

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE GROWTH STRATEGY OF A FAMILY
BUSINESS: AN EMPIRICAL STUDY IN A FAMILY ORGANIZATION

Recebido em: 7.5.2024
Aprovado em: 6.6.2024

Sidnei Augusto Mascarenhas

Doutor e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

MBA em Marketing pela Universidade de São Paulo.

Graduação em Engenharia Mecânica pelo Instituto Mauá de Tecnologia.

Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Professor convidado do Centro Paula Souza e Faculdade de Tecnologia Impacta.

E-mail: sidneiaugusto.mascarenhas@mackenzie.br

Andressa Barbosa Motta

Bacharelanda em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: andressa.motta@mackenzista.com.br

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:
UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR**RESUMO**

Este estudo apresenta uma pesquisa científica que visa compreender, como objetivo geral, a abordagem da transformação digital nas estratégias de crescimento das empresas familiares, assim como seu impacto no desenvolvimento e crescimento dos negócios. Os objetivos específicos consistem em identificar as atuais estratégias de crescimento da empresa, entender a integração da transformação digital no negócio e avaliar a adesão da família a esse processo. A pesquisa empírica foi conduzida em uma empresa do ramo de vinhos, com o intuito de explorar oportunidades que permitirão a organização se destacar no mercado por meio da aplicação efetiva da transformação digital. Por meio de uma abordagem metodológica qualitativa, coletaram-se dados por meio de entrevista semiestruturada com base no referencial teórico estabelecido, conduzida e respondida pela empresa objeto de estudo. Os resultados obtidos indicam que a transformação digital desempenha papel importante no estabelecimento de um canal de comunicação eficaz com os consumidores, ao mesmo tempo que possibilita a coleta de *feedbacks*, contribuindo para um ganho no longo prazo e um maior entendimento do mercado. Além disso, a utilização da transformação digital em pontos estratégicos da empresa pode fornecer uma logística mais eficiente. O estudo ressalta a importância de uma adaptação contínua ao atual ambiente do mercado, em que a aderência à transformação digital e o sucesso das empresas estão cada vez mais interligados.

PALAVRAS-CHAVE

Empresa familiar. Transformação digital. Estratégias de crescimento.

ABSTRACT

This study presents scientific research that aims to understand, as a general objective, the approach of digital transformation in the growth strategies of family businesses, as well as the impact on business development and growth. The specific objectives are to identify the company's current growth strategies, understand the integration of digital transformation into the business and assess the family's adherence to this process. The empirical research was conducted in a wine company, with the aim of exploring opportunities that will allow the organization to stand out in the market through the effective application of digital transformation. Using a qualitative methodological approach, data was collected through a semi-structured interview based on the established theoretical framework, conducted, and answered by the company under study. The results indicated that digital transformation plays a key role in

SIDNEI AUGUSTO MASCARENHAS, ANDRESSA BARBOSA MOTTA

establishing an effective communication channel with consumers, while at the same time, making it possible to collect feedback, contributing to long-term gains and a greater understanding of the market. In addition, the use of digital transformation at strategic points in the company can provide more efficient logistics. The study exemplifies the importance of continuously adapting to current market environment, where the inclusion of digital transformation and the success of companies are completely together.

KEYWORDS

Family business. Digital transformation. Growth strategies.

INOVAÇÃO EM SERVIÇO DE INTERMEDIÇÃO DE PRODUTOS
MODA LUXO E PREMIUM E PERSONAL SHOPPER ENTRE PAÍSES

INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta um estudo sobre a transformação digital como ferramenta estratégica para a promoção do crescimento dos negócios nas empresas familiares.

A PricewaterhouseCoopers Waterhouse Coopers (PwC, 2021) pesquisou 2.801 pessoas tomadoras de decisões nas empresas familiares, em 87 territórios, sendo 282 pessoas no Brasil. Mesmo considerando uma pequena queda nas vendas, as empresas familiares brasileiras, em cenário de pandemia (DeMassis & Rondi, 2020), comparadas a média global, apresentaram um resultado melhor. No entanto, 32% afirmam que não estão priorizando a transformação digital (PwC, 2021).

O rápido desenvolvimento de novos produtos e serviços, o aumento de canais de distribuição alternativos e o crescente nível de informação dos clientes colocam a empresa diante de uma decisão difícil. As condições tradicionais existentes ainda representam a parte maior do faturamento, e um movimento brusco de mudança poderia ser conflituoso. Por outro lado, não aderir significa distanciar-se cada vez mais das novas tendências, então as organizações buscam o equilíbrio entre o tradicional e o novo (Kumar, 2004).

O crescimento é meta essencial das organizações, apresentando diferentes abordagens de estratégias internas, como criação de produtos, redução nos custos ou desenvolvimento de mercados. Outras organizações buscam o crescimento externamente, por exemplo, por meio de fusões e aquisições (Hoskisson, Hitt, Ireland, & Harrison, 2010).

Por meio de uma revisão da literatura, foi apresentado o tema que serviu de base para o entendimento dos elementos que se correlacionam aos objetivos. Efetuou-se uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, segundo Lakatos e Marconi (2009).

Com o método qualitativo, assim como propõe Richardson (2011), a pesquisa terá sua coleta de dados na forma de entrevistas semiestruturadas, aplicadas e respondidas *in loco*, na empresa, ao seu sócio-diretor e coordenadores das diversas áreas da organização em estudo. As entrevistas serão analisadas e interpretadas de acordo com Flick (2007). Assim, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: Como a transformação digital pode contribuir para o crescimento dos negócios de uma empresa familiar?

ANNANDA MARIA DA SILVA GONÇALVES, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

Para responder ao problema de pesquisa deste estudo, adotou-se como objetivo geral compreender como a transformação digital pode contribuir para o crescimento dos negócios de uma empresa familiar. Para tanto, foram desdobrados os seguintes objetivos específicos: 1) Identificar as atuais estratégias de crescimento da empresa; 2) Compreender a transformação digital na empresa; e 3) Avaliar a adesão da família à transformação digital.

A organização deste artigo inicia-se pela introdução, pelo referencial teórico e pelo ambiente de estudo; pelos procedimentos metodológicos, pela discussão e resultados; e pelas considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Transformação digital

A transformação digital não tem a ver com tecnologia, e sim com estratégia e novas maneiras de pensar. Transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI (Rogers, 2017). Magnus (2018) afirma que a transformação digital é um processo de atualização das empresas em relação às mudanças tecnológicas que vêm ocorrendo ao redor do mundo. Já Davis (2019) diz que o termo, em seu nível mais fundamental, consiste em obter maior valor, ganhar vantagem competitiva e reduzir custos, alavancando o avanço tecnológico.

Nos últimos anos, o termo transformação digital foi amplamente disseminado pela mídia, provocando o senso de urgência em negócios de todos os setores de atividade, principalmente pelo fato de que a tecnologia está avançando mais rápido do que as organizações conseguem acompanhar (Bruel, 2018).

Segundo Rogers (2017), não há razão para que empresas novas no ambiente digital superem as concorrentes tradicionais, pois elas ainda podem ditar as regras. O problema é que, em muitos casos, a administração não tem um guia, ou seja, um método para compreender e enfrentar os desafios competitivos da digitalização. A transformação digital alterou o hábito e comportamento da sociedade, os clientes começaram a ficar mais

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:
UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

exigentes em relação aos canais de atendimento, fazendo com que as organizações tradicionais buscassem essa tecnologia e a adaptassem ao seu modelo de negócios (Rogers, 2017).

As tecnologias digitais mudaram a maneira de conectar-se com clientes e de oferecer-lhes valor. Muitos cresceram em um mundo em que as empresas transmitiam mensagens e forneciam produtos aos clientes. Hoje, a relação é muito mais interativa, de mão dupla. As mensagens e as avaliações dos clientes os tornam muito mais influentes que as propagandas e as celebridades, transformando sua participação dinâmica em indutor crítico do sucesso das empresas (Rogers, 2017).

É claro que se enfrenta grande diversidade de desafios, dentre eles, o mais intenso e importante é o entendimento e a modelagem dessa nova revolução tecnológica, a qual implica nada menos que a transformação de toda a humanidade, desde a maneira como se vive, trabalha e se relaciona (Schwab, 2016). A seguir, será abordado mais sobre essa nova revolução.

Evolução da digitalização dos negócios

Segundo Weill e Woerner (2018), as mudanças estão acontecendo no cenário mundial e que, em decorrência de tais transformações, novos comportamentos humanos surgiram e, por consequência ou por inércia da digitalização, novos modelos de negócio também se fazem necessários. A necessidade do negócio digital, seja qual for seu nível de maturidade ou abrangência, desafia hoje as companhias tradicionais e principalmente nosso conhecimento e a forma de como gerenciamos as relações comerciais (Weill & Woerner, 2018).

A transformação digital não afeta apenas os processos dos negócios, mas também pequenas atividades realizadas diariamente e que podem ser aperfeiçoadas com algum tipo de tecnologia. Conforme Rogers (2017), as forças digitais estão reformulando cinco domínios fundamentais da estratégia: clientes, competição, dados, inovação e valor. Esses cinco domínios surgem como um panorama para implantar a transformação digital, seja

SIDNEI AUGUSTO MASCARENHAS, ANDRESSA BARBOSA MOTTA

em *startups* ou em empresas estabelecidas, com infraestrutura, canais de vendas, empregados e cultura organizacional com DNA analógico.

Em sua concepção, Rogers (2017) afirma que qualquer empresa pode ajustar-se e prosperar na era digital, mas, para que isso aconteça, é indispensável verificar que muitos dos pressupostos estratégicos devem ser atualizados.

De acordo com o estudo do Webshoppers (2019), no futuro terá mais consumidores “nativos digitais”, compradores que não concentram suas compras apenas no computador, mas sim no acesso à internet via celular, buscando pelas melhores opções e condições a todo momento, passando a exigir mobilidade para a compra.

Além da mobilidade, as empresas precisam estar preparadas para um novo cenário de vendas cruzadas, com variedades ilimitadas e visibilidade cada vez mais reduzida. O espaço ocupado pelas marcas na memória do consumidor vem se reduzindo, pois os clientes exigem conteúdos relevantes e querem menos propaganda de marca.

Por último, as companhias que desejam se destacar no cenário moderno de negócios precisam conhecer o rastro no mundo digital deixado pelo perfil do novo consumidor e entender o que o levou a seu produto/serviço. Entender esse novo modelo de jornada de compras pode munir de uma forma rica as estratégias de comunicação. Além de tendências comportamentais, o estudo do Webshoppers (2019) revela que as redes sociais, atualmente, representam o segundo maior motivador de compras *on-line*, ficando atrás apenas dos *sites* de busca.

Estratégias e crescimento

Para variadas situações, pessoas e tempos, serão encontradas diferentes definições de estratégia, muitas delas não distinguindo o conceito da criação e da expectativa do objetivo a ser atingido, comprometendo um entendimento que seja aplicável a todas as situações (Ulwick, 1999).

Estratégia pode ser entendida como um processo de escolha consciente de um futuro desejado, no qual as organizações e seus colaboradores, no ambiente competitivo e com recursos limitados, desenvolverão e executarão planos de ação para alcançar um

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:
UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

objetivo que, pelo fluxo dos acontecimentos, não ocorreria sem a intervenção das pessoas (Ference & Thurman, 2012).

Portanto, estratégia relaciona-se com o modo que os gestores pretendem promover o crescimento de empresa por meio de clientes, de como será o operacional das várias áreas e suas interrelações e como seu desempenho no mercado será melhorado (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008).

Segundo Costa (2006), a estratégia desenvolvida por uma organização permite que ela crie uma forma de observar, avaliar e estudar o cenário do avanço do mercado para, assim, desenvolver uma visão do futuro e traçar metas e objetivos. Essa forma de encarar os rumos do mercado evidencia como a empresa utilizará estratégias para enfrentar mudanças e adaptações.

Conforme Kluyver e Pearce (2010), é interessante a empresa criar diferentes estratégias de acordo com o cenário, para que dessa forma possa presumir de modo abrangente o futuro, em busca de tendências. Sendo assim, a empresa estará mais bem preparada para lidar com as alterações de mercado e poderá tomar decisões como crescer, desenvolver, manter-se ou apenas sobreviver. De acordo com Gemawat (2000), as empresas necessitam ter um forte posicionamento para obterem vantagem competitiva, o que até dentro do mesmo setor acarreta diferenças de desempenho mesmo entre concorrentes diretos.

Empresas familiares

Uma característica comum das empresas familiares disseminadas por todo o mundo é o fato de terem uma estrutura de propriedade concentrada, em que membros da família controlam, diretamente como executivos ou indiretamente nos conselhos de administração, o processo decisório da organização (Bressan, Schiehl, Procianoy, & Castro, 2019).

No ambiente de negócios atual, no qual o ritmo de mudanças ganha velocidade, o lucro precisará estar alinhado com o propósito (PwC, 2021). Grandes empresas familiares que sobrevivem por muitas gerações certificam-se de permear seu espírito de propriedade com um forte senso de propósito (Caspar, Dias, & Elstrodt, 2010). Essas organizações têm as características e capacidades necessárias para conquistar vantagem nas situações em

SIDNEI AUGUSTO MASCARENHAS, ANDRESSA BARBOSA MOTTA

que competência e ética são mandatórias. Contudo, serão compelidas a repensar suas prioridades e rever comportamentos, aumentando o investimento nas ferramentas e aplicações digitais para alcançar a resiliência econômica e redefinir o conceito de transmitir um negócio para as próximas gerações (PwC, 2021).

Transformação digital, estratégias de crescimento e as empresas familiares

Na visão de Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), empresas empenhadas em crescimento criam um conjunto de iniciativas estratégicas abrangendo três diferentes horizontes. Nas iniciativas de curto alcance (Thompson et al., 2008), acrescentam novos produtos as suas linhas, expandem-se geograficamente e tentam obter maior participação de mercado. Aproveitam todo o potencial presente em seus atuais mercados. E aqui a transformação digital e seu potencial transformador aliado à agilidade das empresas familiares fazem diferença.

Para Thompson et al. (2008), quando alcançada a maturidade nos mercados atuais, as empresas partem para iniciativas de médio alcance com novos negócios em que existe a possibilidade de crescimento rápido; o conhecimento, a experiência acumulada e a tecnologia podem se constituir em valor para a penetração rápida. Por fim, nas iniciativas de longo alcance (Thompson et al., 2008), as empresas investem em pesquisa e desenvolvimento, experimentam tecnologias e produtos que complementam os atuais negócios. Os diferenciais das empresas familiares as colocam como competidoras nos três possíveis cenários aqui descritos por suas tomadas rápidas de decisões, flexibilidade, agilidade nos negócios, sua capacidade empreendedora e um atendimento mais próximo aos clientes (KPMG, 2021).

AMBIENTE DO ESTUDO

A organização objeto deste estudo é uma empresa nacional de médio porte localizada na cidade de São Paulo, com um histórico de pelo menos cinco anos no segmento alimentício, sendo controlada por familiares.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:
UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi de natureza exploratória o que, segundo Vergara (2000) e Sampieri, Collado e Lucio (2016), é uma investigação a ser realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo que, de acordo com Godoy (1995), é usado quando se deseja conhecer o fenômeno como um todo, principalmente por tratar-se de uma pesquisa que se inicia sem suposições.

O método qualitativo procura entender a natureza de um fenômeno social, sem utilizar ferramentas estatísticas (Flick, 2007) focando na totalidade do indivíduo como objeto de estudo. É aceito que crenças e valores influenciam as teorias, os métodos e as interpretações de resultados das pesquisas. Para Flick (2007), os dados qualitativos também englobam diferentes informações, como vídeos, filmes, pinturas e trilhas sonoras. Ao utilizar-se esse método, pretende-se compreender e comparar quais são os fatores que levam às escolhas estratégicas de diferentes empresas.

Dessa forma, os dados são levantados buscando-se maior entendimento dos pontos de vista relevantes. Neste estudo, serão utilizadas as seguintes técnicas e instrumentos para a coleta de dados: entrevistas com roteiros semiestruturados, desenvolvidos a partir da revisão da literatura, observação, além do acompanhamento das rotinas de trabalho e a análise documental (Creswell, 1998, Bryman, 2004). De acordo com Cervo e Bervian (2004), a entrevista é uma das principais técnicas de coleta de dados, enquanto Gil (2008) a considera adequada para obter informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam.

Em função da Covid-19, a entrevista foi realizada de forma remota, com o uso da plataforma Google Meet, gravada com a permissão do entrevistado e transcrita para consequente análise. A identificação do entrevistado foi mantida em sigilo, preservando sua privacidade. O entrevistado para este estudo, considerado por Yin (2010), informante-chave, foi um dos proprietários da organização. Os dados foram levantados na empresa, localizada na Grande São Paulo.

SIDNEI AUGUSTO MASCARENHAS, ANDRESSA BARBOSA MOTTA

Devido à abordagem de pesquisa ser de natureza qualitativa, a estratégia utilizada para o tratamento dos dados foi a de interpretação de texto. Flick (2007) afirma que para uma interpretação correta e coerente dos dados coletados na pesquisa qualitativa é preciso verificar se a entrevista semiestruturada possui sequência lógica de perguntas.

A técnica de análise dos dados tem como objetivo interpretar as informações obtidas por meio das entrevistas, a fim de entender a situação exposta. De acordo com Flick (2007), a entrevista pode ser iniciada por meio de uma conversa sobre situações comuns, gravadas e transformadas em texto para análise do conteúdo.

As entrevistas foram transcritas para a elaboração de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica muito empregada para pesquisas qualitativas, em que o pesquisador precisa retornar ao referencial teórico, assim procurando embasar as análises, dando sentido à interpretação (Bardin, 2011). Para codificar o conteúdo, utilizaram-se as *unidades de significação*, que segundo a autora servem para codificar e associar ao segmento de conteúdo; é considerada como unidade de base, visando à categorização. Para Bardin (2011), a unidade de significação pode ser estabelecida por tema ou por palavra.

Após os padrões das unidades de significação serem estabelecidos, o conteúdo foi categorizado, fornecendo, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos (Bardin, 2011).

RESULTADO E DISCUSSÃO

Em um primeiro momento, abordou-se a categoria “Atuais estratégias de crescimento da empresa”, composta de quatro unidades de significação (USO), conforme a Tabela 1.

TABELA 1 – Atuais estratégias de crescimento da empresa

Unidade de Significação		Frequência
USO 1	Validação de produtos no <i>food service</i>	3
USO 2	Escalar produtos para o <i>e-commerce</i>	3
USO 3	Coleta de <i>feedbacks</i> (retroalimentação de portfólio)	6
USO 4	Distribuição direta	1

Fonte: Elaborada pelos autores.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:
UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Ao se pontuar a relação das respostas com o referencial teórico, constatou-se que a definição de estratégia estabelecida por Costa (2006) é pertinente e aplicável no contexto da empresa estudada. Conforme mencionado pelo entrevistado, a estratégia de crescimento da empresa consiste em três etapas fundamentais: a validação do produto no *food service*, o escalonamento do produto no *e-commerce* e a coleta de *feedback* do consumidor final para retroalimentar o portfólio da marca. O entrevistado explicou:

Quando eu levo um vinho para o site, eu já validei no *Food Services* o giro, então eu já sei que aqueles produtos estão vendendo mais em restaurantes e estabelecimentos XPTO. E isso me serve para deixar um portfólio mais enxuto no *site* e pra [sic] ter elementos de comunicação pros [sic] produtos ao consumidor final. (Entrevistado – junho, 2023)

Essas etapas não somente desempenham papel crucial na otimização da comunicação dos produtos aos consumidores finais, mas também ajudam a empresa a observar, avaliar e estudar o cenário do mercado para desenvolver uma visão do futuro e traçar metas e objetivos para o seu crescimento.

Além disso, realizar pesquisas de mercado frequentes e conceder destaque aos *feedbacks* dos clientes promove benefícios mútuos, “[...] então é o consumidor no centro e a nossa estratégia de crescimento sempre sendo alimentada com ele no centro”, comentou o entrevistado. Assim, os consumidores usufruem das melhorias contínuas nos produtos e na marca, enquanto a empresa colhe *feedbacks* valiosos que impulsionam seu crescimento. Essa concepção já era evidenciada por Rogers (2017) quando destacou que as mensagens e as avaliações dos clientes são muito mais influentes do que propagandas e celebridades, tornando a participação dinâmica dos consumidores um dos principais fatores para o crescimento e sucesso de uma marca.

Destaca-se ainda a decisão estratégica atual de optar pela distribuição direta em detrimento do ingresso no varejo. Essa postura permite entender em profundidade o mercado antes de ampliar a escala dos produtos, sendo facilitada pelas experimentações e pesquisas realizadas frequentemente na empresa. Segundo o entrevistado, a estratégia permite compreender quem são os clientes e o motivo pelo qual consomem os produtos, criando elementos de comunicação estratégicos que possibilitam expandir a marca.

SIDNEI AUGUSTO MASCARENHAS, ANDRESSA BARBOSA MOTTA

Tal abordagem está presente nos estudos do Webshoppers (2019), que destacam a importância de compreender o perfil do consumidor, bem como as motivações que levam à escolha de determinado produto ou serviço no meio digital. A compreensão da jornada de compras do cliente fornece uma base para o desenvolvimento de estratégias de comunicação mais efetivas.

Em síntese, constata-se a consonância entre as teorias relativas à estratégia e ao crescimento pesquisados e a estratégia de crescimento atual da empresa. Ao adotá-las, a empresa cria um ambiente favorável para o crescimento sustentável, consolidando uma base sólida para um futuro promissor em meio ao competitivo mercado de vinhos.

A ênfase na participação ativa dos clientes permite que a empresa desenvolva produtos e serviços mais alinhados com as demandas do mercado, bem como a coloca em uma trajetória positiva de crescimento e sucesso. A Tabela 2 mostra a transformação digital da empresa.

TABELA 2 – Transformação digital da empresa

Unidade de Significação		Frequência
USO 1	Processos logísticos otimizados	6
USO 2	Definição de níveis SLA	2
USO 3	Pautas ESG	3
USO 4	Mentalidade inovadora	13

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir das informações apresentadas na Tabela 2, é possível identificar algumas implementações digitais nos processos operacionais, tais como a integração da cadeia logística com os operadores logísticos, resultando na otimização da eficiência e rastreabilidade das operações. Além disso, o ERP da empresa está integrado por meio de *Application Programming Interfaces* – API com o sistema do operador logístico, garantindo uma troca ágil e confiável de informações. A definição de níveis de *Service Level Agreement* – SLA para toda a tabela de fretes por CEP em todo o Brasil demonstra compromisso com a qualidade das entregas.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:
UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

A empresa também se mostra preocupada com as pautas *Environmental, Social, and Governance* – ESG, conforme mencionado pelo entrevistado:

[...] tanto as questões de sustentabilidade quanto à de rastreabilidade, elas estão ficando mais exigentes; então, dentro do mercado de vinhos, quem não se conectar rápido com as pautas ESG vai perder a médio prazo. Isso tem uma caminhada ainda para fazer acontecer, mas a gente tá [sic] nessa pauta. (Entrevistado – junho, 2023)

Quanto à busca por uma transformação mais sustentável, também é mencionada a consciência em relação ao comprometimento, no processo de logística da empresa, com os créditos de carbono. Além disso, surge um destaque para a mentalidade inovadora que permeia a cultura da organização. A abordagem inovadora não apenas se reflete no *e-commerce*, ela se estende a uma forte cultura de experimentação: “[...] a cultura da empresa é muito forte na experimentação, isso acontece de forma muito frequente na organização”, ressaltou o entrevistado.

O entrevistado enfatizou que as experimentações no ambiente digital, como as chamadas para ação, muitas vezes se traduzem em vendas, o que representa um ponto positivo para o negócio. Essa e outras experimentações têm como objetivo validar processos e produtos, seguindo a lógica do entrevistado de que é necessário testar e experimentar constantemente. Um outro exemplo de experimento atual da empresa é o auxílio de inteligência artificial para tratamento de fotos e produção de conteúdo: “[...] a gente já usa um pouco de inteligência artificial para começar a fazer produção de conteúdo, porque isso também é uma parte da transformação digital”.

Essa atitude está alinhada com o conceito de ambidestria, em que aquilo que já está funcionando é escalado, e o desconhecido é explorado rapidamente, conceito esse que acompanha a abordagem de Magnus (2018), que enfatiza que a transformação digital é um processo contínuo de atualização adiante das mudanças tecnológicas globais. Nesse contexto, a empresa demonstra uma postura adaptativa, buscando alinhar-se às evoluções tecnológicas e adotando estratégias que visam aprimorar a eficiência operacional e a experiência do cliente.

SIDNEI AUGUSTO MASCARENHAS, ANDRESSA BARBOSA MOTTA

De acordo com o entrevistado, o estudar formas de incentivar as cadeias vinícolas a integrar e otimizar seus processos, a empresa reforça sua mentalidade inovadora e disposição em promover mudanças em prol da transformação digital, como explica: “Nós estamos tentando estudar como gerar incentivos para que possamos integrar, porque no final do dia eles vão ganhar mais dinheiro com a gente também se eles integrassem, só que eles não se conscientizaram disso”. Dessa forma, a mentalidade existente no negócio está ligada ao estudo de Rogers (2017), que explica que a transformação não se restringe apenas à adoção de tecnologias, mas também envolve estratégias e novas formas de pensar.

A Tabela 3, apresenta a avaliação da adesão da família à transformação digital.

TABELA 3 – Adesão da família à transformação digital

Unidade de Significação		Frequência
USO 1	Adaptabilidade	3
USO 2	Cautela (testar, experimentar)	4
USO 3	Marca vertical digitalmente ativa (DNVB)	1

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao se analisar o discurso da entrevista, fica claro que a empresa possui certa adesão à transformação digital, especialmente porque o marco de sua fundação foi com base na filosofia de que marcas devem surgir no ambiente digital, conceito conhecido como *digitally native vertical brand* – DNVB ou, em tradução livre, marca vertical digitalmente nativa. Isso indica uma sólida aceitação, por parte dos fundadores, quanto à nova necessidade do mercado e mostra que a empresa não apenas reconhece essa necessidade, mas também incorpora a atitude desde a sua fundação, posicionando-se estrategicamente para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da era digital. Assim como mencionado pelo entrevistado: “[...] a adaptabilidade para nós é intrínseca à competitividade. Se a gente não se adaptar, a gente vai morrer, e a gente já aprendeu isso desde moleque, então a empresa já nasceu dessa forma”. Portanto, a adaptabilidade ao novo cenário tecnológico é fundamental para a competitividade, já que a falta de adaptação pode levar ao declínio do negócio e ressalta-se, também, a importância de acolher mudanças e incentivar constantemente a evolução na empresa.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:
UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

No entanto, destaca-se a necessidade de cautela ao implementar modificações, enfatizando a importância de testar e adotar novas abordagens, seguindo o conceito de ambidestria, em que o que já está funcionando é escalado, e o desconhecido é explorado rapidamente. O entrevistado enfatizou: “[...] toda inovação traz uma provocação de mudança, e a gente sempre intrinsecamente é resistente à mudança, mas você tem que parar, respirar e pensar assim ‘tá bom, qual é o benefício disso pro meu negócio?’”.

Segundo a PwC (2021), a velocidade das mudanças no ambiente de negócios atual é cada vez maior, o que corrobora a visão do entrevistado sobre a inevitabilidade da transformação, que, segundo ele, é um caminho sem volta.

Em resumo, a empresa demonstra estar apta à transformação digital, mantendo um comportamento cauteloso, pautado no aprendizado contínuo, experimentação e adaptação às mudanças do mercado. Contudo, destaca em entrevista que a tecnologia é apenas um meio para alcançar os objetivos corporativos. Para que a transformação seja bem-sucedida, é essencial aprimorar outros aspectos, alinhando processos, estratégias e cultura organizacional com a abordagem digital.

[...] E aí entra a questão do propósito, da missão, elas são superimportantes. Eu acho que poderíamos perder a mão se passássemos a se olhar só como um negócio que precisa vender mais vinho. (Entrevistado – junho, 2023)

Essa perspectiva ressalta a importância de uma abordagem equilibrada, em que a tecnologia é integrada de maneira estratégica para cumprir os objetivos da empresa. A organização estudada compreende que a transformação digital é uma jornada que exige uma compreensão profunda dos princípios organizacionais e do propósito da marca. Para tanto, a companhia visa harmonizar sua busca por inovação à sua missão maior, e essa visão ampla reflete uma maturidade empresarial que reconhece a interdependência entre tecnologia, estratégia e princípios organizacionais.

SIDNEI AUGUSTO MASCARENHAS, ANDRESSA BARBOSA MOTTA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste artigo, foi possível atender os objetivos gerais e específicos ao explorar o papel da transformação digital no crescimento das empresas familiares. A presente pesquisa permitiu uma análise intrínseca da organização estudada, e foram identificadas suas estratégias de crescimento vigentes, além de sua compreensão e assimilação da transformação digital. Além disso, os dados coletados no campo de pesquisa conferem maior entendimento de como a transformação digital pode impactar positivamente o crescimento dos negócios familiares.

Nesse contexto, verificou-se a atual estratégia de crescimento do negócio, que incluiu a validação de produtos no setor de *food service*, a inclusão do produto no comércio eletrônico e, em seguida, a busca ativa pelo *feedback* dos consumidores, visando entender suas necessidades e priorizá-las. Tais etapas não apenas otimizam a comunicação dos produtos ao público final, como também desempenham papel crucial na observação, avaliação e previsão das tendências de mercado, permitindo a definição de metas e objetivos sólidos para o crescimento contínuo.

Percebeu-se ainda que a assimilação da transformação digital pela empresa revelou uma série de implementações que aprimoraram a eficiência e sustentabilidade dos processos operacionais, facilitando nossa compreensão da transformação tecnológica na empresa.

No que diz respeito à adesão, observou-se aceitação considerável, embasada pelo fato de a empresa ter sido fundada com uma filosofia central de que as marcas devem emergir no ambiente digital. Isso não apenas demonstra a conscientização das demandas atuais do mercado, mas também mostra o comprometimento da companhia com a transformação digital desde a sua fundação. No entanto, a organização reconhece a importância da cautela nas implementações, ressaltando a necessidade de experimentação e adaptação de novas ferramentas e ideias.

Destaque deve ser dado à mentalidade inovadora intrínseca do negócio, conforme enfatizado pelo entrevistado: “[...] Essa mentalidade inovadora presente no negócio nos permitiu escalar muitas práticas atualmente em atividade na empresa”. Ele associou a

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:
UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

mentalidade inovadora à frequente curiosidade de buscar novas formas de fazer a transformação acontecer, também ao buscar fazer adaptações e implementações no negócio frequentemente. Essa abordagem emergiu como um ponto crucial, enriquecendo a pesquisa.

Diante da crescente demanda por produtos e da ampla variedade oferecida aos consumidores, as empresas necessitam se preparar para um novo cenário de vendas cruzadas, em que as opções são praticamente ilimitadas e a visibilidade cada vez mais reduzida. Nesse contexto, observou-se um exemplo de aspectos que as organizações podem adotar em um trabalho estratégico de longo prazo que vise a transformação digital. Ao possuir essa perspectiva, as organizações podem aprimorar constantemente seus produtos e serviços, utilizando-se das possibilidades oferecidas pela tecnologia.

Isso não apenas resulta em benefícios para a marca da organização estudada, mas também estabelece uma relação mútua, permitindo que os consumidores desfrutem das melhorias contínuas nos produtos e na marca e a empresa ainda colhe *feedbacks* que impulsionam seu crescimento. Além de contribuir para a conversão no mercado atual, essa abordagem também pode permitir um futuro promissor.

Assim sendo, considera-se atingido o objetivo geral assumido para o estudo, com a sugestão para seu prosseguimento mediante futuras pesquisas sobre estratégias de crescimento por meio da transformação digital em outras empresas familiares, ampliando a análise para um número maior de organizações do setor e de outros segmentos do mercado.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bressan, A., Schiehl, E., Procianoy, J., & Castro, L. R. (2019). Perspectiva da pesquisa em governança de empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6).
- Bruel, G. J. (2018, 18 de janeiro). Estratégia de transformação digital: o guia completo. *Transformação digital*. <https://transformacaodigital.com/estrategia-de-transformacao-digital-guia-completo/>
- Bryman, A. (2004). *Social research methods* (2a ed.). Oxford University Press.

SIDNEI AUGUSTO MASCARENHAS, ANDRESSA BARBOSA MOTTA

- Caspar, C., Dias, A. K., & Elstrodt, H. P. (2010, 1º de janeiro). The five attributes of enduring family businesses. *McKinsey & Company*.
- Cervo, A., & Bervian, P. A. (2004). *Metodologia científica*. Prentice Hall.
- Churchill, G. A., & Peter, J. P. (2011). *Marketing: Criando valor para os clientes*. Saraiva.
- Costa, E. A. (2006). *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications.
- Davis, B. (2019, 30 de abril). Stuck on your digital transformation journey? Learn to map your value stream. *Forbes*.
- De Massis, A., & Rondi, E. (2020). Covid-19 and the future of Family Business Research. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1727-1731.
- Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, (115), 139-154.
- Ference, T. P., & Thurman, P. W. (2012). *Estratégia*. Saraiva.
- Flick, U. (2007). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Bookman.
- Gemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: Textos e casos*. Bookman.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (4a ed.). Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Administração*, 35(3), 20-29.
- Hoskisson, R. E., Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Harrison, J. S. (2010). *Estratégia competitiva*. Cengage Learning.
- Kluyver, C., & Pearce II, J. (2010). *Estratégia: Uma visão executiva*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. Pearson/Prentice Hall.
- KPMG. (2021). *Retratos de família* (4a ed).
- Kumar, N. (2004). *Marketing como estratégia*. Elsevier Editora.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2009). *Técnica de pesquisa*. Atlas.
- Magnus, T. (2018, 2 de janeiro). As tendências da transformação digital em 2018. *Transformação Digital*. <https://transformacaodigital.com/tendencias-da-transformacao-digital-em-2018/>
- PricewaterhouseCoopers Brasil (2021). *10ª Pesquisa global sobre empresas familiares*.
- Richardson, R. J. (2011). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. Atlas.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:
UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

- Rogers, L. D. (2017). *Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital*. Autêntica Business.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2016). *Metodologia de pesquisa* (3a ed.). McGraw-Hill.
- Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial*. Edipro.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administração estratégica*. McGraw-Hill.
- Ulwick, A. (1999). *Business strategy formulation: Theory, process and the intellectual revolution*. Quorum Books.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (3a ed.). Atlas.
- Ebit Nielsen. (2019). *Webshoppers* (39a ed.). Nielsen.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). *Qual o seu modelo digital de negócio, 6 perguntas para ajudar a construir a empresa da próxima geração*. MBooks.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3a ed.). Bookman.