

OS DESAFIOS E AS OPORTUNIDADES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA PEQUENOS NEGÓCIOS NO COMÉRCIO VAREJISTA

Lívia Maria Carolino e Alberto de Medeiros Junior

Apoio: PIBIC CNPq

RESUMO

A presença da Tecnologia de Informação tornou-se indispensável para as empresas de todos os portes, originando novos modelos de negócio com maior rapidez, eficiência, eficácia e flexibilidade. Assim, o presente estudo aborda as oportunidades e os desafios trazidos pela transformação digital para os pequenos negócios no comércio varejista, demonstrando principalmente como a relação entre vendedor e consumidor tornou-se imprescindível para a criação de valor a uma empresa e consequentemente aos seus produtos e negócios. Durante a realização da pesquisa, foram discutidos diferentes aspectos e estratégias que contribuem para a tomada de decisão das organizações, para que pudessem se aproximar, atrair e beneficiar o público-alvo de seu negócio, e assim, atendendo às suas necessidades e expectativas. Portanto, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, mediante a análise de entrevistas com proprietários de quatro empresas do comércio varejista, que expuseram as suas operações, métodos e resultados proporcionados com o auxílio da tecnologia, demonstrando a realidade das teorias e conceitos estudados e formulados por profissionais da área. De um modo geral, foi possível, então, concluir que a transformação digital é vista como um meio essencial para o crescimento das organizações, promovendo não apenas a agilidade dos processos, como também, uma melhora na qualidade do atendimento e dos produtos, fazendo com que haja um relacionamento mais próximo com o cliente, e consequentemente, agregando valor a ele.

Palavras-chave: Comércio varejista, transformação digital, criação de valor.

ABSTRACT

Information Technology has become indispensable for companies of all sizes, creating new business models with incredible speed, efficiency, effectiveness, and flexibility. Thus, the present study addresses the opportunities and challenges brought by the digital transformation for small businesses in the retail trade, demonstrating mainly how the relationship between seller and consumer has become essential for creating value for a company and its products and services. During the research, different aspects and strategies that contribute to the decision-making of organizations were discussed so that they could approach, attract, and benefit the target audience of their business, thus, meeting their needs and expectations. Therefore, exploratory research was carried out through the analysis of interviews with owners of four retail companies, who exposed their operations, methods, and results provided with the aid of technology, demonstrating the reality of the theories and concepts studied and formulated by professionals in the field. In general, it was possible to conclude that digital transformation is seen as an essential means for the growth of organizations, promoting not only the agility of processes, but also an improvement in the quality of service and products, making that there is a closer relationship with the customer, and consequently, adding value to it.

Keywords: Retail trade, digital transformation, value creation.

1. INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia tem proporcionado novos meios de acesso dos consumidores a produtos e serviços ofertados pelas empresas. O ambiente de negócios evolui com rapidez, proporcionando oportunidades para o surgimento de empreendimentos que oferecem soluções inovadoras para atendimento às demandas dos agentes de mercado.

Mas, se há os que vislumbram tais oportunidades, observam-se, também, as dificuldades enfrentadas por organizações que, mesmo já consolidadas no mercado, se veem diante de desafios para se manterem competitivas, frente à entrada de novos entrantes e de novas formas de fazer negócio. Rogers (2017, p. 9), argumenta que “cada vez mais, competimos não só com empresas rivais de nossos próprios setores de atividade, mas também com negócios de outros setores de atividade, que roubam nossos clientes com suas novas ofertas digitais”.

As empresas que atuam no comércio varejista brasileiro, presentes no setor secundário da economia, representam o elo entre produto e consumidor final, tornando-se a última etapa da cadeia de valor dos bens produzidos pela indústria, marcando o fim do ciclo iniciado com o projeto de produtos e serviços. De acordo com Slack (2009), esse ciclo inicia-se e termina com o consumidor.

Conforme Solomon (2008), o varejo possui a função de analisar constantemente o comportamento de seu público-alvo, a fim de oferecer bens e serviços que o satisfaçam, uma vez que em meio a uma cultura diversificada, com inúmeras opções e preferências, é de extrema importância a compreensão de cada segmento de mercado, e o desenvolvimento de produtos específicos para cada grupo. Esse monitoramento sobre o consumidor, é um grande ativo do comércio varejista, e o que possibilitou um crescimento desse setor no cenário econômico nas últimas décadas (SOUZA, 2007).

As atividades de varejo são compreendidas como a venda de produtos em pequenas quantidades ao consumidor final, para uso pessoal, integrando estabelecimentos como: supermercados e hipermercados, farmácias, lojas de roupas, calçados, móveis, tecidos; postos de combustíveis, lojas de departamentos e entre outros. Destaque-se que o crescimento progressivo do setor varejista para a economia nacional vem se tornando cada vez mais importante, e gerando grande número de empregos.

Atualmente, grandes desafios são enfrentados, principalmente com a concorrência entre inúmeras empresas e novos entrantes no mercado, gerando uma disputa pelo consumidor e a necessidade da adoção de estratégias para que um se sobressaia. De acordo com Lima (2020), a pandemia da COVID-19 também provocou diversos impactos nesse setor, com mudanças desde o comportamento do consumidor, a introdução de novas tecnologias para a

relação de trocas comerciais e a adaptação das organizações das empresas para manterem um negócio, com uma nova realidade em meio a grandes incertezas.

O momento, portanto, é de desafio às empresas em se redefinirem para enfrentar as condições que lhe são impostas pelas mudanças de comportamento do mercado, de modo a prosseguir criando valor. Segundo Casadesus-Masanell e Ricart (2010), a maneira pela qual uma organização opera para criar valor a seus stakeholders é definida em seu Modelo de Negócios (MN).

Assim, sob a óptica da disputa pela preferência dos clientes, a definição de como fazer negócios deve ser orientada pelo que é valorizado por esses. Mas a sobrevivência também depende de outros aspectos que possibilitam a sustentabilidade econômica de um negócio. Osterwalder e Pigneur (2013) argumentam que um MN deve ser revisto e renovado continuamente, adequando-se às mudanças percebidas no ambiente, em resposta às reações do mercado, para que não se torne obsoleto.

Ainda de acordo com Osterwalder e Pigneur (2013), é pelo delineamento do MN que se define a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Para isso, é necessário identificar o segmento de mercado para o qual se propõe valor, a proposta de valor que se pretende a ele ofertar, para, então, se optar pela estrutura pela qual se concretiza essa oferta. Aí, então, definem-se as atividades a executar, os recursos necessários, eventuais parcerias demandadas, os meios de relacionamento com os clientes e os canais de distribuição. Confrontando os custos envolvidos para a manutenção dessa estrutura com as receitas potenciais, identifica-se a fórmula de lucro do negócio, que pode ser significativamente favorecido quando se consegue a otimização dos processos. Por isso, o gerenciamento constante do modelo em busca dessa otimização deve ser constante, mesmo porque a tecnologia, a disponibilidade de recursos e o comportamento do mercado mudam frequentemente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).

Quanto aos benefícios potenciais da adoção de novos recursos tecnológicos, encontra-se atualmente a discussão da aceleração da Transformação Digital (TD), com a utilização da automação, do acesso a elevado número de informações da Inteligência Artificial e de outros instrumentos que potencializam a melhoria do desempenho organizacional. Essa situação remeteu ao interesse da autora desta pesquisa em estudar as soluções que as empresas que atuam no comércio varejista estão encontrando para adaptar seus modelos de negócios à nova realidade de mercado pela transformação digital.

Formulou-se uma questão de pesquisa, que Köche (2000) descreve como o questionamento sobre a eventual relação entre duas ou mais variáveis que afetam o fenômeno em estudo. A questão de pesquisa é formulada na forma interrogativa sobre uma questão teórica ou prática para a qual se busca uma possível solução, a partir de testagem ou observação

empírica (CERVO; BERVIAN, 2002). A questão de pesquisa assim formulada é descrita a seguir.

1.1 Questão de pesquisa

Com base nas recomendações metodológicas no contexto descrito acima, elegeu-se como questão de pesquisa para o presente estudo: **Quais são as contribuições da Transformação Digital para a criação de valor em pequenas empresas de varejo?**

1.2 Justificativa

O estudo aborda a TD como meio indispensável na relação entre comércio e consumidor, levando em conta as dificuldades enfrentadas pelo setor de varejo atualmente, e no modo como essa transformação pode influenciar na criação de valor à pequenas empresas, possibilitando uma visão ampla da atualidade e perspectivas sobre o futuro do setor.

1.3 Objetivos

O objetivo geral estabelecido para o estudo é **identificar contribuições da transformação digital para a criação de valor em pequenas empresas de varejo, na perspectiva de seus gestores**.

Como meio para o alcance do objetivo geral, adotam-se os seguintes objetivos específicos:

- conhecer os mecanismos que conduzem à criação de valor em pequenas empresas varejistas no mercado brasileiro;
- identificar os meios e opções que as empresas dispõem em decorrência da evolução tecnológica e;
- descobrir quais mudanças as empresas brasileiras de pequeno porte que atuam no comércio varejista promoveram e pretendem promover como caminhos para a transformação digital em seus modelos de negócios.

A pesquisa seguiu o método qualitativo, principiando por análise bibliográfica e documental e, a partir das evidências teórico-conceituais encontradas, prosseguiu por entrevistas em profundidade com gestores de empresas selecionadas aleatoriamente e pelo critério de acessibilidade, como meio de identificar aspectos relativos às práticas relativas ao fenômeno em estudo nas organizações. Nos tópicos seguintes, apresentam-se as visões encontradas na literatura acessada para a construção do Referencial Teórico para o estudo e, na sequência, um maior detalhamento dos procedimentos metodológicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Criação de valor

De acordo com Kotler e Keller (2012), o conceito de valor tornou-se objeto central e ferramenta a importantes processos para a criação de estratégias, observando: as demandas do mercado, comportamento do consumidor, fidelização dos clientes, estratégias comerciais, e outros.

Em relação ao ambiente competitivo, Porter (1991) considera que valor é aquilo que os consumidores estão dispostos a pagar, e que um valor superior é agregado à oferta de um produto com preço menor ao do concorrente.

Kotler e Keller (2012), afirmam que o consumidor ao fazer uma escolha, analisa as ofertas do mercado, observando aquela que lhe atribui maior valor, entre os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis avaliados por ele.

Mações (2018, p. 23), avalia a criação de valor como um fator diferenciador que gera vantagem competitiva. “A diferenciação traduz-se na capacidade de fornecer alguma coisa diferente que é valorizada pelos clientes e pela qual estão dispostos a pagar mais caro. A chave da diferenciação consiste em criar valor para o cliente.” Além disso, esse autor explica que existem dois tipos de diferenciação: a tangível – engloba as características físicas do produto, como: tamanho, materiais, cor, desempenho e outros. E a intangível – que corresponde às características subjetivas, não observáveis, como a identidade da marca, status e desejo de exclusividade.

Assim também, acreditam Churchill e Peter (2012) que consideram o valor como a diferença entre benefícios de um serviço ou produto, em relação aos seus custos para a aquisição.

A criação de valor é um tema considerado relevante por muitos autores e estudado pelos profissionais de marketing, partindo-se do princípio de que com determinadas estratégias comerciais, eles compreendem o consumidor, e o move a realizar o ato de desejar e comprar um produto. Segundo Churchill e Peter (2012, p.11):

[...] os profissionais de marketing devem reconhecer que as trocas com os clientes são a vida das organizações. As empresas devem compreender os seus clientes, saber o que eles pensam, o que sentem e como compram e usam produtos e serviços.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p.3) a *American Marketing Association* propõe o seguinte conceito: “O marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em um todo”. Ainda para esses autores, (p.4) “[...] marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”.

Porter (1991), contudo, explana que há uma necessidade de os empresários valorizarem e melhorarem a forma de atendimento, pois o cliente quando é bem atendido volta e traz consigo outros clientes.

Assim, compreende-se que, para fidelizar clientes, é preciso identificar neles motivos no qual eles fidelizariam a empresa, conhecer desejos e informações para estreitar esse relacionamento, o que demonstra um diferencial e oferece confiança aos consumidores.

Mações (2018, p. 31) explana a cadeia de valores:

[...] refere-se à ideia de que uma empresa é uma cadeia de atividades funcionais que transformam os inputs em produtos ou serviços. Este processo é composto por inúmeras atividades funcionais e operacionais, que começa pela aquisição de matérias-primas aos fornecedores, passa pela projeção e controle dos processos de produção, pela distribuição dos produtos aos clientes e termina no serviço pós-venda. Cada atividade acrescenta valor ao produto, o que permite que a empresa cobre um valor superior aos clientes.

2.2 Transformação digital

Tadeu, Duarte e Taurion (2018) consideram que a TD, entre outros fatores, é a implementação de novas tecnologias que modificam o modelo e conceito de uma empresa, o que vem se mostrando cada vez mais necessária para que muitas organizações se adequem à atualidade. Possibilitam, ainda, uma variedade de perspectivas e ampliam o gerenciamento de dados e negócios com rapidez, utilizando ferramentas com capacidade de redefinir processos e produtos, além de facilitar a relação com fornecedores e clientes.

Essa transformação faz-se indispensável, pelo fato de indicar dados não apenas do ambiente interno das empresas, mas também do externo, com informações sobre as demandas dos consumidores, e principalmente dos concorrentes, tornando-se uma vantagem em meio a um mercado competitivo (TADEU; DUARTE; TAURION, 2018).

Para esses autores, existem diversos modelos de TD, e cada um atende à uma necessidade distinta da organização, entre eles: estratégia digital, capacidade analítica, relacionamento em redes, tecnologias digitais, estrutura organizacional e processos digitais, riscos e investimentos, novos modelos de negócios, e outros, que conduzem as empresas ao desenvolvimento e objetivos esperados.

Segundo Goetten (2020), a evolução tecnológica irá ganhar cada vez mais espaço na sociedade, deixando de ser apenas uma tendência, mas sim, realidade. Atualmente há ferramentas e tecnologias que estão sendo aplicadas com frequência para facilitar os negócios e que merecem uma atenção maior, como: visão computacional onipresente, privacidade e transparência, *blockchain* (banco de dados compartilhados que promove a transação imutável de moedas digitais), aplicações *low-code*, *no-code* (plataformas que facilitam o desenvolvimento de aplicativos), entre outras. Todas essas opções possibilitam o aumento da eficiência e eficácia de uma empresa.

Para Paulo Ferezin (*apud* MORAIS, 2019), sócio-diretor e líder para o Setor de Varejo da KPMG no Brasil, que fez um paralelo do estudo Global Consumer Executive Top of Mind

Survey da KPMG com o Brasil, as empresas que atuam por aqui estão mais atentas à própria geração de receita do que a uma visão de negócio de longo e médio prazos.

Ainda, segundo Ferezin (*apud* MORAIS, 2019, p.34):

Não existe uma estratégia, mas ações isoladas e até mesmo desconectadas”, comenta. O primeiro passo, portanto, é justamente incluir a questão da transformação digital na estratégia de futuro da empresa.

Uma tendência no Brasil é a transformação de hipermercados em pequenos mercados. Mas, por quê? Porque o mundo mudou, as pessoas mudaram e as compras do mês, que até a década de 1990 eram passeios familiares no sábado pela manhã, não acontecem mais.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), a conectividade mudou tudo, principalmente a interação entre pessoas e marcas. Por conta disso, Moraes (2019), acredita que se aprende mais sobre pessoas, marcas e mercados. Como as pessoas geram muito mais dados atualmente – e isso é o novo marketing – do que há alguns anos, os novos gestores devem saber trabalhá-los para ações de marketing digital, as quais, cada vez mais, estão migrando para conjuntos de ações um a um.

Moraes (2019) considera que os pilares básicos para aplicar o conceito de TD são: gestão – planejamento, coordenação das equipes, divisão de tarefas e controle; infraestrutura – é o plano de risco, potenciais problemas, estrutura, tecnologia, tudo para garantir uma ótima execução de projetos; e pessoas – considerado o pilar mais importante e difícil de ser controlado, pois é preciso compreender o perfil de cada um, deixar metas e objetivos claros, para que juntos possam obter sucesso.

2.3 Criação de valor com a TD

Os investimentos das organizações na TD estão apresentando um retorno muito positivo, atraindo a atenção de novos investidores e clientes, que buscam cada vez mais por empresas que estejam integradas à atualidade e demandas do mercado. Assim, aquela que possui uma aproximação maior ao consumidor e aptidão às novas tecnologias, gera ainda mais valor ao cliente, oferecendo produtos ou serviços com maiores benefícios. (DAVENPORT; WESTERMAN, 2017)

Conforme Taurion (2017, s.p.), o mercado mais atualizado e poderoso, determina o sucesso dos negócios. Os consumidores valorizam os custos, as plataformas e a experiência que determinados produtos ou serviços podem lhe proporcionar, originando assim, a criação de valor com a TD.

Conectividade. É dessa forma que as marcas precisam olhar suas estratégias. As pessoas se conectam à internet para se conectarem ao mundo. Nesse mundo estão, em primeiro lugar, pessoas (amigos, familiares, colegas de sala, de trabalho) e, depois, as marcas que entregam algo de valor. Muitos acreditam que apenas enviar promoção já faz com que o consumidor entenda valor. Não, ele entende vantagem, não valor!

Uma das estratégias que se fazem necessárias para o alcance e atração de uma escala cada vez maior de pessoas ao consumo de produtos, é a do marketing digital.

O marketing digital pode fazer parte do plano de marketing como um pilar estratégico e está alinhado com a venda, uma vez que ajuda a promover a empresa de maneira global. Entendendo que o ciclo de venda contempla a pré-venda, o marketing digital ajuda na qualificação melhor dos leads de vendas. Nesse contexto, ele contribui para trabalhar as informações do produto e qualificar a venda, além de ajudar a manter o cliente fiel no pós-venda, garantindo a compra recorrente. [...] o marketing digital oferece uma grande oportunidade para que as empresas consigam pôr em prática suas estratégias de posicionamento de mercado e ampliar suas oportunidades de negócio, uma vez que a Internet é uma realidade na vida das pessoas e empresas. No entanto, para que isso aconteça, existem diversos modos de atuação, como marketing de conteúdo, *e-mail marketing*, redes sociais, *inbound marketing*, dentre outras, o que aumenta seu alcance e influência no processo de compra dos consumidores. (LAS CASAS, 2019, p. 574)

Os benefícios da adoção dessas estratégias no meio digital atualmente, podem trazer:

- mais **conforto** ao consumidor, que poderá realizar a compra de sua própria casa;
- **rapidez**, na comunicação entre cliente e vendedor;
- **redução de custos para a empresa**, que economizará em treinamentos, manutenção e equipe de vendas, por exemplo;
- maiores **informações** encontradas em diferentes sites de busca na internet; além de;
- possibilitar um **relacionamento mais próximo e possibilidade de coletar dados** com detalhamento maior dos consumidores.

3. METODOLOGIA

A pesquisa deste trabalho de iniciação científica, foi qualitativa. Segundo Portela (2004), a pesquisa qualitativa teve como objetivo a compreensão de um grupo social, organização etc., a partir da ideia de um modelo único de pesquisa em que se usa uma metodologia própria que não permite que julgamentos e conhecimentos interfiram na pesquisa. Os métodos qualitativos são utilizados para esclarecer a teoria das coisas, porém não quantificam valores além de não se sujeitarem às provas de fatos, fazendo uso de diferentes abordagens. Por se tratar de dados e não números, seu principal objetivo é compreender, descrever e explicar seus objetos relacionados com as suas fundamentações teóricas em busca de resultados mais verdadeiros possíveis.

A pesquisa foi exploratória, uma vez que visou conhecer o problema de forma aprofundada de maneira a deixá-lo mais claro (GIL, 2007).

3.1 Instrumento de Coleta de Dados

Como instrumento de coleta de dados foram utilizadas entrevistas em profundidade por roteiro semiestruturado com três gestores de pequenas empresas, principal foco do es-

tudo, e um gestor de uma grande empresa, visando a comparação de estratégias e posicionamentos (apêndice A). As organizações foram selecionadas aleatoriamente e pelo critério de acessibilidade que experienciaram situações relacionadas à questão pesquisa.

Segundo Bardin (2016), as entrevistas são um instrumento de coleta de dados para pesquisas exploratórias que podem ser classificadas conforme o seu grau de diretividade e, por conseguinte, de acordo com o nível de aprofundamento das respostas do entrevistado.

Foi utilizada a análise de conteúdo categorial que, para Bardin (2016), é a mais antiga e mais utilizada, por ser rápida e eficaz para analisar discursos diretos. Nela, o texto é desmembrado em categorias, para em seguida ser reagrupado de modo a seguir uma ordem analógica. Segundo essa autora, a técnica é organizada em três polos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. No primeiro polo é realizada a organização do conteúdo levantado, esquematizando-o em um plano de análise possível de vincular com as ideias iniciais. Em seguida é realizada a codificação, onde se investiga a razão dessa análise, apresentando hipóteses atrelando-as com um perfil teórico. Na terceira fase os dados são categorizados, classificando os elementos em grupos com características semelhantes. Por último, é realizado o tratamento do conteúdo identificado nas pesquisas, ressaltando os pontos mais significativos para o objeto de estudo e que possibilitam o seu tratamento simples ou complexo.

O plano amostral da pesquisa é composto por profissionais brasileiros, das áreas de marketing, comercial e tecnologia da informação, que atuam diretamente com as estratégias interligadas à transformação digital do negócio, assim como nas mudanças trazidas. A amostra pode ser enquadrada de forma não probabilística, uma vez que profissionais da área que atendam aos pré-requisitos estabelecidos acima, foram abordados aleatoriamente, sem que a coleta venha de uma lista atualizada e completa da população em estudo (quadro 1).

Quadro 1 – Identificação do entrevistado

	Caracterização dos entrevistados			
	E1	E2	E3	E4
Entrevistado (Iniciais)	D.A.	R.J.	N.D.	E.L.
Cargo	Diretor Comercial	Gerente de TI	CEO	Gerente de marketing
Formação profissional	Administração	Tecnologia da Informação	Fisioterapia	Marketing e Propaganda
Porte (Empresa)	Grande	Pequena	Pequena	Pequena
Tempo de mercado (Empresa)	37 anos	56 anos	4 anos	6 anos

Fonte: Elaborado pela autora

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta seção será demonstrada a categorização adotada para a análise das entrevistas realizadas, além de relacioná-la com as teorias apresentadas no referencial teórico.

No quadro 2, apresenta-se as Unidades de Significado (US) que foram formuladas mediante uma pré-análise da transcrição das entrevistas, com objetivo de identificar os principais elementos e a referência dos dados com os objetivos da pesquisa. Assim, foram agrupadas em três categorias:

Quadro 2 – Categorias de análise

Unidades de Significado	Categoria
US1: Qualidade de atendimento US2: Relacionamento com o cliente US3: Entrega de soluções	C1: Oferta de benefícios ao consumidor (Regra de formação: Soluções e aspectos positivos oferecidos pela organização ao consumidor)
US4: Investimento em tecnologia US5: Treinamento de pessoal US6: Crescimento e Inovação	C2: Impactos da tecnologia para criação de valor (Regra de formação: Mudanças, capacitação e crescimento ocasionados pela TD)
US7: Pesquisa de mercado US8: Maior visibilidade e Identidade visual para a marca	C3: Impactos da tecnologia para criação de valor (Regra de formação: Posicionamento da organização em relação às expectativas do mercado)

Fonte: Elaborado pela autora

4.1 Descrição das Categorias Identificadas

A primeira categoria, denominada **C1: Oferta de benefícios ao consumidor** contempla as unidades de significado: Qualidade de atendimento (US1), Relacionamento com o cliente (US2) e Entrega de soluções (US3). Para a sua regra de formação, buscou-se relacionar os aspectos internos que podem interferir na criação de valor do produto da organização ao consumidor.

Segundo Kotler e Keller (2012), ao fazer uma escolha, o consumidor analisa as ofertas do mercado, avaliando aquela que lhe atribui maior valor, de acordo com os benefícios tangíveis e intangíveis observados por ele.

Porter (1991), explana sobre a necessidade de os empresários melhorarem e valorizarem o atendimento, pelo fato de que quando o cliente é bem atendido, volta e traz consigo outros clientes.

Mediante as entrevistas, notou-se que todos os entrevistados percebem a importância de um ótimo atendimento e experiência ao cliente, atendendo às suas necessidades e proporcionando soluções.

E1: Então a estratégia sempre é conhecer o cliente por completo, a gente tentar entender a necessidade do cliente e criar valores para ele.

E2: Estamos conseguindo nos antecipar aos seus possíveis problemas, entregando soluções personalizadas, atendimento personalizado. Fazendo ele entender que está consumindo produtos de qualidade e duráveis exclusivamente separados ou feitos para ele. Entenderem que o dinheiro pago, está gerando o valor que eles buscam.

E3: Então eu vejo que eu tenho que mudar a vida da pessoa, a forma de atendê-la, a forma de acolher, mesmo no digital, a gente consegue trazer a pessoa para perto, ela cria um vínculo com a gente. Assim, a cliente se sente importante, atendida, acolhida e mais próxima.

E4: Então os nossos produtos representam muito como a empresa age com seus funcionários, como a gente trata as pessoas, como a gente quer fazer networking, criar relações de negócios positivas para ambos os lados, então acho que tudo está muito sempre relacionado, quando a gente pensa em criar algum produto.

A segunda categoria **C2: Impactos da tecnologia para criação de valor**, abrange as Unidades de significado: Investimento em tecnologia (US4), Treinamento de pessoal (US5) e Crescimento e Inovação (US6). As regras de formação levaram em consideração as mudanças, desafios e oportunidades que a tecnologia atribuiu aos novos modelos de negócios, gerando inovação e crescimento organizacionais.

Segundo Morais (2019), os pilares do conceito de TD são: gestão – planejamento, coordenação das equipes, divisão de tarefas e controle; infraestrutura – plano de risco, estrutura e tecnologia na execução de projetos; e pessoas – deixar metas e objetivos claros, para que juntos possam obter sucesso.

Conforme Davenport e Westerman (2017), os investimentos na TD estão proporcionando um retorno muito positivo às organizações, atraindo a atenção de novos investidores e clientes, que buscam por empresas integradas às novas demandas do mercado e atualidade. Com isso, gera ainda mais valor ao cliente, aquela que possui uma aproximação maior ao consumidor, além de obter aptidão às novas tecnologias, oferecendo produtos ou serviços mais benéficos.

Durante as entrevistas realizadas, foi perceptível a importância da implementação da tecnologia para o crescimento, visibilidade e criação de valor aos clientes das empresas abordadas. Todos os entrevistados apontaram o uso da tecnologia como um meio indispensável ao seu modelo de negócio atual.

E1: A tecnologia segue em paralelo com toda a operação da empresa, então as melhorias foram constantes, e com isso a gente teve ganhos de faturamento, ganhos de vendas, ganho de produtividade, então a tecnologia hoje é um forte aliado às operações gerais da empresa.

E2: Os maiores impactos da tecnologia em nosso negócio foram na automação dos processos manuais, treinamento e capacitação dos colaboradores, além dos investimentos constantes em tecnologia, que se tornou algo crucial à sustentabilidade do negócio.

E3: E hoje eu sempre falo que o Instagram é a minha galinha dos ovos de ouro, porque 80% das minhas clientes vêm de lá [...] nós levamos as seguidoras do Instagram para o WhatsApp, e aí lá a gente forma o vínculo com

elas. Eu tenho uma pessoa só para esse tipo de atendimento, e aí a gente começa a conversar com a cliente e vai interagindo com ela [...] é uma ferramenta fantástica que pode ajudar qualquer empresa a crescer, de qualquer segmento.

E4: A tecnologia e esse mundo do digital fizeram muita diferença para a nossa eficiência e a nossa produtividade, porque hoje é muito melhor e mais eficaz, padronizando os nossos processos.

A categoria **C3: Impactos da tecnologia para criação de valor**, possui como Unidades de Significado: Pesquisa de Mercado (US7) e Maior visibilidade e identidade visual para a marca (US8), sendo considerada para a sua regra de formação a constante atualização que se faz necessária para que as organizações tenham um posicionamento mais assertivo frente ao mercado.

Kotler e Keller (2012), afirmam que o valor se tornou uma ferramenta importante a diversos processos para a criação de estratégias, analisando: as demandas do mercado, estratégias comerciais, comportamento do consumidor, fidelização dos clientes, e outros.

De acordo com Taurion (2017), o sucesso dos negócios é determinado por um mercado mais atualizado e poderoso. Os consumidores valorizam os custos, a plataforma e a experiência que os produtos e serviços podem lhes proporcionar, gerando assim, a criação de valor com a TD.

Nos seguintes depoimentos, foram identificadas as constantes pesquisas realizadas pelas empresas, para que elas atendam às expectativas dos clientes, assim como elaborar estratégias que as coloquem em uma posição destacada perante as novas tendências do mercado, buscando inovações para entregar soluções:

E1: Hoje a gente tem que reinventar e criar valor e que seja percebido pelo cliente. Então isso é uma constante, o nosso pessoal de vendas recebe treinamentos constantes para o aperfeiçoamento geral, tentando conhecer o cliente melhor, para sempre estar oferecendo o melhor para ele.

E2: Nesses últimos anos de atuação, tivemos nossa entrada no virtual, personalização de vendas, implantação de ferramentas de I.A (Inteligência Artificial), além de pesquisa de cliente, treinamento dos *shoppers*, atualização de layout, treinamento dos funcionários e implantação de novas tecnologias. Tudo para que pudéssemos entregar o melhor e para que os nossos clientes percebessem isso.

E3: Eu vejo que a inovação digital ficou boa a cada minuto, mas eu vejo que o conteúdo a gente tem uma gama enorme de coisa para aplicar e aprender. Eu vejo como um todo, a gente enquanto empresário, enquanto pessoa, você está inovando a todo instante e a todo momento, agregando coisas na vida das pessoas. Além disso, nós estamos melhorando a vida do colaborador, melhorando a vida do cliente, então é constante a melhoria. Daqui para frente a gente não tem mais como parar isso, a gente tem que acelerar, a gente tem que focar, porque é o futuro.

E4: eu fiz um planejamento estratégico de 5 anos para a empresa. Então temos muita coisa a implementar ainda, para que a gente se adeque cada vez mais com o nosso público atual e às tendências do mercado, com estratégias e medidas que acima de tudo faça sentido para a gente e que estejam alinhadas com os nossos objetivos. E além da parte digital, nós planejamos

inovar cada vez mais o nosso modelo de produção, porque se a gente como empresa para de buscar inovação ou de acreditar nisso, a gente morre, porque o nosso DNA é sempre buscar melhoria e inovação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi realizada com o objetivo de identificar as contribuições da TD para a criação de valor em pequenas empresas de varejo, sob a perspectiva de seus gestores. Buscou-se compreender, primeiramente, os conceitos e a importância da criação de valor no mercado atual, assim como o impacto gerado pela TD para a formulação de novos modelos de negócios.

Ao longo da efetuação das entrevistas, foi possível observar não somente as mudanças implementadas, principalmente, por pequenas organizações de varejo, como também foi verificada a possibilidade de comparar as medidas e estratégias tomadas por uma grande empresa. Desse modo, foi perceptível que as empresas de ambos os portes sofreram adaptações em relação às inovações tecnológicas, além de buscarem atualizações constantes devido às novas tendências do mercado.

A análise de resultados evidenciou o fato de que a TD está cada vez mais presente nas organizações, e o quanto o investimento nessa área vem sendo mais recorrente e valorizado pelos gestores. Todos os entrevistados declararam que não há perspectiva de crescimento de seus negócios sem a implementação e atualização constantes dos meios tecnológicos. Além disso, eles afirmaram a importância da tecnologia para a eficiência e eficácia das operações internas, bem-estar e capacitação de seus colaboradores, proximidade com os clientes, e principalmente o reconhecimento, que gera visibilidade e a criação de valor de seus produtos.

Constatou-se assim, que independentemente do tamanho da organização, os empresários não negam que o futuro está se tornando cada vez mais digital, automatizado e dinâmico. Porém, vale ressaltar que mesmo para o executivo entrevistado da grande empresa, em um momento delicado como a pandemia, os seus profissionais tiveram que reformular toda a operação do negócio, implementar processos mais padronizados e automatizados, além de se adaptar para que os seus clientes continuassem a receber o mesmo tratamento e produtos de qualidade. E para as pequenas empresas, não foi diferente, houve uma grande necessidade de reformulação para que pudessem estar mais próximos de seus consumidores, pela criação de aplicativos e a entrada nas redes sociais mais utilizadas atualmente. Tudo, para gerar maior visibilidade, engajamento, e conseqüentemente, o crescimento do negócio.

Conclui-se que a TD, é um grande desafio para os empresários e os seus modelos de negócios, pelo fato de que, para gerar as inúmeras oportunidades que ela pode oferecer, deve haver pesquisa, atualização, capacitação e resiliência, para que assim possam acompanhar

o dinamismo e as tendências diárias do mercado, além de tornarem-se cada vez mais próximos dos consumidores, entender as suas necessidades e, finalmente, criar valor para a sua organização e produtos, gerando assim, vendas e crescimento.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2016.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J.E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. v. 43, n. 2-3, 2010, p. 195-215

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Makron, 2002.

CHURCHILL Jr.; G. A.; PETER, J. P. *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2012.

DAVENPORT, T.; WESTERMAN, G. Why So Many High-Profile Digital Transformations Fail? *Harvard Business Review*. 9 March 2018. Disponível em: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=45b317a2-33e8-45caa3d3-a0b7f9614c86%40redis>. Acesso em: 18 abril 2021.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007

GOETTEN, V. 6 Tecnologias que devem impulsionar a transformação digital e a receita dos negócios em 2020. CIO. 09 jan. 2020. Disponível em <https://cio.com.br/tendencias/6-tecnologias-que-devem-impulsionar-a-transformacao-digital-e-a-receita-dos-negocios-em-2020/>. Acesso em: 20 abril 2021.

KÖCHE, J. C. *Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa*. 17ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

KOTLER, P. KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LIMA, M. A. O varejo impactado pela saúde e economia: entre políticas públicas e a Covid19. *Varejo S.A*. 5 maio 2020. Disponível em: <https://cndl.org.br/varejosa/o-varejo-impactado-pela-saude-e-economia-entre-politicas-publicas-e-a-covid-19/>. Acesso em: 18 abr. 2021.

MAÇÃES, M. A. R. *Vantagem competitiva e criação de valor*. 2. ed. São Paulo: Actual Editora, 2018.

MORAIS, F. *Transformação digital: como a inovação digital pode ajudar no seu negócio para os próximos anos*. 1. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Alta Books, 2013.

PORTELA, G. L. *Abordagens teórico-metodológicas Pesquisa quantitativa ou qualitativa? Eis a questão*. 2004. Projeto de Pesquisa no ensino de Letras para o Curso de Formação de Professores da Universidade Estadual de Feira de Santana. 2004.

PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROGERS, D. *Transformação digital: repensando o negócio na era digital*. 1 ed. São Paulo: Autêntica, 2017.

SLACK, N. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2009.

SOLOMON, M. *O comportamento do consumidor*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008

SOUZA, M. *Mercado e consumo: o presente e o futuro do varejo*. São Paulo: Saraiva, 2007.

TADEU, H.; DUARTE, A. L.; TAURION, C. Transformação digital: perspectiva brasileira e busca da maturidade digital. Nova Lima, *DOM*: v.11, n.35, p. 32-37, maio/ago. 2018.

TAURION, C. Mas qual é essência da transformação digital, afinal. *CIO*. 06 fev. 2017. <http://cio.com.br/tecnologia/2017/02/07/mas-qual-e-a-essencia-da-transformacao-digital-afinal> 2017. Acesso em: 18 abr. 2021

Contatos: liviamcarolino15@gmail.com e alberto.medeiros@mackenzie.com.br

Apêndice A – Matriz de amarração

Objetivo específico	Referência	Roteiro de pesquisa
Identificar os mecanismos que conduzem à criação de valor em pequenas empresas varejistas no mercado brasileiro	De acordo com Kotler e Keller (2012), o conceito de valor tornou-se objeto central e ferramenta a importantes processos para a criação de estratégias, observando: as demandas do mercado, comportamento do consumidor, fidelização dos clientes, estratégias comerciais, e outros.	1. Como você enxerga o seu produto criando valor para os seus clientes? 2. O que é a criação de valor para você? 3. Qual é a importância da criação de valor para sua organização? 4. Quais são as estratégias utilizadas para criar valor aos seus clientes e consumidores? 5. Quais são as mudanças que se fizeram necessárias para agregar valor aos seus produtos durante o período atípico da pandemia? 6. Você acredita que os mecanismos utilizados para a criação de valor em sua organização atenderam bem às expectativas e necessidades dos consumidores? Por quê?
Identificar os meios e opções que as empresas dispõem em decorrência da evolução tecnológica	Tadeu, Duarte e Taurion (2018) consideram que a transformação digital, entre outros fatores, é a implementação de novas tecnologias que modificam o modelo e conceito de uma empresa, o que vem se mostrando cada vez mais necessária para que muitas organizações se adequem à atualidade. Possibilitam, ainda, uma variedade de perspectivas e ampliam o gerenciamento de dados e negócios com rapidez, utilizando ferramentas com capacidade de redefinir processos e produtos, além de facilitar a relação com fornecedores e clientes.	7. Quais são as contribuições da tecnologia para a eficiência e eficácia de seu negócio? 8. Quais são os meios de comunicação mais utilizados para aproximar a organização ao cliente? 9. Quais são as mudanças geradas para a criação de valor aos consumidores de sua empresa? 10. Quais foram os principais impactos da evolução tecnológica para seu negócio nos últimos anos de atuação no mercado? 11. Você considera importante manter-se atualizado em relação ao avanço tecnológico?
Identificar quais são mudanças as empresas brasileiras de pequeno porte que atuam no comércio varejista promoveram e pretendem promover como caminhos para a transformação digital em seus modelos de negócios	Os investimentos das organizações na transformação digital estão apresentando um retorno muito positivo, atraindo a atenção de novos investidores e clientes, que buscam cada vez mais por empresas que estejam integradas à atualidade e demandas do mercado. Assim, aquela que possui uma aproximação maior ao consumidor e aptidão às novas tecnologias, gera ainda mais valor ao cliente, oferecendo produtos ou serviços com maiores benefícios. (DAVENPORT; WESTERMAN, 2017)	12. O que você entende por transformação digital? 13. Qual é a importância da transformação digital para seu negócio? 14. Como você crê que o avanço tecnológico pode influenciar em suas futuras estratégias organizacionais? 15. Você acredita que a implementação da transformação digital em seu negócio pode impactar a escala de suas vendas? 16. Quais são as suas principais expectativas em relação à transformação digital em sua empresa? 17. Há um planejamento eficaz para que a transformação digital seja implementada em seu modelo de negócio? Se já foi implementada, há uma perspectiva de crescimento desse recurso?