Digital Transformation Strategy**. MIS Quarterly Executive, Vol. 15, No. 2, pp. 103-119.
- I 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.
- JEREMIAS, A. C. **Análise da Transformação Digital em Empresas de Varejo**. Araranguá, 2022.
- KANE, G. C. **Maturidade digital, não transformação digital**. MITSloan Management Review, 2017.

KHATTAR, F. A.; ANDRADE, L. L.; OKANO, M. T.; SIMÕES, E. A.; LANGHI, C. A. **A transformação digital e o nível de entendimento dos profissionais. XVI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 2019.**

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.

RABELO, A. **Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade.** Rockcontent, 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>>. Acesso em: 10 abril 2023.

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 2022.

SIA, S. K.; SOH, C.; WEILL, P. (2016) "How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy," O QUE Executivo trimestral: vol. 15: Iss. 2, Artigo 4. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/4>

TADEU, H. F. B.; DUARTE, A. L. C. M.; CHEDE, C. T. **Transformação Digital: Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital.** FDC Fundação Dom Cabral, Nova Lima, DOM: v.11, n.35, p. 32-37, maio/ago. 2018.

TOLFO, C.; SANTOS, F. F. **Interligações entre a transformação digital dos negócios e o Marketing 5.0.** Research, Society and Development, v. 11, n.17, e46111738913, 2022.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** São Paulo, Editora Atlas S.A. – 2009.

WEISS, M. C. **Sociedade sensoriada: 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.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este instrumento de coleta de dados faz parte de uma pesquisa acadêmica realizada para a obtenção do Diploma em Administração pelo UFS sobre a presença dos elementos da Transformação Digital nas organizações de marketing digital de Itabaiana/SE e será utilizado com os gestores das empresas que compõem o caso da pesquisa.

NOME DA ORGANIZAÇÃO:

TEMPO DE EXISTENCIA DA ORGANIZAÇÃO:

NÚMERO DE PESSOAS VINCULADAS A ORGANIZAÇÃO:

1. COMO É VISTA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA VOCÊ?

Uso de tecnologias para aumentar os negócios.

2. QUANTO AO MINDSET DIGITAL/MENTALIDADE DIGITAL O QUE ENTENDE? COMO PERCEBE A APLICAÇÃO NA SUA EMPRESA?

Mentalidade voltada para o digital, busca de inovações.

Através do incentivo do gestor em busca de mudanças.

3. COMO SÃO DEFINIDAS AS DECISÕES ESTRATEGICAS? EXISTE UM ESCOPO? COMO ELE É DEFINIDO?

Reuni as lideranças e monta um planejamento dos objetivos desejados e as ações que devem ser tomadas.

Sim , existe um portfólio dos produtos e serviços a serem ofertados e como são feitos.

4. A EMPRESA BUSCA PARCERIAS COM O INTUITO DE ESCALAGEM ?

Geralmente as parcerias são complicadas.

5. COMO VOCÊ ENXERGA A VELOCIDADE DA SUA EMPRESA ? O QUANTO VOCÊ IMAGINA QUE ELA IMPACTA NO VALOR DA SUA EMPRESA?

Poderia ser mais rápido o tempo de resposta as demandas solicitadas.

Tem ciência do impacto que pode causar no valor da empresa , tanto positivamente

quanto negativamente.

6. QUAIS SÃO AS AÇÕES QUE VOCÊ IDENTIFICA COM ALTO VALOR NA SUA EMPRESA QUE PODE SER PERCEBIDO PELO CLIENTE ?

A empresa busca a satisfação do cliente através de um atendimento personalizado, mais interativo e sempre com um pós-venda.

7. CAPTURAR VALOR ATRAVÉS DE PARCERIAS, É ALGO QUE A EMPRESA BUSCA REALIZAR?

Buscamos concentrar nossos esforços internamente.

8. PERCEBEU MUDANÇAS REFERENTE AS CAPACIDADES DAS EQUIPES NO QUE SE REFERE AS ALTERAÇÕES PARA O DIGITAL?

Sim , mesmo diante de uma equipe muito boa, teve alguns desafios nas adaptações tanto ao uso de equipamentos mais tecnológicos , quanto a mudança da percepção do antigo para o novo.

9. O QUE FOI FEITO PARA TENTAR MUDAR ESSA REALIDADE?

Treinamentos e contratações.

10. COM TODA INOVAÇÃO E MUDANÇAS PROPOSTAS, O CLIMA DENTRO DA EMPRESA FOI NOTADO ALGUMA ALTERAÇÃO?

Houve alguns funcionários que não se adaptaram as mudanças e não buscaram se desenvolver e o acarretava um certo atraso a equipe e insatisfação própria.

11. CULTURA DIGITAL O QUE É PARA VOCÊ? COMO PERCEBE ELA NA SUA EQUIPE?

A cultura digital é o pensar digitalmente e em conjunto. Consigo perceber na minha equipe uma boa parcela de cultura digital no passo que são uma equipe multifuncional que se comunicam e sempre estão inseridos no processo.

12. DENTRO DOS ELEMENTOS ELENCADOS, DECISÃO ESTRATEGICA, CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR, RENOVAÇÃO DE COMPETENCIAS E CULTURA DIGITAL, TEM ALGUM QUE VOCÊ PERCEBE QUE NÃO É

REALIZADO OU QUE PODE MELHORAR?

Renovação de competências e cultura digital.