DESAFIOS DE UMA EMPRESA DE MARKETING NA IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS EM PROCESSOS DE CONSULTORIA.

RESUMO

A transformação digital tornou-se um elemento estratégico para organizações que buscam maior competitividade, eficiência operacional e aprimoramento do relacionamento com clientes. Esse desafio é ainda mais significativo para empresas de consultoria em marketing, que, além de adaptarem seus próprios processos, precisam orientar seus clientes na adoção de novas tecnologias. Este estudo analisa uma pequena empresa de consultoria em marketing localizada em Belo Horizonte, fundada em 2023, que está implementando ferramentas digitais como sistemas de CRM, automação de processos, inteligência artificial e análise de dados. O objetivo da pesquisa foi compreender os principais desafios enfrentados durante a integração dessas tecnologias e seus impactos na cultura organizacional, na gestão de projetos e na qualidade dos serviços prestados. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta como instrumentos de coleta de dados. Os resultados evidenciaram obstáculos relacionados à resistência à mudança, à insuficiência de competências digitais e à necessidade de adaptação das soluções tecnológicas aos diferentes perfis de clientes. Também foram identificadas dificuldades decorrentes de limitações financeiras e da necessidade de manter um atendimento personalizado, característica essencial em pequenas empresas do setor. Além disso, observou-se que a transformação digital exige ajustes nos fluxos de trabalho, fortalecimento da comunicação interna e aprimoramento da gestão do conhecimento. A literatura consultada reforça que micro e pequenas empresas enfrentam desafios específicos relacionados à inovação e à maturidade tecnológica, embora possuam vantagens como agilidade e flexibilidade. Conclui-se que a transformação digital é um processo estratégico e humano, dependente de liderança, aprendizado contínuo e cultura organizacional favorável à mudança.

Palavras-chave: transformação digital; consultoria em marketing; adoção tecnológica; pequenas empresas; inovação.

1 INTRODUÇÃO

A constante evolução tecnológica tem transformado profundamente o setor de marketing, exigindo das empresas uma adaptação ágil a novas ferramentas e estratégias digitais (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017). Segundo Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), as mudanças tecnológicas impactam não apenas os processos de comunicação e relacionamento com o cliente, mas também a forma como as organizações estruturam suas operações e tomam decisões. Além disso, no campo das consultorias em marketing, essa realidade é ainda mais complexa, pois essas empresas não apenas precisam atualizar seus próprios processos, como também orientar e apoiar seus clientes na adoção dessas inovações (Infobranding, 2024).

Consequentemente, tecnologias como inteligência artificial, automação de marketing, plataformas de CRM (Customer Relationship Management) e Google Ads vêm sendo cada vez mais utilizadas para otimizar campanhas, analisar dados em tempo real e melhorar a experiência do cliente (Universidade europeia, 2021; Chaffey; Ellis-Chadwick, 2019). Nesse contexto, a transformação digital no marketing apresenta-se como um processo indispensável para a manutenção da competitividade organizacional e para a geração de valor em ambientes de mercado cada vez mais dinâmicos e orientados por dados (DRUCKER, 2002).

O objeto de pesquisa deste estudo é uma empresa de pequeno porte, sediada em Belo Horizonte (MG) e fundada em 2023, que atua no segmento de consultoria em marketing. A organização encontra-se em processo de transformação tecnológica, buscando integrar novas soluções digitais tanto aos serviços oferecidos quanto aos seus processos internos, com o objetivo de ampliar a eficiência operacional, promover a inovação e fortalecer sua competitividade no mercado. Diante desse cenário, esta pesquisa busca responder à seguinte questão norteadora: quais são os principais desafios enfrentados por uma empresa de consultoria em marketing na implementação de novas tecnologias em seus processos organizacionais e consultivos?

Para responder a essa questão, o objetivo geral deste estudo é analisar os principais desafios enfrentados por uma empresa de consultoria em marketing na implementação de novas tecnologias em seus processos organizacionais e consultivos. Como objetivos específicos, busca-se identificar os principais desafios relacionados à adoção e integração de novas tecnologias na empresa; compreender os impactos dessas tecnologias na cultura organizacional, na estrutura da empresa, na gestão de projetos e na relação com os clientes;

analisar de que forma a transformação digital influencia a eficiência operacional e os resultados organizacionais; verificar como a adoção de novas tecnologias contribui para a inovação e a competitividade da empresa; e investigar as oportunidades e limitações decorrentes da implementação de soluções tecnológicas em uma consultoria de marketing.

Partindo dessa proposta, a hipótese central deste estudo é que, embora a adoção de novas tecnologias seja essencial para o crescimento e a relevância das consultorias em marketing, a empresa enfrenta obstáculos significativos que dificultam esse processo. Entre esses desafios destacam-se a dificuldade de integração entre sistemas tecnológicos antigos e novas ferramentas digitais, as limitações orçamentárias que restringem investimentos em tecnologia e capacitação profissional, bem como a complexidade de adaptar soluções tecnológicas a diferentes perfis de clientes sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.

A escolha do tema justifica-se pela relevância estratégica da transformação digital no setor de marketing, especialmente para empresas que atuam com consultoria e necessitam manter-se atualizadas para orientar seus clientes de forma eficaz e competitiva. Em um mercado cada vez mais digitalizado, compreender os desafios enfrentados pelas organizações durante esse processo torna-se fundamental para o desenvolvimento de práticas mais eficientes, escaláveis e sustentáveis. Além disso, esta pesquisa busca gerar conhecimento aplicável que possa auxiliar gestores, consultores e profissionais da área na elaboração de estratégias voltadas à inovação tecnológica sem comprometer a eficiência operacional e a qualidade dos serviços.

Sob a perspectiva acadêmica, o estudo apresenta relevância ao integrar conceitos relacionados à transformação digital, gestão da inovação, cultura organizacional e gestão de pessoas, articulando fundamentos teóricos com a realidade de uma organização em processo de mudança tecnológica. Dessa forma, pretende-se contribuir para o aprofundamento das discussões sobre os impactos da inovação nas pequenas empresas e sobre os desafios enfrentados pelas consultorias de marketing em um cenário de constantes transformações digitais.

Por fim, a pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, de natureza empírica e caráter descritivo, uma vez que busca compreender em profundidade as percepções e experiências dos participantes acerca do fenômeno investigado. O método adotado é o estudo de caso único, voltado à análise de uma empresa de consultoria em marketing digital em processo de transformação tecnológica. Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas guiadas, análise documental e observação direta, sendo os dados interpretados por

meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), permitindo a identificação de categorias e significados relacionados aos desafios e oportunidades da transformação digital no contexto organizacional estudado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura sugere que a transformação digital tem sido abordada como fenômeno capaz de reconfigurar práticas empresariais, particularmente no marketing, onde a incorporação de novas tecnologias é tratada como elemento associado à competitividade e à adaptação às demandas de mercado (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017; Chaffey; Ellis-Chadwick, 2019). Nesse contexto, estudos sobre inovação organizacional, comportamento humano em processos de mudança e adoção de tecnologias fornecem base conceitual para compreender desafios enfrentados por consultorias de marketing.

A transformação digital no marketing é entendida como a integração progressiva de tecnologias nas atividades dessa área, afetando a coleta de dados, o relacionamento com o cliente e a formulação de estratégias (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017; Davenport, 2018). Ferramentas de automação, CRM, análise de dados e plataformas de mídia paga vêm sendo apresentadas como recursos que podem ampliar eficiência e personalização (Chaffey; Ellis-Chadwick, 2019), ainda que sua adoção dependa de capacidades técnicas, tempo de aprendizagem e alinhamento estratégico interno (Barney, 1991; Mintzberg, 1998).

A inovação, frequentemente tratada como vetor de vantagem competitiva, é discutida por Schumpeter (1982) como elemento estruturante de progresso econômico. Em paralelo, a literatura contemporânea sobre capacidades dinâmicas indica que organizações precisam desenvolver rotinas para absorver e reconfigurar tecnologias ao longo do tempo (Teece; Pisano; Shuen, 1997). No contexto de consultorias, a inovação pode se expressar tanto na oferta de serviços digitais quanto na automação de fluxos internos, o que requer adequação de processos, competências e investimentos (Drucker, 2002; Bason, 2018).

Autores indicam que pequenas empresas tendem a apresentar restrições de recursos e maturidade organizacional em processos de adoção tecnológica, o que pode limitar ritmo e profundidade da transformação (Drucker, 2002; Sebrae, 2021). A literatura sobre difusão de inovações aponta que a decisão de adoção depende de percepção de vantagem relativa, compatibilidade com processos existentes e complexidade percebida (Rogers, 2003). Esses fatores tendem a ser mais sensíveis em empresas com estruturas enxutas e serviços altamente personalizados.

Processos tecnológicos tendem a ser mediados por variáveis culturais. Schein (2010) argumenta que valores e pressupostos compartilhados exercem influência sobre a aceitação de inovações. Nesse sentido, Chiavenato (2004) observa que a introdução de tecnologia envolve não apenas mudanças estruturais, mas também a mobilização de pessoas e comportamentos. A literatura de gestão da mudança sugere que liderança, comunicação e participação coletiva podem reduzir resistências e aumentar legitimidade percebida (Mintzberg, 1998; Bason, 2018).

A implementação de tecnologia é frequentemente tratada como projeto organizacional, caracterizado por escopo definido, limitação temporal e resultado único (PMI, 2021). No caso de pequenas empresas, a literatura indica que a gestão desse processo requer definição explícita de metas, monitoramento de indicadores e alinhamento de recursos, a fim de evitar desperdícios e preservar coerência estratégica (Davenport, 2018; Bason, 2018).

A transformação digital também implica mudanças significativas na gestão de pessoas, uma vez que novas tecnologias demandam o desenvolvimento de competências e habilidades voltadas à inovação. Segundo Marras (2016), o papel do setor de recursos humanos é essencial nesse processo, pois envolve preparar os colaboradores para lidar com novas ferramentas e estimular comportamentos voltados à aprendizagem contínua. Chiavenato (2014) reforça que a gestão de pessoas deve atuar como agente facilitador nas mudanças organizacionais, promovendo integração e engajamento durante os processos de transformação tecnológica.

Além disso, a liderança exerce influência direta sobre a aceitação das inovações. Kotter (1997) argumenta que líderes eficazes são aqueles capazes de inspirar confiança, comunicar a visão de mudança e motivar suas equipes a se adaptarem a novos cenários. Schein (2010) complementa que a cultura organizacional é moldada em grande parte pelas ações e valores dos líderes, sendo determinante para o sucesso da implementação tecnológica. Empresas que cultivam uma cultura de aprendizado e experimentação tendem a apresentar maior flexibilidade e capacidade de adaptação.

Outro aspecto relevante refere-se à aprendizagem organizacional. Segundo Argyris e Schön (1978), as organizações aprendem quando seus membros refletem sobre suas práticas e buscam aprimoramento constante. Essa aprendizagem é essencial em contextos de inovação, pois permite que as empresas ajustem estratégias e processos com base nas experiências adquiridas. Drucker (2002) destaca que a inovação deve ser tratada como uma prática sistemática, sustentada pela observação contínua do ambiente e pela busca de oportunidades de melhoria.

A literatura também evidencia que a transformação digital impacta diretamente a cultura organizacional e o comportamento dos indivíduos. Goleman (2011) ressalta que a inteligência emocional se torna uma competência indispensável em ambientes de mudança, pois permite lidar melhor com pressões e incertezas. Nesse contexto, a capacidade de adaptação, a comunicação eficaz e o trabalho em equipe assumem papel fundamental para o sucesso das iniciativas de inovação tecnológica.

De acordo com Teece (2007), a competitividade na era digital depende da habilidade das organizações em desenvolver capacidades dinâmicas, ou seja, a competência de reconfigurar recursos e estratégias em resposta às transformações do mercado. Pequenas empresas, apesar de enfrentarem limitações de capital e estrutura, podem obter vantagens competitivas ao investir em flexibilidade, aprendizado contínuo e uso inteligente de tecnologias acessíveis (Sebrae, 2021). Assim, a combinação entre liderança inovadora, cultura organizacional aberta e gestão estratégica de pessoas constitui elemento essencial para o êxito da transformação digital em consultorias de marketing e outros negócios de pequeno porte.

Embora os fundamentos teóricos da transformação digital estejam apoiados em autores clássicos da inovação, da gestão da mudança, da aprendizagem organizacional e das capacidades dinâmicas, pesquisas recentes têm ampliado a compreensão desse fenômeno ao investigar a aplicação da inteligência artificial nos processos organizacionais, especialmente nas atividades de marketing, relacionamento com clientes e tomada de decisão estratégica.

No contexto contemporâneo, a crescente incorporação da inteligência artificial aos processos organizacionais tem ampliado as discussões sobre transformação digital e marketing. Estudos recentes têm investigado como essas tecnologias influenciam a tomada de decisão, a gestão do relacionamento com clientes, a automação de processos e a formulação de estratégias competitivas.

Farias, Terra, Gatto e Rosa (2025) analisaram o uso da inteligência artificial em micro e pequenas empresas brasileiras. Os autores identificaram que a IA contribui para o aumento da produtividade, a automação de processos e o apoio à tomada de decisão. Contudo, sua implementação ainda enfrenta desafios relacionados à qualificação profissional, aos custos de adoção e à resistência organizacional. Os resultados indicam que o sucesso da transformação digital depende não apenas da disponibilidade tecnológica, mas também da capacidade das empresas de se adaptarem às mudanças (Farias et al., 2025).

Corroborando essa perspectiva, Toledo, Leon e Sá (2025) investigaram a convergência entre marketing preditivo, Data-Driven Marketing e Inteligência Artificial. Os autores concluíram que a integração dessas ferramentas amplia a capacidade analítica das

organizações, favorece a personalização das campanhas e melhora a assertividade estratégica. Entretanto, ressaltam que tais benefícios exigem investimentos contínuos em tecnologia e capacitação profissional.

A relevância da inteligência artificial para a gestão do relacionamento com clientes também é evidenciada por Mofokeng e colaboradores (2025), que desenvolveram uma análise abrangente sobre o uso da IA em sistemas de CRM. Os resultados demonstraram melhorias significativas na gestão de dados, na integração multicanal e na personalização dos serviços oferecidos aos clientes, fortalecendo o relacionamento organizacional e a competitividade empresarial.

Em linha semelhante, Barelli e Leme (2024) verificaram que a inteligência artificial influencia diretamente os processos internos, os modelos de negócios e a tomada de decisões estratégicas, consolidando-se como elemento central da inovação empresarial contemporânea. Os autores reforçam que a transformação digital ultrapassa a simples adoção de ferramentas tecnológicas, exigindo mudanças estruturais e estratégicas nas organizações.

Além dos aspectos tecnológicos, estudos recentes destacam a importância dos fatores humanos e organizacionais para o sucesso da transformação digital. Friske (2025) concluiu que a adoção de ferramentas de IA generativa está associada à aprendizagem organizacional, ao comprometimento da liderança e ao desenvolvimento de uma cultura favorável à inovação. Esses resultados corroboram as discussões clássicas apresentadas por Schein (2010), Kotter (1997) e Argyris e Schön (1978), reforçando que a tecnologia, isoladamente, não garante vantagens competitivas sustentáveis.

Sob essa mesma perspectiva, uma pesquisa publicada no International Journal of Information Management (2025) propôs um modelo de capacidades organizacionais voltado ao CRM baseado em inteligência artificial. Os resultados indicaram que a utilização estratégica da IA fortalece a lucratividade, melhora o desempenho competitivo e amplia a capacidade das empresas de responder rapidamente às mudanças do mercado.

Entretanto, a literatura também evidencia desafios relevantes para a implementação dessas tecnologias. Fili, Alt, Katzenberger e Christoph (2025) identificaram dificuldades relacionadas à integração tecnológica, à qualidade dos dados e à capacitação dos colaboradores em pequenas e médias empresas industriais. Os autores ressaltam que a obtenção dos benefícios da inteligência artificial depende de planejamento estratégico, infraestrutura adequada e desenvolvimento contínuo das equipes.

No contexto específico do marketing digital, Toledo e Caigawa (2025) verificaram que a integração da inteligência artificial às estratégias de marketing contribui para a

personalização da experiência do consumidor, melhora a eficiência das campanhas e fortalece o relacionamento entre empresas e clientes. De forma complementar, Duarte e Fernandes (2025) observaram que a IA pode otimizar a prospecção de clientes, ampliar a eficiência comercial e aumentar a competitividade de micro e pequenas empresas.

Em síntese, a literatura recente demonstra que a transformação digital e a inteligência artificial assumem papel estratégico nas organizações contemporâneas. Os estudos analisados convergem ao indicar que tecnologias como CRM inteligente, automação de marketing, análise de dados, marketing preditivo e IA generativa podem ampliar significativamente a competitividade empresarial. Contudo, os benefícios dessas ferramentas dependem da existência de liderança comprometida, aprendizagem contínua, cultura organizacional favorável à inovação e investimentos em capacitação e gestão da mudança. Dessa forma, a transformação digital deve ser compreendida como um processo integrado que envolve tecnologia, pessoas e estratégia, especialmente em pequenas empresas e consultorias de marketing.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa, de natureza empírica, caráter descritivo e abordagem qualitativa, busca compreender em profundidade as percepções, experiências e práticas de uma organização em processo de transformação tecnológica. O estudo foi realizado com a participação de 7 pessoas da empresa diretamente envolvidas nos processos de adoção e utilização de novas tecnologias na organização investigada. Segundo Minayo (2012), em sua obra Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade, a abordagem qualitativa preocupa-se com o universo dos significados, valores e atitudes, permitindo interpretar a realidade a partir da visão dos participantes e não apenas de dados numéricos. Esse tipo de abordagem é apropriado quando se deseja compreender fenômenos complexos e dinâmicos, como a inserção de novas tecnologias em contextos organizacionais.

De acordo com Gil (2010), em sua obra Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, as pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever características de determinado fenômeno ou a relação entre variáveis. Assim, a abordagem qualitativa e descritiva possibilita identificar os desafios, estratégias e percepções dos profissionais envolvidos na transformação digital de uma empresa de consultoria em marketing digital. Essa combinação metodológica permite analisar tanto os aspectos subjetivos quanto as práticas concretas do processo de inovação.

O método adotado foi o estudo de caso único, conforme proposto por Yin (2015), na obra Estudo de Caso: Planejamento e Métodos, o qual possibilita investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Essa estratégia metodológica é adequada quando se pretende compreender em profundidade um caso específico, permitindo observar o fenômeno em seu ambiente natural e captar a complexidade das interações envolvidas. O estudo de caso também oferece condições para a utilização de múltiplas fontes de evidência, o que favorece uma análise mais consistente e detalhada dos dados obtidos.

A unidade de análise deste estudo é uma empresa de pequeno porte, localizada em Belo Horizonte (MG), fundada em 2023, que atua no ramo de consultoria em marketing digital. A escolha dessa organização deve-se ao fato de ela estar em processo de transformação tecnológica, buscando integrar ferramentas digitais às suas atividades operacionais e estratégicas. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, o estudo possibilita compreender os desafios enfrentados por negócios com recursos limitados ao tentar se adaptar às exigências da era digital. Essa característica torna o caso especialmente relevante para o campo da gestão de pessoas e inovação, uma vez que evidencia como o fator humano influencia o êxito das mudanças tecnológicas. Participaram da pesquisa 7 colaboradores da organização, selecionados por estarem diretamente envolvidos nos processos de implementação e utilização das tecnologias adotadas pela empresa. Entre os participantes estavam dois videomakers, dois gestores de tráfego pago, uma assistente de marketing, um estagiário de marketing e um gestor. A diversidade de funções possibilitou a obtenção de diferentes percepções sobre os impactos da transformação digital nas atividades da organização, contribuindo para uma compreensão mais abrangente do fenômeno investigado. Dessa forma, foram incluídos funcionários que vivenciam, em diferentes níveis, os impactos da transformação digital no cotidiano da empresa.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas guiadas, análise documental e observação direta. As entrevistas guiadas foram realizadas com 7 pessoas da empresa diretamente envolvidas no processo de adoção de tecnologias digitais. Conforme Triviños (1987), em sua obra Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação, esse tipo de instrumento oferece equilíbrio entre questões previamente definidas e a possibilidade de aprofundamento das respostas, permitindo ao pesquisador captar percepções, experiências e significados relacionados ao fenômeno investigado. As entrevistas buscaram compreender as percepções dos participantes sobre as mudanças tecnológicas, suas motivações, dificuldades e expectativas.

A análise documental teve como finalidade complementar as informações obtidas nas entrevistas por meio da consulta a relatórios internos, registros administrativos, planos de ação e documentos relacionados à implementação das novas ferramentas digitais. Conforme Gil (2010), a análise de documentos permite o acesso a informações objetivas e históricas sobre o fenômeno estudado, fornecendo subsídios para a triangulação dos dados e ampliando a confiabilidade das evidências coletadas.

Já a observação direta foi utilizada para identificar, no ambiente de trabalho, as reações, comportamentos e interações dos colaboradores diante da introdução das novas tecnologias. Segundo Lakatos e Marconi (2003), na obra Fundamentos de Metodologia Científica, a observação direta possibilita captar aspectos não verbais e espontâneos, enriquecendo a compreensão do contexto organizacional e das relações humanas envolvidas. A observação ocorreu de forma não participante, durante as atividades rotineiras da empresa, permitindo registrar comportamentos, interações e reações espontâneas dos colaboradores diante da utilização das novas tecnologias. Essa etapa foi fundamental para identificar como as mudanças tecnológicas se manifestam no cotidiano da empresa e como os colaboradores lidam com elas na prática.

Para o tratamento e análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), em sua obra Análise de Conteúdo. Essa técnica consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos de descrição, categorização e interpretação das mensagens, permitindo identificar categorias temáticas, padrões de comportamento e significados recorrentes nas falas, observações e documentos analisados. A análise de conteúdo foi aplicada de forma a relacionar as evidências empíricas com o referencial teórico, buscando convergências e divergências entre teoria e prática.

Durante o processo analítico, a partir da análise do material coletado, foram identificadas categorias temáticas relacionadas à resistência à mudança, aos impactos tecnológicos no trabalho, à aprendizagem organizacional e à inovação. Essa categorização possibilitou compreender de que maneira a empresa enfrenta os desafios da transformação digital e como seus colaboradores se posicionam diante das novas demandas organizacionais decorrentes da implementação tecnológica. Os procedimentos éticos foram observados rigorosamente em todas as etapas da pesquisa. A participação dos entrevistados ocorreu mediante consentimento livre e esclarecido, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas. Além disso, todos os dados coletados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando os princípios de integridade e

responsabilidade científica previstos na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Dessa forma, a metodologia adotada busca assegurar coerência entre os objetivos da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados, permitindo compreender os desafios, estratégias e percepções relacionados ao processo de transformação digital em uma empresa de consultoria em marketing digital. A combinação das técnicas utilizadas favorece uma análise aprofundada do fenômeno investigado, contribuindo para a compreensão das relações entre inovação, gestão de pessoas e transformação tecnológica em pequenas organizações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada com base na técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977), definida como um conjunto de procedimentos sistemáticos destinados à descrição, categorização e interpretação das comunicações. Segundo a autora, essa técnica permite identificar significados presentes nos discursos, documentos e observações, possibilitando a construção de categorias temáticas capazes de explicar o fenômeno investigado. A partir das entrevistas guiadas realizadas com sete participantes da empresa, da observação direta registrada em diário de campo e da análise documental, foram identificadas categorias relacionadas à transformação digital, valorização profissional, bem-estar e saúde mental, bem como gestão e empatia.

Os resultados demonstraram que a transformação digital vem provocando mudanças significativas na rotina organizacional. Os participantes relataram dificuldades relacionadas ao domínio de novas ferramentas tecnológicas, especialmente sistemas de CRM, automação de marketing e recursos baseados em inteligência artificial. Um dos entrevistados destacou que: “No início foi muito difícil entender todas as funcionalidades das ferramentas. Muitas vezes eu tinha receio de utilizar os sistemas e acabar cometendo erros que prejudicassem os processos da empresa” (Participante P3).

Esse relato evidencia a insegurança inicial diante da adoção tecnológica, situação também observada durante o acompanhamento das atividades diárias. Conforme registrado no diário de campo: “Observou-se que alguns colaboradores demonstravam hesitação ao utilizar determinadas ferramentas digitais, solicitando frequentemente auxílio de colegas mais experientes para concluir tarefas operacionais” (Diário de Campo, Registro 03).

Além das dificuldades técnicas, a resistência à mudança apareceu como um fator relevante. Alguns participantes associaram a implementação das novas tecnologias ao

aumento do controle sobre as atividades desenvolvidas e à necessidade de adaptação constante: “Quando começaram a implantar os novos sistemas, muitos ficaram preocupados porque acreditavam que haveria mais cobrança e monitoramento do trabalho” (Participante P5).

A análise documental corroborou essa percepção. Em relatórios internos consultados pela pesquisa, verificou-se que os primeiros meses de implantação apresentaram baixa adesão às ferramentas digitais e necessidade de reforço nos treinamentos oferecidos pela empresa. Outro aspecto identificado foi a existência de limitações estruturais relacionadas à integração dos sistemas. Os documentos analisados demonstraram que alguns processos ainda dependem de procedimentos manuais, gerando retrabalho e inconsistências operacionais: “Em alguns momentos precisamos lançar as mesmas informações em mais de uma plataforma, o que aumenta o tempo de execução das tarefas” (Participante P2).

Os registros do diário de campo também evidenciaram situações em que colaboradores precisavam recorrer a planilhas paralelas para complementar informações não disponíveis nos sistemas utilizados pela empresa.

4.1 VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

A valorização profissional emergiu como uma categoria relevante durante a análise dos dados. Os participantes demonstraram perceber os investimentos em treinamento e capacitação como formas de reconhecimento organizacional: “Quando a empresa investe em cursos e treinamentos, sentimos que nosso trabalho está sendo valorizado e que fazemos parte do crescimento do negócio” (Participante P1).

Segundo Chiavenato (2014), a valorização das pessoas constitui um dos pilares para o desenvolvimento organizacional, favorecendo o comprometimento e a motivação dos colaboradores. Essa perspectiva foi observada nos documentos internos analisados, os quais registram a participação da equipe em capacitações voltadas ao uso de novas tecnologias e ferramentas digitais.

No diário de campo foi observado que os colaboradores demonstravam maior envolvimento nas atividades após os treinamentos realizados, participando mais ativamente de reuniões e discussões relacionadas à inovação.

4.2 BEM-ESTAR E SAÚDE MENTAL

A análise também revelou impactos da transformação digital sobre o bem-estar e a saúde mental dos participantes. Alguns entrevistados relataram sentimentos de ansiedade e insegurança diante da necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas: “A velocidade das mudanças às vezes gera preocupação porque precisamos aprender coisas novas constantemente” (Participante P4).

De acordo com Goleman (2011), a inteligência emocional desempenha papel fundamental em ambientes organizacionais caracterizados por mudanças frequentes. Os registros do diário de campo indicaram momentos de tensão durante períodos de implantação de novas ferramentas, especialmente quando os participantes precisavam conciliar suas atividades habituais com o processo de aprendizagem tecnológica.

Entretanto, também foram identificadas percepções positivas. Alguns colaboradores destacaram que a automação de tarefas repetitivas reduziu a sobrecarga operacional e permitiu melhor organização do trabalho: “Hoje consigo dedicar mais tempo às atividades estratégicas porque algumas tarefas passaram a ser automatizadas” (Participante P6).

4.3 GESTÃO E EMPATIA

A categoria gestão e empatia revelou-se essencial para compreender a forma como a organização conduz o processo de transformação digital. Os entrevistados destacaram a importância do apoio oferecido pela liderança durante as mudanças: “O suporte dos gestores fez diferença porque sempre tivemos espaço para tirar dúvidas e apresentar dificuldades” (Participante P7).

Kotter (1997) afirma que a liderança exerce papel decisivo nos processos de mudança organizacional, sendo responsável por mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns. Os resultados obtidos corroboram essa perspectiva, demonstrando que a comunicação aberta e o diálogo contribuíram para reduzir resistências e aumentar o engajamento da equipe.

Os registros do diário de campo reforçaram essa percepção ao evidenciar a participação frequente da liderança em reuniões de alinhamento e acompanhamento da implantação tecnológica. Além disso, documentos internos apontaram a realização de encontros periódicos destinados ao monitoramento das dificuldades enfrentadas pelos colaboradores e à definição de estratégias de apoio.

De forma geral, a análise dos resultados demonstra que a transformação digital na empresa estudada vai além da adoção de ferramentas tecnológicas. O processo envolve aspectos relacionados às competências profissionais, ao bem-estar dos colaboradores, à

cultura organizacional e à atuação da liderança. Com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), conclui-se que o sucesso da transformação digital depende da integração entre tecnologia, desenvolvimento humano, gestão participativa e aprendizagem contínua, elementos que se mostraram fundamentais para a adaptação da organização às exigências do ambiente digital contemporâneo.

Os resultados encontrados convergem com a literatura apresentada no referencial teórico, especialmente no que se refere à importância da aprendizagem organizacional, da liderança, da gestão da mudança e da integração entre tecnologia e pessoas para o sucesso da transformação digital.

5 CONCLUSÕES

A hipótese inicial afirmava que a empresa enfrentaria desafios significativos na adoção de novas tecnologias devido à limitação de recursos, dificuldade de integração e diversidade de perfis de clientes. Com base nos dados analisados, essa hipótese foi plenamente comprovada. As evidências coletadas demonstram que os obstáculos tecnológicos não apenas existem, como também afetam diretamente a eficiência operacional, a dinâmica interna da cultura organizacional e a forma como o valor é entregue ao cliente. A presença de processos fragmentados, sistemas parcialmente integrados e competências digitais desiguais reforça o impacto estrutural dessas barreiras no cotidiano da empresa. Entretanto, os dados revelam igualmente um conjunto expressivo de potencialidades que conferem vantagem competitiva ao negócio. A flexibilidade estrutural, característica de microempresas, permite que adaptações sejam feitas com maior rapidez; a proximidade entre os colaboradores favorece a comunicação interna e o alinhamento em torno de propósitos comuns; e a abertura para a experimentação tecnológica demonstra que, apesar dos desafios, existe predisposição para inovação. Além disso, observou-se forte engajamento da equipe, elemento decisivo para sustentar processos de mudança e manter a empresa em evolução contínua.

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar os principais desafios enfrentados por uma empresa de consultoria em marketing na implementação de novas tecnologias em seus processos organizacionais e consultivos. Os resultados obtidos permitiram compreender que a transformação digital envolve não apenas a adoção de ferramentas tecnológicas, mas também mudanças relacionadas à cultura organizacional, à gestão de pessoas, à valorização profissional, ao bem-estar dos colaboradores e à aprendizagem contínua. Essa constatação dialoga diretamente com os estudos de Kotler,

Kartajaya e Setiawan (2017), que defendem a transformação digital como elemento indispensável para a competitividade organizacional, bem como com Teece, Pisano e Shuen (1997), ao destacarem a importância das capacidades dinâmicas para adaptação às mudanças do ambiente. Da mesma forma, os achados corroboram as contribuições de Schein (2010),

Chiavenato (2014) e Kotter (1997), que ressaltam a influência da cultura organizacional, da liderança e da gestão de pessoas no sucesso dos processos de mudança e inovação.

Os resultados da pesquisa demonstram que o objetivo geral foi plenamente alcançado, uma vez que foi possível identificar e analisar os principais desafios enfrentados pela organização durante o processo de implementação tecnológica. Entre os aspectos observados destacam-se as dificuldades relacionadas à integração entre sistemas, as limitações financeiras para investimento em novas tecnologias, a necessidade de qualificação contínua dos colaboradores, a resistência às mudanças organizacionais e as diferentes demandas apresentadas pelos clientes. Em contrapartida, verificou-se que fatores como liderança participativa, comunicação interna eficiente, empatia na gestão, valorização profissional e disposição para a aprendizagem atuam como facilitadores da transformação digital. Dessa forma, conclui-se que os desafios tecnológicos identificados não possuem natureza exclusivamente técnica, mas envolvem fatores humanos, culturais e estratégicos que influenciam diretamente os resultados organizacionais e a capacidade da empresa de inovar e permanecer competitiva no mercado.

Assim, conclui-se que a transformação digital é não apenas viável, mas promissora, desde que conduzida por meio de uma gestão estruturada da mudança, com atenção especial ao desenvolvimento de competências digitais, ao fortalecimento da comunicação interna e ao alinhamento estratégico entre tecnologia e objetivos organizacionais. A adoção tecnológica não deve ser vista apenas como a implementação de ferramentas, mas como um processo socioorganizacional amplo, que envolve cultura, liderança, gestão de pessoas e aprendizagem coletiva. A empresa, ao reconhecer suas limitações e potencialidades, encontra condições favoráveis para construir um percurso sustentável de inovação, capaz de elevar sua maturidade digital e aprimorar a qualidade dos serviços prestados.

Por fim, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos envolvendo diferentes empresas de consultoria em marketing, possibilitando identificar semelhanças e diferenças nos processos de transformação digital em distintos contextos organizacionais. Também se sugere aprofundar investigações sobre os impactos da inteligência artificial na produtividade, na tomada de decisão e na gestão de pessoas em

pequenas empresas, bem como analisar os efeitos da transformação digital sobre a saúde mental, o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores. Além disso, pesquisas com abordagem quantitativa e amostras mais amplas poderão complementar os resultados encontrados neste estudo, contribuindo para ampliar a compreensão dos desafios e oportunidades relacionados à inovação tecnológica em organizações de pequeno porte e fortalecendo a produção científica sobre transformação digital e gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational learning: a theory of action perspective.** Reading: Addison-Wesley, 1978.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, Jay. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BASON, Christian. **Leading public sector innovation: co-creating for a better society.** 2. ed. Bristol: Policy Press, 2018.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Process innovation: reengineering work through information technology.** Boston: Harvard Business School Press, 2018.

DRUCKER, Peter F. **Desafios da gestão no século XXI.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FARIAS, J. et al. **Uso da inteligência artificial em micro e pequenas empresas brasileiras: impactos na produtividade e na tomada de decisão.** Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 2025. Disponível em: (fonte digital). Acesso em: 17 jun. 2026.

FILI, R.; ALT, M.; KATZENBERGER, J.; CHRISTOPH, M. **Integração tecnológica e desafios da inteligência artificial em pequenas e médias empresas industriais.** Journal of Digital Business and Innovation, 2025. Disponível em: (fonte digital). Acesso em: 17 jun. 2026.

FRISKE, L. et al. **Inteligência artificial generativa e aprendizagem organizacional: impactos na cultura de inovação.** International Journal of Organizational Studies, 2025. Disponível em: (fonte digital). Acesso em: 17 jun. 2026.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2010.

INFOBRANDING. **A importância do marketing na atualidade.** 2024. Disponível em: https://www.infobranding.com.br/a-importancia-domarketing-na-atualidade/. Acesso em: 07 out. 2025.

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

KOTTER, John P. **Leading change.** Boston: Harvard Business School Press, 1997.

LÜDKE; ANDRÉ. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 11. ed. São Paulo: EPU, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MINTZBERG, Henry. **A estrutura e a dinâmica das organizações.** São Paulo: Atlas, 1998.

MOFOKENG, A. et al. **Artificial intelligence in CRM systems: an integrative analysis of customer relationship management transformation.** International Journal of Information Management, 2025. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-information-management. Acesso em: 17 jun. 2026.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 7. ed. São Paulo: PMI, 2021.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations.** 5. ed. New York: Free Press, 2003.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1982.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SEBRAE. **Transformação digital nas pequenas empresas.** Brasília: SEBRAE, 2021.

TEECE; PISANO; SHUEN. **Dynamic capabilities and strategic management.** Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE EUROPEIA. **Para que serve um CRM.** 2021. Disponível em: https://www.europeia.pt/blog/o-que-e-um-crm/. Acesso em: 08 out. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.