

FERNANDO CAPELO NETO

Digitalização do atendimento ao cliente em pequenas e médias empresas

Guaratinguetá
2022

Fernando Capelo Neto

Digitalização do atendimento ao cliente em pequenas e médias empresas

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira

Guaratinguetá
2022

Capelo Neto, Fernando
C238d Digitalização do atendimento ao cliente em pequenas e médias
empresas / Fernando Capelo Neto – Guaratinguetá, 2022.
66 f. : il.
Bibliografia: f. 51-57

Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica –
Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de
Guaratinguetá, 2022.
Orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira

1. Satisfação do consumidor. 2. Inovações tecnológicas. 3. Pequenas
e médias empresas. I. Título.

CDU 658

FERNANDO CAPELO NETO

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO PARTE
DO REQUISITO PARA OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
“GRADUADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA”

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

Prof.^(a) Dr.^(a) OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA
Orientador/UNESP-FEG



Me. MAXIMILIAN ESPUNY
UNESP-FEG



Me. THALITA LÁUA REIS CAMPOS
UNESP-FEG

Março de 2022

Este trabalho é dedicado à minha família,
que tanto admiro e responsável pela pessoa
que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Otávio José de Oliveira e a minha coorientadora Ana Carolina Ferreira Costa por me conduzirem durante todo este trabalho e por enriquecê-lo com suas ideias.

RESUMO

A era digital, também conhecida como a era da informação ou era da tecnologia, é caracterizada pelo acesso abundante à informação por meio do rápido desenvolvimento tecnológico. A partir do ano 2000, cresceu significativamente a quantidade de pessoas que passaram a ter dispositivo móvel com acesso à internet, principalmente *smartphones*, contribuindo, assim, para o avanço na adoção de serviços digitalizados e mudando o cotidiano das pessoas quanto à digitalização. Com isso, são percebidas também grandes mudanças no comportamento dos clientes. Assim, os consumidores passaram a adotar progressivamente os serviços digitalizados, ou seja, a digitalização está participando cada vez mais na vida cotidiana. Atualmente, eles exigem que o atendimento seja cada vez mais digital. Assim, é necessário que as empresas adotem tecnologias digitais para alterar seu modelo de negócio, mudando a forma como o produto ou serviço é ofertado e satisfazer seu cliente. Empresas que não fizeram isso se tornaram vulneráveis à falência ou a dificuldades financeiras, principalmente as pequenas e médias empresas (PMEs) por possuírem menos recursos. Para evitar que essas empresas enfrentem tais situações esta pesquisa tem como objetivo geral a proposição de *drivers* para a digitalização do atendimento ao cliente em PMEs. Para tanto, foi realizada uma análise de conteúdo dos 31 artigos mais citados na base de dados científicos Scopus sobre a digitalização do atendimento ao cliente. Foram identificados os elementos impulsionadores para a digitalização do atendimento ao cliente, e, em seguida, os elementos foram organizados conforme a frequência com que aparecem em cada artigo. Foram selecionados e analisados 30 artigos sobre PMEs com o objetivo de identificar suas principais características. A partir disto, foram definidas três dimensões das PMEs, às quais os elementos sobre digitalização do atendimento ao cliente foram relacionados. Como resultado dessa interação, foi possível definir seis *drivers* para a digitalização do atendimento ao cliente em PMEs por meio do agrupamento por afinidade entre os elementos. Os *drivers* tratam sobre: Segurança e privacidade, Funcionalidades, Tecnologias, Recursos Humanos, Estratégias e Comunicação. Este trabalho contribui de forma aplicada para que a transformação digital do atendimento ao cliente seja feita de forma bem-sucedida por meio dos *drivers* propostos. Assim, as PMEs poderão utilizar as tecnologias digitais para melhorar seus resultados financeiros.

PALAVRAS-CHAVE: Digitalização. Atendimento ao cliente. Pequenas e médias empresas. Autoatendimento. Transformação digital. Tecnologias digitais. Satisfação do cliente.

ABSTRACT

The digital age, also known as the information age or technology age, is characterized by abundant access to information through rapid technological development. From the year 2000 onwards, the number of people who started to have a mobile device with internet access, especially smartphones, grew significantly, thus contributing to the advance in the adoption of digitalized services and changing people's daily lives in terms of digitalization. As a result, major changes in customer behavior are also perceived. Thus, consumers began to progressively adopt digitalized services, that is, digitalization is increasingly participating in everyday life. Currently, they demand that service be increasingly digital. Thus, it is necessary for companies to adopt digital technologies to change their business model, changing the way the product or service is offered and satisfying their customers. Companies that did not do this became vulnerable to bankruptcy or financial difficulties, especially small and medium-sized companies (SMEs) because they have fewer resources. To prevent these companies from facing such situations, this research has the general objective of proposing drivers for the digitalization of customer service in SMEs. To this end, a content analysis was carried out on the 31 most cited articles in the Scopus scientific database on the digitalization of customer service. The driving elements for the digitalization of customer service were identified, and then the elements were organized according to the frequency with which they appear in each article. Thirty articles on SMEs were selected and analyzed in order to identify their main characteristics. From this, three dimensions of SMEs were defined, to which the elements on digitalization of customer service were related. As a result of this interaction, it was possible to define six drivers for the digitalization of customer service in SMEs through affinity grouping between the elements. The drivers deal with: Security and Privacy, Features, Technologies, Human Resources, Strategies and Communication. This work contributes in an applied way so that the digital transformation of customer service is carried out successfully through the proposed drivers. Thus, SMEs will be able to use digital technologies to improve their financial results.

KEYWORDS: Digitalization. Customer service. Small and medium companies. Self-service. Digital transformation. Digital technologies. Customer satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Evolução das publicações com o tema digitalização do atendimento ao longo dos anos | 16 |
| Figura 2 - Classificação da pesquisa | 29 |
| Figura 3 - Fluxo metodológico para desenvolvimento da pesquisa..... | 31 |
| Figura 4 - <i>Drivers</i> para a digitalização do atendimento ao cliente nas PMEs..... | 42 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Identificação das principais características das PMEs com base nos artigos mais citados | 27 |
| Quadro 2 - Elementos impulsionadores para digitalização do atendimento nas PMEs..... | 35 |
| Quadro 3 - <i>Drivers</i> para a digitalização do atendimento ao cliente nas PMEs | 42 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 | OBJETIVOS..... | 13 |
| 1.1.1 | Objetivos específicos..... | 13 |
| 1.2 | DELIMITAÇÃO DE PESQUISA..... | 14 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA..... | 14 |
| 1.4 | ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 15 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 16 |
| 2.1 | ATENDIMENTO AO CLIENTE..... | 16 |
| 2.2 | DIGITALIZAÇÃO..... | 18 |
| 2.3 | PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS..... | 22 |
| 3 | MÉTODO DE PESQUISA..... | 29 |
| 3.1 | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA..... | 29 |
| 3.2 | FLUXO METODOLÓGICO..... | 30 |
| 4 | IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS..... | 34 |
| 5 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DRIVERS..... | 42 |
| 5.1 | SEGURANÇA E PRIVACIDADE..... | 43 |
| 5.2 | FUNCIONALIDADES..... | 43 |
| 5.3 | TECNOLOGIAS..... | 45 |
| 5.4 | RECURSOS HUMANOS..... | 46 |
| 5.5 | ESTRATÉGIAS..... | 47 |
| 5.6 | COMUNICAÇÃO..... | 48 |
| 6 | CONCLUSÃO..... | 50 |
| | REFERÊNCIAS..... | 51 |
| | APÊNDICE A – ARTIGOS SOBRE DIGITALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE..... | 58 |
| | APÊNDICE B – 30 ARTIGOS MAIS CITADOS SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS..... | 63 |

1 INTRODUÇÃO

A era digital, também conhecida como a era da informação ou era da tecnologia, é o período após a era industrial, caracterizada pelo acesso abundante à informação por meio do rápido desenvolvimento tecnológico e pelas mudanças no ambiente de negócios. Com o aumento na utilização da internet e dos dispositivos móveis, principalmente smartphones, cada vez mais pessoas passaram a ter acesso a inúmeras fontes de informações. Houve um crescimento significativo das inovações tecnológicas a partir da década de 2000, podendo ser considerado o ponto de partida da revolução digital (LEE; LEE, 2020; ZOUARI; ABDELHEDI, 2021).

Por meio dessas inovações houve grandes transformações nas organizações. Tecnologias como Big Data, Inteligência Artificial, Internet móvel, entre outras, estão fornecendo novas oportunidades para a criação de valor ao cliente. O Big Data, por exemplo, auxilia as empresas a conseguirem informações sobre as necessidades, preferências e rotinas de seus clientes. Assim, as empresas conseguem oferecer serviços personalizados que atendam aos gostos, necessidades e estilos de vida deles. A digitalização refere-se justamente ao uso de tecnologias digitais para mudar um modelo de negócio e para fornecer novas oportunidades de geração de valor e de serviços personalizados, aumentando a satisfação do cliente e as vantagens competitivas da empresa (LEE; LEE, 2020; PEMER, 2021; ZOUARI; ABDELHEDI, 2021).

Uma das maneiras para garantir a satisfação do cliente e as vantagens competitivas é por meio da qualidade do serviço prestado. A qualidade pode ser observada a partir da maneira com que a empresa busca atender a real necessidade dos clientes, preenchendo a lacuna que existe entre o que os clientes esperam receber como serviço e a qualidade percebida por eles (HIRATA, 2019; ZOUARI; ABDELHEDI, 2021).

Na era da tecnologia, a qualidade de como o produto ou o serviço é percebida foi alterada. Anteriormente, os serviços eram avaliados no local, e agora a avaliação inicia na qualidade dos serviços eletrônicos oferecidos pelas empresas desde o primeiro acesso do cliente no site da empresa. Portanto, no momento atual, a qualidade do serviço digital influencia a satisfação dos clientes e ainda, a intenção de compra e a lealdade deles com as empresas (CELUCH, 2021).

A utilização generalizada de tecnologias digitais trouxe grandes mudanças no comportamento de compra do cliente, como acessar o catálogo dos produtos das empresas de forma *online*, conseguindo comprá-los sem precisar ir à empresa ao pagar virtualmente.

Os consumidores estão adotando progressivamente os serviços digitalizados, ou seja, a digitalização está participando cada vez mais na vida cotidiana (LEE; LEE, 2020; TUNN *et al.*, 2020).

Além do atendimento ao cliente ser cada vez mais digital, a estratégia do autoatendimento está ganhando relevância à medida que o número de pessoas que se sentem desconfortáveis ou descontentes com o atendimento humano (LEE; LEE, 2020; SHAHID IQBAL; UL HASSAN; HABIBAH, 2018).

Autoatendimento, que significa “atender a si mesmo”, consiste em permitir que o próprio cliente possa fazer uso dos serviços de uma empresa sem precisar da ajuda de terceiros, como a presença de um atendente humano. Muitas empresas oferecem serviços de autoatendimento como sistemas de compra e pagamento *online* e quiosques “autônomos”. As razões para isso são simples: o autoatendimento é uma proposta vantajosa para certos tipos de clientes e empresas (LEE; LEE, 2020; SHAHID IQBAL; UL HASSAN; HABIBAH, 2018).

Uma parcela significativa de clientes com tendências “individualistas” na sociedade moderna (por exemplo, profissionais ocupados ou jovens autossuficientes com experiência em tecnologia) escolhe o autoatendimento como uma forma preferencial de utilizar o serviço pois se encaixa em seu estilo de vida, ofertando um serviço mais dinâmico e mais cômodo. Para as empresas, a vantagem é atrair novos clientes, minimizando o custo do serviço e diminuindo a quantidade necessária de atendentes (LEE; LEE, 2020; SHAHID IQBAL; UL HASSAN; HABIBAH, 2018).

Há estudos que indicam que grande parte dos consumidores prefere a interação digital em vez de ligar para o serviço de atendimento ao cliente, pois consideram que a ligação pode trazer maiores custos financeiros e aborrecimento durante o atendimento. Serviços de atendimento devem fornecer canais de comunicação digital, já que o telefone é visto como algo desatualizado e menos conveniente para os consumidores. Portanto, é recomendado às empresas que prestam serviço de atendimento o fornecimento de canais de comunicação digital, uma vez que ligações por telefone são consideradas como algo desatualizado e menos conveniente aos consumidores (JAPPAROVA; RUPEIKA-APOGA, 2017; TUNN *et al.*, 2020).

Uma das estratégias para digitalização de atendimento que mais cresce na era digital é o uso das plataformas *online*, sendo o portal do cliente uma das mais importantes. O portal do cliente é uma forma tecnológica de apresentar ao público informações, serviços, produtos, detalhes da empresa por meio de uma página na internet, podendo até mesmo ser

o ambiente em que os clientes compram tais produtos ou serviços (LEE; LEE, 2020; LEONG; GOH; KUMAR, 2019; REIM; SJÖDIN; PARIDA, 2019).

Realizar atendimento ao cliente de forma tradicional e não por meios digitais, sem utilizar plataformas *online* por exemplo fez com que muitas empresas interrompessem suas atividades ou tivessem significativas dificuldades financeiras. As principais causas incluem justamente à utilização de inovações tecnológicas, como os serviços *online*, utilizadas por grandes empresas como Amazon, Netflix, entre outras, que se destacaram por digitalizar seu atendimento de forma bem sucedida (ABBU; GOPALAKRISHNA, 2021; LEE; LEE, 2020; LOONAM *et al.*, 2018).

Para as empresas tradicionais, que aparentemente atuam em mercados mais estáveis, os impactos negativos gerados pela digitalização são significativos. Diante da rápida adoção da tecnologia, os comportamentos dos clientes estão mudando independente do ramo de atividade da empresa. Os clientes esperam que as organizações forneçam produtos e serviços com uma experiência de usuário integrada, processos de negócios digitalizados com interfaces intuitivas, disponibilidade de atendimento a todo instante e tratamento personalizado (HIRATA, 2019).

As grandes empresas tradicionais já estão presenciando as consequências da digitalização e as pequenas e médias empresas (PMEs) estão sendo mais prejudicadas por não possuírem tantos recursos financeiros, tecnológicos e humanos disponíveis quanto as grandes empresas. Este estudo tem como foco as PMEs por justamente possuírem tais dificuldades e serem fundamentais para o desenvolvimento econômico, criação de empregos e a redução da pobreza do país (ISMAIL *et al.*, 2021).

Diante disso, a questão norteadora desta pesquisa é: quais são os elementos impulsionadores da digitalização do atendimento ao cliente em pequenas e médias empresas?

1.1 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral a proposição de *drivers* para digitalização do atendimento ao cliente em pequenas e médias empresas.

1.1.1 Objetivos específicos

- Identificar os elementos impulsionadores para a digitalização do atendimento ao cliente;
- Relacionar os elementos às características das pequenas e médias empresas; e
- Agrupar e sistematizar os elementos em clusters por afinidade dos temas abordados.

1.2 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi delimitada em relação ao tema (digitalização do atendimento ao cliente) e ao tipo de organização (pequenas e médias empresas).

1.3 JUSTIFICATIVA

A era digital é caracterizada pelas rápidas mudanças no ambiente de negócios e conectividade contínua entre os participantes da cadeia de valor. As tecnologias digitais avançadas são o principal impulsionador da inovação organizacional e novas oportunidades de criação de valor. Portanto, estudos como este que ajudam a implementar tais tecnologias contribuem para o processo de inovação das organizações (LEE; LEE, 2020).

Essas tecnologias melhoraram muito os recursos dinâmicos das organizações, permitindo agilidade, flexibilidade e adaptabilidade para alinhar as estratégias corporativas às mudanças no ambiente, especialmente para responder às necessidades e preferências dos clientes em rápida mudança. Logo, esta pesquisa pode auxiliar as empresas a se tornarem mais competitivas ao fazer tal otimização de processos. O uso de tais tecnologias devem então ser visto como uma ferramenta para aumentar ainda mais a satisfação do cliente. (LEE; LEE, 2020).

Uma pesquisa realizada com empresas cuja receita era de \$ 500 milhões ou mais em 30 países, revelou que organizações com estratégias digitais bem-sucedidas eram 26% mais lucrativas do que seus pares do setor. Como consequência, a transformação digital se tornou uma alta prioridade para o gerenciamento dentro das organizações tradicionais, com quase 90% dos líderes de negócios esperando que as tecnologias digitais façam uma contribuição cada vez maior para seus negócios. Este trabalho então fornece as diretrizes para que tais líderes consigam ter sucesso na digitalização de suas organizações e assim tornando-as mais lucrativas (LOONAM *et al.*, 2018).

No entanto, muitas organizações têm enfrentado desafios com o surgimento das tecnologias digitais. A expectativa de vida corporativa média tem caído por mais de meio

século. Os dados da Standard & Poor's mostram que era de 61 anos em 1958 e apenas 18 anos em 2011. A digitalização está colocando uma pressão sem precedentes nas organizações para que evoluam. Desse modo, este trabalho auxilia as empresas a fazer essa mudança e assim fiquem mais atualizadas digitalmente do que seus concorrentes e perdurem por mais tempo no mercado (LOONAM *et al.*, 2018).

A transição do modelo de negócio orientado para a digitalização é ainda mais crucial para a sobrevivência de pequenas empresas visto que elas geralmente não têm tantos recursos como as grandes empresas e acabam não conseguindo acompanhar as diversas inovações tecnológicas. Portanto, este trabalho não só vai mostrar a possibilidade da digitalização para pequenas empresas, mas também procura incentivar que estas busquem seguir tal caminho, conseguindo impactar ainda mais na geração de riqueza do país. Vale ressaltar que os pequenos negócios, no Brasil, já representam mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e são responsáveis por 54% dos empregos com carteira assinada (SEBRAE, 2018).

Este trabalho também procura preencher a lacuna acadêmica sobre os impactos da digitalização ainda não serem totalmente compreendidos nem a confiança que os consumidores tem em relação à serviços digitalizados (TUNN *et al.*, 2020).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

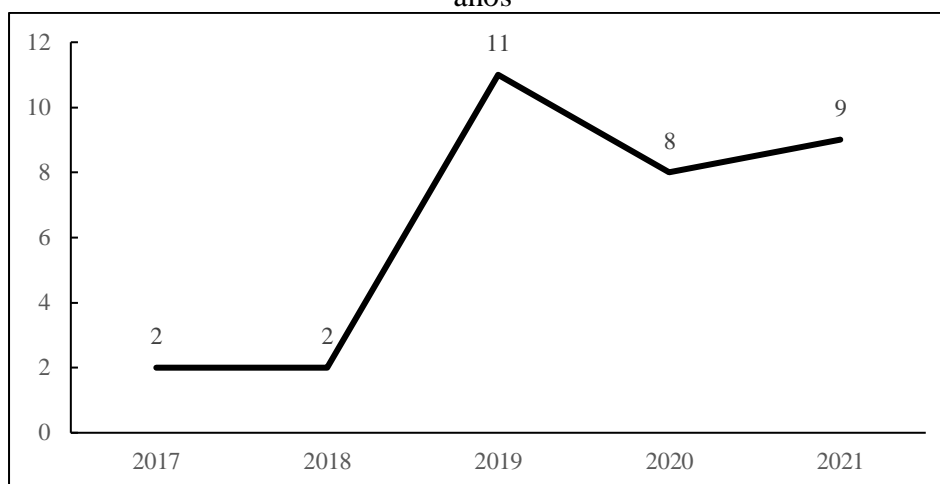
O trabalho está estruturado da seguinte forma: na Seção 2, é apresentado uma revisão completa da literatura relevante sobre atendimento ao cliente, digitalização e pequena e média empresa; a Seção 3 trata do Método de pesquisa; nas Seções 4 e 5 são abordados os Resultados e Discussões; o estudo é finalizado na Seção 6 que trata da Conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta Seção tem como objetivo revisar a literatura científica, abordando os fundamentos teóricos sobre atendimento ao cliente, digitalização e pequenas e médias empresas, respectivamente.

Para exploração do tema digitalização do atendimento ao cliente foi realizado um estudo bibliométrico na base Scopus com as palavras-chaves “*customer service*”, “*consumer service*”, “*digitalization*” e “*digital transformation*”. A Figura 1 mostra a quantidade de publicações a respeito desse tema desde 2017, destacando que o tema está tornando-se cada vez mais relevante.

Figura 1 - Evolução das publicações com o tema digitalização do atendimento ao longo dos anos



Fonte: Elaborado com base em Scopus (2021).

Em 2017 havia apenas duas publicações sobre o tema. Já em 2019 as publicações chegaram a um total de 11 artigos, sendo que até o momento não houve publicações de artigos brasileiros, mostrando uma oportunidade para esta pesquisa.

2.1 ATENDIMENTO AO CLIENTE

As características dos serviços ofertados por uma empresa podem ser tangíveis ou intangíveis. As características tangíveis incluem entrega no prazo, disponibilidade do produto, entre outras. As características intangíveis incluem atitudes e conhecimento de representantes de vendas e, principalmente, uma boa equipe de atendimento ao cliente, de

forma a ser pontual na comunicação e rápida na resposta a falhas na prestação do serviço (HIRATA, 2019).

A satisfação do cliente é a reação psicológica do cliente em relação à sua experiência anterior com a comparação entre o desempenho esperado e o percebido. A qualidade de um serviço é experimentada a todo instante da prestação do serviço e caso a empresa não tenha um bom atendimento ao cliente, menor vai ser a satisfação do mesmo visto que o serviço prestado se distanciou de suas expectativas sobre o desempenho da empresa (HIRATA, 2019).

Portanto, a empresa ser capaz de se colocar no lugar do cliente é fundamental para uma entrega de serviço bem-sucedida. Um bom atendimento ao cliente demonstra o foco que a empresa tem sobre seu cliente, expondo o quão atenciosa a empresa é em atender às necessidades do mesmo (BÜYÜKÖZKAN; HAVLE; FEYZIOĞLU, 2020; ZAKI, 2019).

Além disso, quando os critérios da qualidade de prestação de serviço são examinados, verifica-se que oferecer serviços proativos ao cliente é um dos critérios mais importantes que as companhias devem se concentrar para satisfazer o cliente. Em parte, isso se deve ao aumento das expectativas dos clientes no mundo *business-to-consumer* (B2C) à medida que os participantes do mercado inovam incessantemente para aprimorar seus serviços (BÜYÜKÖZKAN; HAVLE; FEYZIOĞLU, 2020; ZAKI, 2019).

Prestar um bom atendimento ao cliente também serve para conquistar a confiança dos clientes, permitindo assim reter os clientes existentes, adquirir novos, criar lealdade destes com a empresa e assim, maximizar o valor ofertado durante toda a jornada do cliente. Portanto, o atendimento ao cliente é um importante processo organizacional que as empresas devem focar para aumentar os índices de satisfação do cliente, atingir um mercado mais amplo e aumentar os ganhos (JAPPAROVA; RUPEIKA-APOGA, 2017; ZOUARI; ABDELHEDI, 2021).

Promover valor emocional por meio da experiência do usuário durante os serviços ao cliente é importante e os *call centers* desempenham um papel fundamental na experiência como ponto de contato do cliente com a empresa. Porém, as plataformas digitais, como plataformas de mídia social e aplicativos móveis, estão ganhando mais relevância em fazer o atendimento ao cliente, visto que estes conectam clientes a empresas de forma mais interativa. De qualquer forma, a existência e a sustentabilidade de algum canal que proporciona o atendimento são essenciais para a satisfação dos clientes (BÜYÜKÖZKAN; HAVLE; FEYZIOĞLU, 2020; KURACHI; NARUKAWA; HARA, 2018).

Portanto, uma das grandes dificuldades de fazer o atendimento ao cliente por canais tradicionais é que os clientes esperam uma resposta rápida ou assistência a todo instante. Há pesquisas que indicam que os grande parte dos clientes preferem a interação digital ao invés de ligar para o serviço de atendimento ao cliente, já que eles consideram custar mais tempo e aborrecimento (LEONG; GOH; KUMAR, 2019; TUNN *et al.*, 2020).

Os *call centers* enfrentam diversos problemas, incluindo escassez de mão de obra, baixa diversificação de canais e baixa eficiência. Um exemplo dessa ineficiência é a necessidade de o mesmo atendente precisar repetir diálogos por ter que ficar respondendo perguntas semelhantes. (KURACHI; NARUKAWA; HARA, 2018; LEONG; GOH; KUMAR, 2019).

Uma resposta tardia, informações imprecisas, absentismo dos funcionários, comportamento ou atitude dos funcionários na transmissão de informações são os principais problemas enfrentados pelos clientes. Serviços de atendimento ao cliente devem, portanto, fornecer canais de comunicação digital, já que o telefone é visto como algo desatualizado e menos conveniente para os consumidores (LEONG; GOH; KUMAR, 2019; TUNN *et al.*, 2020).

2.2 DIGITALIZAÇÃO

Digitalização refere-se ao processo no qual o uso da tecnologia digital por uma organização é adotado ou ampliado, servindo para mudar um modelo de negócio, fornecendo novas receitas e proporcionando maior valor para o cliente ou seja, é o processo de mudança para um negócio digital (HOFMANN *et al.*, 2019; PEMER, 2021; ZOUARI; ABDELHEDI, 2021)

Já o conceito de transformação digital se refere não apenas a uma mudança tecnológica, mas também uma mudança na organização inteira, em sua cultura, sendo um processo complexo e que requer o comprometimento de todos os recursos da empresa como os recursos humanos, tecnológicos, físicos e financeiros (GUZMÁN-ORTIZ *et al.*, 2020).

A cada dia o mundo se torna cada vez mais digital. A digitalização é o futuro de todos os setores de negócios. A transformação digital ajuda as empresas na aquisição, retenção e geração de receita de clientes. As tecnologias digitais afetam a organização internamente e externamente, permitindo a criação de novos modelos de negócios e transformando a experiência do cliente (JAPPAROVA; RUPEIKA-APOGA, 2017; ZAKI, 2019).

A transformação digital está gerando uma maior eficiência nos processos de produção por permitir a automatização de processos e a descentralização de funções, otimizando as atividades desenvolvidas pelo capital humano, o que leva a uma melhor utilização dos recursos materiais e financeiros (GUZMÁN-ORTIZ *et al.*, 2020; REIM; SJÖDIN; PARIDA, 2019; ZAKI, 2019; ZOUARI; ABDELHEDI, 2021).

A capacidade de uma empresa fornecer produtos e serviços digitais está intimamente relacionada ao nível de satisfação do cliente. Tais recursos digitais levam o atendimento ao cliente para o próximo nível. Uma das explicações para esse aumento de satisfação é que os clientes possuem novas exigências. Os chamados “clientes digitais” preferem usar canais e plataformas digitais, pois estes permitem que os clientes interajam com a empresa a qualquer hora e em qualquer lugar (BÜYÜKÖZKAN; HAVLE; FEYZIOĞLU, 2020; HIRATA, 2019; NÖJD *et al.*, 2020; ZOUARI; ABDELHEDI, 2021).

Outra explicação é que as tecnologias digitais geram valor por meio de uma melhor conexão com os clientes. As ferramentas digitais que os clientes usam mudaram a maneira como os clientes descobrem, avaliam, compram e usam os produtos. Elas mudaram até mesmo a forma como os clientes se comunicam, se socializam. A maneira como os clientes interagem e permanecem conectados com a empresa chegou a um ponto diferente. Portanto, há uma participação dinâmica dos clientes com a empresa, estabelecendo uma forte comunicação com ela, sendo que esses feedbacks são cruciais para o sucesso da organização (BÜYÜKÖZKAN; HAVLE; FEYZIOĞLU, 2020; COBELLI; CHIARINI, 2020; HOVE-SIBANDA; MOTSHIDISI; IGWE, 2021; NÖJD *et al.*, 2020).

Estudos destacaram que estabelecer essa comunicação por meio de um suporte *online* é um dos fatores fundamentais para a satisfação dos clientes, o que posteriormente afeta a lealdade dos clientes para com o negócio. Vale ressaltar que é menos custoso manter clientes fiéis à empresa do que adquirir novos (CELUCH, 2021; COBELLI; CHIARINI, 2020; HIRATA, 2019; JAPPAROVA; RUPEIKA-APOGA, 2017).

Muitas empresas nem chegam a monitorar a experiência do cliente e contam com formas simplificadas e unificadas de medir a satisfação do cliente usando técnicas como o *Net Promoter Scores*. Essas técnicas falham em fornecer um *insight* verdadeiro sobre a experiência do cliente. Isso ocorre porque há muitos fatores na experiência do cliente que não podem ser medidos por uma única técnica. Com os avanços das tecnologias, como o Aprendizado de Máquina, significa que agora pode-se fazer uma análise mais profunda na experiência do cliente. Ao poder analisar mais detalhadamente os *feedbacks* dos clientes contidos na mídia social, nas avaliações pelos clientes e no CRM, os gerentes podem

desenvolver uma visão muito mais rica sobre os clientes e suas interações com a empresa ao longo da jornada do cliente (JAPPAROVA; RUPEIKA-APOGA, 2017; ZAKI, 2019).

A estratégia de digitalização concentra-se na análise de dados e no uso de plataformas digitais. As plataformas digitais servem para mediar todas as transações e trocas de informações entre o cliente e a empresa. Algumas empresas começaram a digitalizar os processos que antes eram realizados manualmente, utilizando tais plataformas, mais especificamente utilizando o portal *online* (COBELLI; CHIARINI, 2020; HOFMANN *et al.*, 2019; REIM; SJÖDIN; PARIDA, 2019).

Muitas vezes é associado o *e-commerce* quando se trata da digitalização de uma empresa, no entanto, a digitalização se estende muito além do *e-commerce* e inclui a transformação de produtos físicos em serviços, como balcões de *checkout* automático, telas interativas e aplicativos para dispositivos móveis. A difusão de *smartphones* acelerou ainda mais a digitalização, sendo eles indispensáveis para a maioria dos consumidores. Muitos consumidores obtêm informações e fazem compras utilizando principalmente seus *smartphones* (NÖJD *et al.*, 2020; TUNN *et al.*, 2020).

A mídia social também está sendo usada como uma forma de comunicação para informar os clientes sobre promoções, a visão e as missões da empresa, o horário de funcionamento etc. Diversas lojas do varejo têm sua própria empresa no Facebook, sites e blogs. O uso da mídia social é mais fácil, menos demorada e barata em comparação com outras formas de comunicação (COBELLI; CHIARINI, 2020; HOVE-SIBANDA; MOTSHIDISI; IGWE, 2021).

Tecnologias mais avançadas como a Inteligência Artificial, Big Data, Internet das Coisas, entre outras contribuem para ofertar um maior valor agregado nos serviços prestados ao cliente. Uma das tecnologias avançadas que vem recebendo maior atenção para fazer o atendimento imediato e preciso ao cliente a todo instante é o *chatbot*. Esta opção permite o cliente iniciar uma conversa com as suas dúvidas, problemas e questões, independente da região geográfica, permitindo um alcance mais amplo de clientes (GUZMÁN-ORTIZ *et al.*, 2020; KURACHI; NARUKAWA; HARA, 2018; LEONG; GOH; KUMAR, 2019; REIM; SJÖDIN; PARIDA, 2019).

Resumindo, a digitalização é aplicada de diversas formas, seja por ofertar serviços *online* por meio de plataformas digitais, fornecer soluções de pagamento eletrônico, utilizar redes sociais ou pelo fornecimento de serviços e aplicativos para dispositivos móveis (ZOUARI; ABDELHEDI, 2021).

Os benefícios proporcionados pela digitalização são inúmeros, começando pelos benefícios gerais pode-se destacar: automatizar processos operacionais, disponibilizar informações aos clientes, reformular a estratégia de como ofertar os serviços, garantir eficiência, escalabilidade, confiabilidade e previsibilidade das operações centrais, facilitar o desenvolvimento e implementação de inovações em resposta às necessidades dos clientes. Os ganhos de eficiência se manifestam em termos de redução de custos e uma capacidade aprimorada de reagir a eventos urgentes. Além disso, adquirir recursos apenas quando necessário pode estimular práticas de consumo mais sustentáveis pela empresa (HIRATA, 2019; HOVE-SIBANDA; MOTSHIDISI; IGWE, 2021; ZAKI, 2019).

Além do mais, a digitalização oferece vantagens competitivas, dinamismo, fidelidade do cliente, poder da marca, inovação de produto e/ou serviço, poder da mídia social (interagindo diretamente com os consumidores), lucratividade, diferenciação. Novos mercados e alcance a novos clientes só foram possibilitados com o surgimento de tecnologias digitais (BÜYÜKÖZKAN; HAVLE; FEYZIOĞLU, 2020; TUNN *et al.*, 2020).

As tecnologias digitais são introduzidas aqui para melhorar a disponibilidade, acessibilidade e usabilidade de serviços, por meio do fornecimento de serviços *online*. A introdução de tecnologias digitais geralmente reduz o tempo e economiza custos para os cidadãos (HOFMANN *et al.*, 2019).

Além disso, os consumidores podem personalizar produtos, rastrear seus pedidos, imaginar compras potenciais em suas casas com Realidade Aumentada e influenciar a opinião pública sobre as ofertas (TUNN *et al.*, 2020).

Graças a uma cadeia de valor cada vez mais digitalizada, as empresas podem ter enormes volumes de dados à sua disposição. No entanto, o grande volume de dados não fornece sozinho novos *insights* sobre o comportamento do cliente. Porém, fazendo a análise correta dos dados é possível desenvolver uma compreensão muito mais profunda sobre o cliente e auxiliar nas próximas tomadas de decisões dos gestores da empresa (HOVE-SIBANDA; MOTSHIDISI; IGWE, 2021; ZAKI, 2019).

A digitalização está mudando a forma como as empresas são organizadas e o papel dos funcionários no ambiente de trabalho. O grau de complexidade das transformações digitais excede o de outras transformações anteriores. Desse modo, as empresas estão experimentando tecnologias digitais e construindo uma estratégia de serviço digital para melhorar seu posicionamento competitivo. As empresas devem projetar a experiência certa para seus clientes e também lidar com os desafios e obstáculos da transformação digital, principalmente os obstáculos dentro da própria organização como a resistência cultural

arraigada à novas tecnologias, podendo assim impedir a implementação bem-sucedida da digitalização (GUZMÁN-ORTIZ *et al.*, 2020; ZAKI, 2019).

Para diminuir essa sensação de aversão experimentada pelos funcionários, é preciso que os principais executivos comuniquem sobre os recursos das novas tecnologias, ensinando-os a utilizar tais ferramentas, aumentando o senso de confiança dos funcionários sobre utilizar essas tecnologias modernas e assim estimular sua adoção (CHATTERJEE *et al.*, 2021; PEMER, 2021).

Outro obstáculo à digitalização são as questões relacionadas à qualidade da segurança, privacidade e confidencialidade dos dados fornecidos pelos clientes ao utilizarem as plataformas digitais das empresas, sendo que os clientes muitas vezes têm medo da empresa ou de estranhos estarem violando sua privacidade, principalmente tendo em vista que caso um terceiro tiver acesso aos seus dados, outros estranhos também poderão obtê-los caso sejam expostos publicamente (COBELLI; CHIARINI, 2020; HOFMANN *et al.*, 2019; IMMONEN; KILJANDER; ARO, 2020; NÖJD *et al.*, 2020).

Portanto, passar a confiança de que os sistemas utilizados são seguros para proteger dados de clientes contra ameaças cibernéticas é fundamental para manter os clientes atuais e para adquirir novos. Portanto, a empresa deve pedir autorização sobre quais dados podem ser coletados e ter a transparência de explicar para quais fins eles são usados. (BÜYÜKÖZKAN; HAVLE; FEYZIOĞLU, 2020; IMMONEN; KILJANDER; ARO, 2020; JAPPAROVA; RUPEIKA-APOGA, 2017).

Outra dificuldade é que os próprios consumidores podem ter falta de habilidade em usar os serviços digitais corretamente. Embora os aplicativos móveis possam ser considerados fáceis de usar, eles precisam que os clientes sejam treinados para usá-los de forma adequada. Os clientes precisam ser informados sobre as diferentes funções que tal sistema possui. Tais dificuldades podem se agravar caso seja utilizado por pessoas mais velhas, já que estudos indicam que quanto maior a idade maior é a aversão ao uso da tecnologia digital. As empresas ainda exageram nas notificações enviadas para os clientes, seja por campanhas de ofertas especiais, descontos, comunicados nos aplicativos, entre outras, aumentando ainda mais a aversão ao uso de tais tecnologias (CELUCH, 2021; COBELLI; CHIARINI, 2020; NÖJD *et al.*, 2020).

2.3 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Os estudiosos têm se esforçado para desenvolver uma definição teoricamente significativa sobre o que difere os tipos de organizações e até o momento, não há uma definição estabelecida e amplamente aceita do que determina uma pequena empresa. Qualitativamente, uma pequena empresa pode ser descrita como uma empresa que pertence e é administrada de forma independente pelo (s) mesmo (s) indivíduo (s) e que não é uma empresa dominante em seu campo de atuação. Porém, as definições qualitativas da pequena empresa são difíceis de operacionalizar. Assim, os pesquisadores costumam usar critérios quantitativos, como número de funcionários ou volume de vendas, para facilitar tal definição. As pequenas empresas são comumente definidas como tendo menos de 50 funcionários, embora essa definição possa variar (COETZER; KOCK; WALLO, 2017; LÖFQVIST, 2011; NG; HARRISON; AKROYD, 2013).

Existe um amplo consenso na literatura de que as pequenas empresas são fundamentalmente diferentes das grandes empresas. Mesmo se um se transforme no outro, não seria simplesmente uma versão maior do outro. Portanto, qualquer definição de pequena empresa precisa possuir as diferenças fundamentais entre esses tipos de empresas. Outra dificuldade é que os pesquisadores descobriram que as pequenas empresas não são homogêneas e, assim dificulta-se fazer uma definição que englobe todas elas de forma satisfatória (BOS-BROUWERS, 2010; COETZER; KOCK; WALLO, 2017; LÖFQVIST, 2011; NG; HARRISON; AKROYD, 2013).

A diferença mais proeminente entre pequenas e grandes empresas é o número de funcionários. Outra diferença relevante é que as pequenas empresas possuem um acesso limitado ao capital, possuindo menores recursos disponíveis. Assim, as pequenas empresas são frequentemente caracterizadas como tendo taxas de insucesso significativamente mais altas do que as grandes. O protagonismo do proprietário nas operações de negócios também é uma distinção fundamental (BOS-BROUWERS, 2010; NG; HARRISON; AKROYD, 2013).

Porém, as pequenas empresas são indispensáveis para o desenvolvimento econômico dos países, participando na criação de empregos e a redução da pobreza, ou seja, contribuindo fortemente nas comunidades locais. Tais empresas são cruciais para o crescimento e a industrialização das nações do mundo (ISMAIL *et al.*, 2021; NG; HARRISON; AKROYD, 2013).

As pequenas empresas são boas em atender a nichos de mercado, inclusive normalmente elas são dependentes de uma pequena base de clientes, sendo improvável que tais empresas dominem o mercado em que atuam. Como consequência, elas têm liberdade

limitada para definir preços, uma vez que são incapazes de influenciar os preços de mercado da mesma forma que um grande líder de mercado. Sendo assim, essas empresas são fortemente influenciadas pelo ambiente externo, sendo um ambiente incerto e turbulento em que elas atuam (BOS-BROUWERS, 2010; LÖFQVIST, 2011; NG; HARRISON; AKROYD, 2013; YUSOF; ASPINWALL, 2000).

É possível uma pequena empresa ser uma franquia de uma organização maior. Mesmo assim, apesar dos proprietários dessas empresas ficarem um tanto limitados em sua liberdade operacional sob tal modelo de franquia, os proprietários ainda possuem flexibilidade significativa dentro de seu negócio (NG; HARRISON; AKROYD, 2013).

Uma das principais características das pequenas empresas é o capital humano ser o ativo mais importante para elas, sendo que uma boa gestão de recursos humanos é um dos fatores cruciais que garantem o sucesso das pequenas empresas. Outras características gerais positivas são as vantagens organizacionais: como flexibilidade, baixo nível de burocracia (contrário do que ocorre em empresas maiores), e rápida comunicação interna e tomada de decisão. Essas características facilitam até mesmo na capacidade de inovação da empresa (BOS-BROUWERS, 2010; ISMAIL *et al.*, 2021; LÖFQVIST, 2011; TAM; RAO; HALL, 2021).

Em parte, isso se deve pelas pequenas empresas geralmente estarem mais próximas de seus clientes, com uma comunicação mais direta. As pequenas empresas geralmente criam um relacionamento próximo e tais interações levam a benefícios, incluindo a fidelidade do cliente. Essa proximidade significa *feedbacks* imediatos, conseguindo compreender melhor as necessidades do cliente e assim atingir níveis mais elevados de satisfação do cliente (LÖFQVIST, 2011; YUSOF; ASPINWALL, 2000).

Porém, uma das características negativas das pequenas empresas é que elas possuem taxas de insucesso significativamente mais altas do que as grandes empresas. Elas estão ficando para trás principalmente em acompanhar as tecnologias avançadas. De qualquer maneira, as pequenas empresas já sofrem normalmente pela falta de recursos. Possuir recursos escassos é o principal fator que dificulta a inovação e o design de novos produtos e assim, o sucesso organizacional (BOS-BROUWERS, 2010; LÖFQVIST, 2011; NG; HARRISON; AKROYD, 2013; YUSOF; ASPINWALL, 2000).

O recurso limitado mais evidente é a condição financeira. As desvantagens relacionadas à escala das pequenas empresas significam que recursos extras precisam ser encontrados externamente. Porém, até esse acesso a financiamento externo é limitado. Isso explica a preferência das pequenas empresas por retornos de curto prazo, estando

relacionada ao fato delas serem muito sensíveis a qualquer perturbação no fluxo de caixa. Um fluxo de caixa constante é necessário para a existência da empresa, então a atenção dada é principalmente na sobrevivência da empresa no curto prazo (BOS-BROUWERS, 2010; LÖFQVIST, 2011; NG; HARRISON; AKROYD, 2013).

Normalmente, as pequenas empresas tendem a possuir funcionários menos qualificados do que as maiores. A informalidade nesse mercado de trabalho é um tema central, sendo que elas têm menos probabilidade de sustentar o mercado de trabalho interno. Isso parte desde o recrutamento, uma vez que é improvável que elas sejam capazes de competir com grandes empresas por pessoal mais qualificado, lembrando que tais empresas são caracterizadas por oferecer baixa remuneração, reflexo do que foi dito anteriormente sobre a limitação financeira (BOS-BROUWERS, 2010; CARROLL *et al.*, 2009; YUSOF; ASPINWALL, 2000).

Do ponto de vista dos funcionários, os incentivos também são negativos para que esta mão-de-obra se torne de qualidade. Geralmente a divisão de atividades é pouco clara, cujos funcionários são encarregados por diversas funções. Portanto, gera-se assim um baixo grau de especialização e confusão na realização das tarefas. Para piorar, há falta de treinamento de funcionários evitando assim que estes evoluam profissionalmente (COETZER; KOCK; WALLO, 2017; LÖFQVIST, 2011; YUSOF; ASPINWALL, 2000).

A consequência desse ambiente desestimulante é a alta rotatividade dos funcionários. A falta de oportunidades de progressão na carreira também é um fator importante nas demissões, especialmente para funcionários mais altamente qualificados que perceberam a baixa oportunidade de promoção em seu ambiente de trabalho (CARROLL *et al.*, 2009).

Outra questão é a baixa capacidade das pequenas empresas fornecerem uma segurança cibernética decente. Isso significa que uma pequena empresa pode perder dados importantes sobre clientes e incorrer em penalidades. O custo financeiro de um incidente pode perturbar gravemente a vida pessoal dos proprietários de pequenos negócios, colocando em risco até mesmo a sobrevivência da empresa. As atuais tecnologias exigem estruturas de segurança modernas. A falta de habilidades e conhecimentos técnicos entre os proprietários, baixo suporte de TI qualificado e baixos recursos financeiros disponíveis para pagar sistemas de monitoramento são os principais fatores que geram essa insegurança cibernética (TAM; RAO; HALL, 2021).

Uma das limitações evidentes pelas pequenas empresas é a grande dependência a alta gerência. Porém, muitos proprietários têm conhecimento limitado de planejamento estratégico devido à falta de educação em negócio e baixa experiência em possuir e

administrar negócios. Muitas inovações por pequenas empresas são baseadas em tecnologias, conceitos e / ou recursos que já dependem de terceiros. Portanto, se o proprietário não adotar uma estratégia sólida de inovação, a empresa também será dependente das suas decisões podendo comprometer a continuidade da empresa (BOS-BROUWERS, 2010; NG; HARRISON; AKROYD, 2013).

As principais características das PMEs estão apresentadas no Quadro 1.

A dimensão “Gestão” envolve características referentes ao planejamento das PMEs, estrutura organizacional e tomada de decisão. Nessas empresas há poucos níveis hierárquicos e camadas gerenciais, sendo menos burocráticas e mais flexíveis. A maioria das PMEs não possuem planejamento estratégico adequado, principalmente porque seus proprietários geralmente exercem a função de gerentes e centralizam as principais decisões da empresa. Eles possuem fracas habilidades gerenciais e são excessivamente focados em ações de curto prazo, dificultando o estabelecimento de objetivos e metas para a empresa a médio e longo prazo. As PMEs, em geral, não desenvolvem uma capacitação apropriada dos recursos humanos devido à ausência de procedimentos formalizados, o que ocasiona falta de clareza sobre suas responsabilidades e sobre as características técnicas das atividades a serem desenvolvidas por seus funcionários (GRIMSDOTTIR; EDVARDSSON; DURST, 2019; HARNEY; ALKHALAF, 2021; HEIDT; GERLACH; BUXMANN, 2019).

A dimensão “Cultura” contempla características das PMEs relacionadas a clientes e funcionários. Nesse sentido, elas têm como um dos pontos fortes de sua cultura o relacionamento próximo entre gestores e seus subordinados e também entre a empresa e seus clientes, possibilitando que a comunicação da empresa seja ágil e eficiente. As PMEs enfrentam desafios em relação a baixa oferta de vagas internas e de promoção, o que é agravado pelo fato de que muitos de seus funcionários são membros da família dos proprietários (COETZER; WALLO; KOCK, 2019; WENKE; ZAPKAU; SCHWENS, 2021).

A dimensão “Recursos” envolve a prospecção, gestão e capacitação de recursos humanos, captação de recursos financeiros e aquisição/atualização de tecnologias. Em relação aos recursos humanos, o quadro pequeno de funcionários das PMEs é comumente recrutado de maneira informal e sem a utilização de processos seletivos adequados, com isso seus profissionais, em geral, são menos qualificados e produtivos que os das empresas de grande porte. Em relação aos recursos financeiros, seus proprietários encontram dificuldades para conseguir capital para investimentos em tecnologias e infraestrutura devido à dificuldade de honrar seus compromissos financeiros em função da instabilidade de demanda e baixo volume de vendas. Em relação aos recursos tecnológicos, elas possuem baixa capacidade de se manterem atualizadas em função de suas limitações financeiras e de pessoal, o que acarreta uma infraestrutura de informática geralmente obsoleta (COETZER; WALLO; KOCK, 2019).

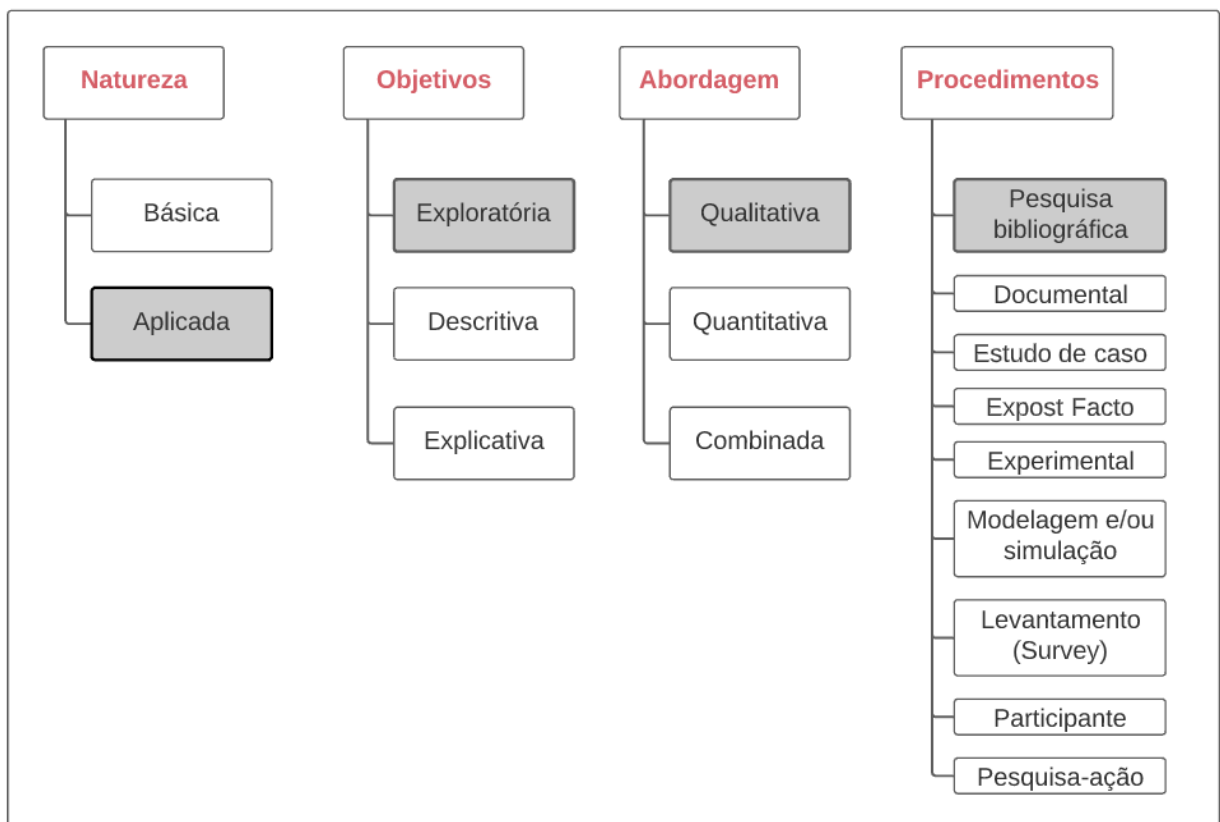
3 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção serão apresentadas as informações sobre a classificação e o fluxo metodológico desta pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas científicas podem ser classificadas quanto à sua natureza, objetivos, abordagem e procedimentos (CAUCHICK-MIGUEL *et al.*, 2018; KOTHARI, 2004). Na Figura 2 é apresentada a classificação deste trabalho segundo esses parâmetros.

Figura 2 - Classificação da pesquisa



Fonte: Elaborado com base em Cauchick-Miguel (2018) e Kothari (2004).

Quanto à sua natureza, esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, visto que ela busca encontrar uma solução para um problema imediato que organizações empresariais enfrentam (KOTHARI, 2004).

O objetivo desta pesquisa é de caráter exploratório, visto que ela busca proporcionar

maior familiaridade sobre um determinado tema (CAUCHICK-MIGUEL *et al.*, 2018).

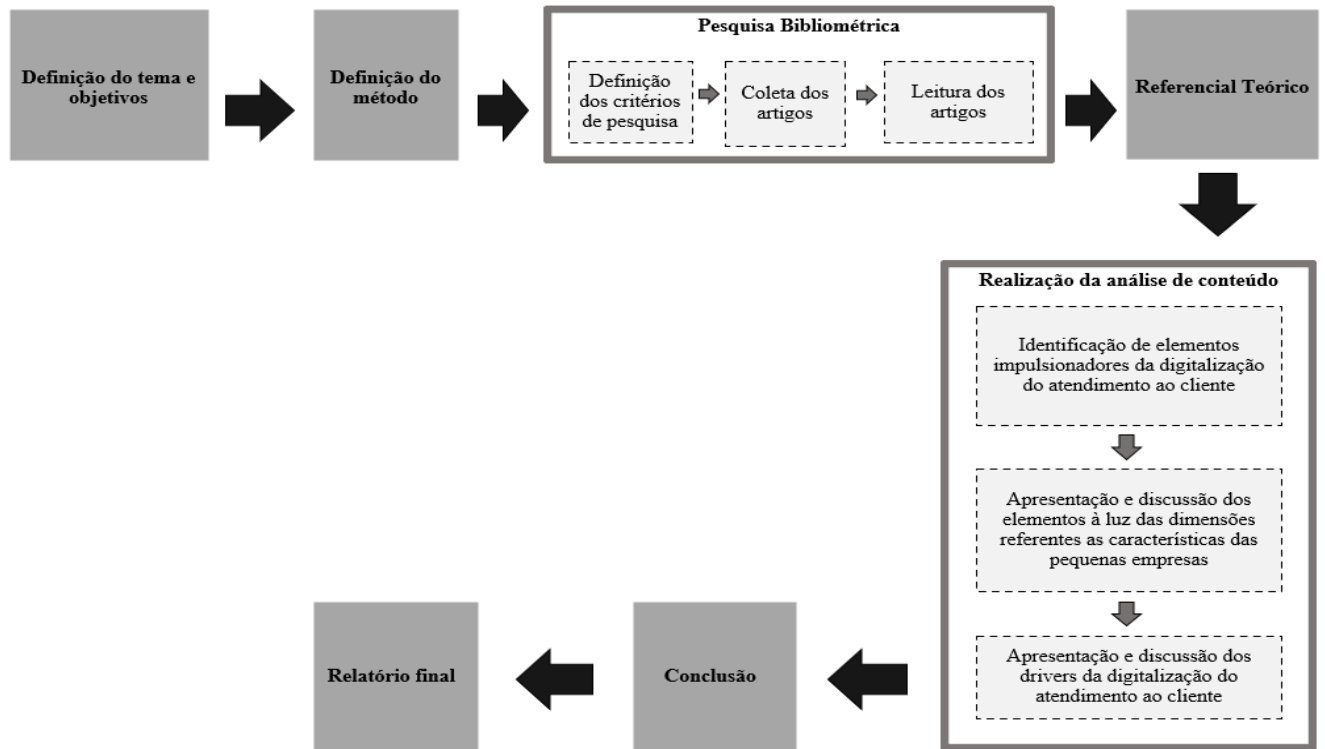
Quanto à sua abordagem, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois ela procura descrever e obter maior entendimento sobre um fenômeno qualitativo, ou seja, fenômenos que envolvem qualidade ou tipo, e não com a frequência de ocorrência de variáveis (KOTHARI, 2004).

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica pois ela é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Como principal vantagem, tal tipo de pesquisa permite ao pesquisador a possibilidade de analisar fenômenos de forma muito mais ampla do que poderia caso fosse pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos (GIL, 2002).

3.2 FLUXO METODOLÓGICO

Nesta seção, é detalhado o fluxo metodológico para o desenvolvimento desta pesquisa como forma de planejamento e organização de todas as etapas do desenvolvimento do trabalho, conforme na Figura 3.

Figura 3 - Fluxo metodológico para desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na Etapa 1 foram definidos a questão de pesquisa a ser respondida e os objetivos deste trabalho. Na Etapa 2 o método para condução deste trabalho foi definido. Na Etapa 3 foram estabelecidos os critérios da seleção dos documentos. Em seguida, utilizou-se o Scopus como o instrumento de coleta dos artigos. Para tanto foi realizada uma pesquisa, buscando pelas palavras chaves “*customer service*” ou “*consumer service*” e “*digitalization*” ou “*digital transformation*” no título, resumo ou palavras-chave de artigos científicos e revisões. Além disso, os artigos estudados nesta pesquisa foram filtrados pela língua inglesa. A pesquisa foi realizada na data de 15 de julho de 2021 e foram priorizados artigos e revisões publicados entre 2016 e 2021. A busca procurou utilizar um período mais recente para que os documentos detivessem as últimas novidades neste campo do conhecimento. Após a aplicação desses filtros, a busca resultou em 31 documentos, justamente por ter sido utilizado fortes critérios de seleção, exigindo que o assunto digitalização e atendimento ao cliente fossem utilizados em conjunto. Portanto, todos os artigos encontrados foram utilizados neste trabalho (Apêndice A).

Como este trabalho tem como foco relacionar a digitalização do atendimento ao cliente especificamente para pequenas e médias empresas, foi pesquisado também, na Scopus, artigos

que tratassem de quais são as características das pequenas e médias empresas, podendo assim ter maior familiaridade com esses tipos de empresas e fazer o relacionamento. Para tanto foi realizada uma pesquisa, buscando pelas palavras chaves “*characteristic of small business*” ou “*small business characteristic*” ou “*characteristic of small enterprise*” ou “*small enterprise characteristic*” ou “*characteristic of small firm*” ou “*small firm characteristic*” ou “*characteristic of small and medium-sized enterprise*” ou “*small and medium-sized enterprises characteristic*” ou “*characteristic of SME*” ou “*SME characteristic*” no título ou resumo de artigos científicos e revisões. Além disso, os artigos estudados nesta pesquisa foram filtrados pela língua inglesa e foram priorizados documentos publicados entre 2016 e 2021. Após a aplicação desses filtros, a busca resultou em 77 documentos dos quais foram priorizados os 30 mais citados (Apêndice B), pois estes estudos contribuíram significativamente para o avanço do estado da arte neste tema.

Na Etapa 4 foi elaborado o referencial teórico utilizando os documentos selecionados. Quando necessário, foram acrescentados neste trabalho outros autores para embasar os conceitos fundamentais utilizados no desenvolvimento do referencial teórico. Na Etapa 5 será realizada uma análise de conteúdo. Ela consiste em técnicas voltadas à interpretação sistemática de textos, visando avaliar os aspectos estruturais (descritivos) e de conteúdo de forma sistemática (CAUCHICK-MIGUEL *et al.*, 2018). Pode-se definir quatro etapas para a realização da análise de conteúdo: seleção do material; análise descritiva, que consiste na identificação de alguns elementos gerais dos artigos, que servirão de subsídios para a análise teórica posterior; seleção de categorias ou seja, são definidas categorias para a análise desses elementos; avaliação do material, avaliando os elementos segundo as categorias de análise definidas (CAUCHICK-MIGUEL *et al.*, 2018).

Há dois tipos de abordagem na análise de conteúdo qualitativa: o desenvolvimento de categorias de forma dedutiva e o desenvolvimento de categorias de forma indutiva. Este trabalho utilizará a abordagem indutiva, ou seja, cujas categorias são definidas após a leitura e a análise dos artigos (CAUCHICK-MIGUEL *et al.*, 2018). Inicialmente, serão identificados os elementos impulsionadores da digitalização do atendimento ao cliente por meio da análise indutiva de conteúdo, identificando padrões que se repetirão nos artigos e que apresentarão contribuições ao tema do estudo. Esses elementos serão apresentados na Seção 4. Em seguida os elementos serão relacionados às 3 dimensões das pequenas e médias empresas, identificadas pelo autor, denominadas Gestão (G), Cultura (C) e Recursos (R). Essas dimensões representam os agrupamentos das características das pequenas empresas e médias empresas encontradas nos 30 artigos selecionados sobre o tema. Esse relacionamento será

melhor explicado também na Seção 4.

Por fim, os elementos serão agrupados por afinidade em forma de *drivers*. Isso permitirá a proposição de *drivers*, cada um com seu conjunto de elementos impulsionadores para a digitalização do atendimento ao cliente. Cada *driver* será discutido com base na literatura científica e expertise do autor. A apresentação e discussão dos *drivers* estará na Seção 5. Na Etapa 6, a conclusão apresentará e evidenciará o atendimento à questão de pesquisa e o alcance dos objetivos propostos. Nesta etapa também serão sintetizadas as contribuições teóricas e aplicadas deste trabalho e será feita a recomendação de estudos futuros que explorem os resultados apresentados neste artigo. Na Etapa 7, será escrito o relatório final desta pesquisa, atendendo as sugestões de correções e melhorias.

4 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS

Nesta seção há como objetivo a identificação dos elementos da digitalização do atendimento ao cliente e relacioná-los com as características das PMEs. No Quadro 2 são apresentados os 38 elementos elaborados para impulsionar a digitalização do atendimento ao cliente com base nos artigos mais citados sobre o tema. Esses elementos estão customizados para as PMEs, com base em três dimensões: Gestão (G), Cultura (C) e Recursos (R). Nessas dimensões estão sistematizadas e agrupadas as principais características das PMEs. Como mostrado no quadro 2, os elementos estão organizados da maior à menor frequência conforme sua ocorrência nos artigos.

Como exposto no Quadro 3, 26% dos elementos identificados foram relacionados com a dimensão “C”, 24% com a dimensão “R”, 5% com a dimensão “G” e 45% com duas dimensões simultaneamente, que são “C/R”, “G/C” e “G/R”.

Os elementos classificados como Cultura (26%) englobam ações para implementação e utilização de tecnologias, aproveitando as características da cultura das PMEs para intensificar a sua comunicação direta com os clientes. Nesse sentido, o oferecimento de canais digitais seguros contribui para aumentar e melhorar a comunicação entre a empresa e o cliente por meio da utilização de “portal do cliente”, redes sociais, como Facebook, Twitter e Instagram, entre outros (FALLE *et al.*, 2016; JAPPAROVA; RUPEIKA-APOGA, 2017; REIM; SJÖDIN; PARIDA, 2019).

Os elementos classificados como Recursos (24%) contemplam ações para a implementação e utilização de tecnologias. Os elementos abordam: o uso de tecnologias de análise de dados para identificar as necessidades dos clientes; disponibilizar diferentes meios de pagamentos digitais; e desenvolver ambiente seguro e confiável para transações financeiras e armazenamento de dados sobre os clientes. Para tanto, são necessárias pessoas capacitadas e que recebam treinamentos constantemente sobre a utilização de tecnologias, acompanhando os avanços tecnológicos e tendências implementadas por empresas concorrentes. Assim, as PMEs podem aumentar sua participação no mercado e também superar as dificuldades de atualização tecnológica (BÜYÜKÖZKAN; HAVLE; FEYZIOĞLU, 2020; HOFMANN *et al.*, 2019; SINGH *et al.*, 2018).

Os dois elementos classificados como Gestão (5%) contemplam ações que devem ser tomadas pelos gestores da empresa para adaptarem a organização ao contexto da transformação digital. Dessa forma, o primeiro elemento aborda a importância do planejamento a longo prazo visto que as PMEs geralmente têm como foco apenas o planejamento a curto prazo. O segundo elemento destaca a necessidade da oferta de programas de treinamento e service desks para utilização correta das tecnologias, tendo em vista que os funcionários de PMEs geralmente possuem baixa qualificação (BURCH *et al.*, 2016; CHATTERJEE *et al.*, 2021; LIEBERMAN, 2019).

O elemento relacionado simultaneamente com as dimensões Gestão/Cultura (3%) refere-se ao desenvolvimento da cultura digital nos funcionários de PMEs pelos seus gestores. Nesse sentido, essas empresas enfrentam dificuldades em relação à fraca capacitação da gestão em recursos humanos. Contudo, as PMEs têm como vantagem a comunicação interna ágil, sendo que seus gestores e funcionários

possuem relação próxima, que contribui para superar a resistência à mudança por parte dos funcionários ao implementar novas tecnologias (COETZER *et al.*, 2019; FALLE *et al.*, 2016; ZAKI, 2019).

O elemento relacionado com as dimensões Gestão/Recursos (3%) refere-se à utilização do Big Data para realizar previsões de demanda mais assertivas e relatórios gerenciais confiáveis. Dessa forma, essa tecnologia contribui para melhoria do processo de tomada de decisão melhora e para superar as dificuldades relacionadas as fracas habilidades gerenciais e falta de planejamento adequado. Contudo, essas empresas possuem baixa capacidade para investimento tecnológico o que dificulta na utilização dessa tecnologia (BOUZDINE-CHAMEEVA; JAEGLER; TESSON, 2019; BURCH *et al.*, 2016; DE JESUS PACHECO *et al.*, 2019).

Os elementos relacionados com as dimensões Cultura/Recursos (39%) contemplam ações para a utilização das tecnologias com objetivo de melhorar o atendimento ao cliente, compartilhar informações técnicas sobre o produto e o status do pedido dos clientes. Nesse sentido, as PMEs podem encontrar dificuldades para atraírem investimentos financeiros para aquisição das tecnologias. Além disso, ao utilizar tecnologias para fazer o atendimento, essas empresas precisam manter a qualidade da comunicação que os clientes tinham com os funcionários antes da digitalização. Dessa forma, a implementação bem sucedida das tecnologias pode contribuir para o aumento no volume de vendas e de participação no mercado (COETZER; KOCK; WALLO, 2017).

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DRIVERS

Nesta seção é apresentado e discutido os *drivers* para digitalização do atendimento em pequenas e médias empresas. Esses *drivers* são constituídos pelos elementos identificados nos artigos e que foram agrupados em função da afinidade dos temas abordados (Quadro 4). Tais *drivers* têm como objetivo orientar as PMEs durante a transformação digital do atendimento ao cliente de forma bem-sucedida.

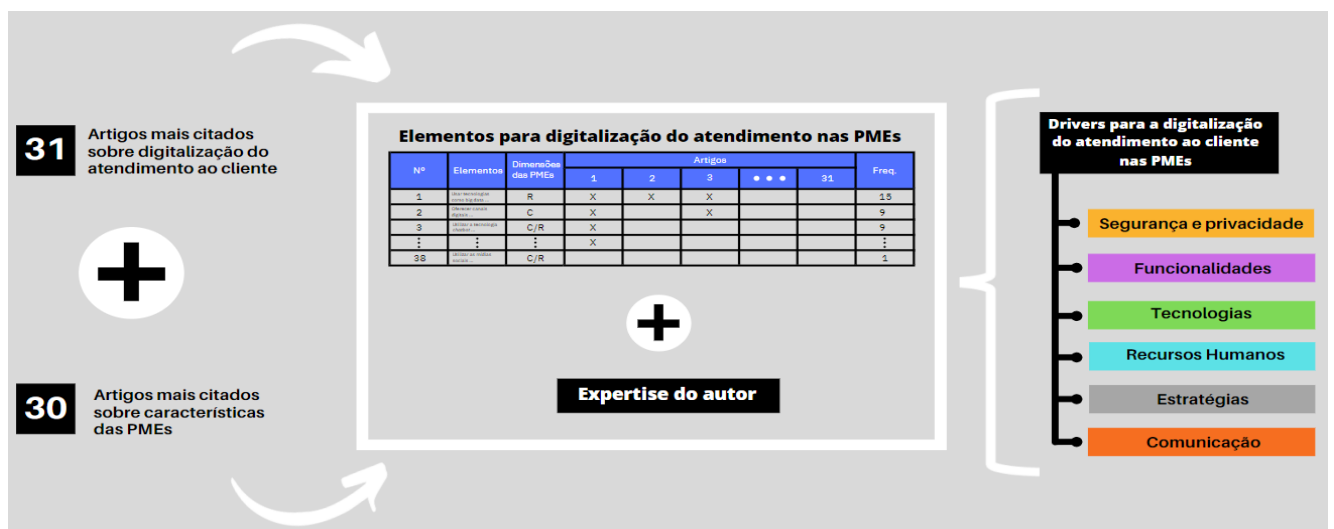
Quadro 7 - *Drivers* para a digitalização do atendimento ao cliente nas PMEs

| <i>Drivers</i> | Elementos |
|-------------------------|----------------------------|
| Segurança e privacidade | 6,7,12 |
| Funcionalidades | 4,13,16,27,28,30,32,33,34 |
| Tecnologias | 1,3,15,19,31,35,37 |
| Recursos Humanos | 10,26 |
| Estratégias | 9,11,17,18,21,25,36 |
| Comunicação | 2,5,8,14,20,22,23,24,29,38 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para isso, os elementos impulsionados da digitalização do atendimento ao cliente foram identificados com base nos 31 artigos mais citados sobre o tema. Esses elementos foram agrupados e sistematizados em 6 *drivers* de acordo com suas afinidades. Esses *drivers* são discutidos nas subseções a seguir com base nas características das PMEs, conforme a Figura 4.

Figura 4 - *Drivers* para a digitalização do atendimento ao cliente nas PMEs



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.1 SEGURANÇA E PRIVACIDADE

Para a digitalização do atendimento adequada e eficaz, é fundamental a utilização de alto nível de segurança digital, principalmente no desenvolvimento do portal do cliente. Nesse sentido, os dados pessoais e financeiros informados pelos clientes devem ser assegurados durante as transações por meio do portal do cliente. Porém, as PMEs geralmente utilizam tecnologias menos avançadas que por sua vez podem apresentar padrões de segurança inferiores (HOFMANN *et al.*, 2019; SINGH *et al.*, 2018; YOO; LEE; JUN, 2018).

Apesar disso, já existem diversas regulamentações sobre segurança de dados. Portanto, recomenda-se que as PMEs se adequem e obedeçam a essas normas, principalmente à mais recente chamada Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), não compartilhando bases de cadastros e dados de clientes sem permissão além de informar claramente a eles quais dados são coletados e para qual utilização. Assim, as empresas estarão respeitando seus clientes e garantindo sua privacidade (HOFMANN *et al.*, 2019; PRANJIC; REKETTYE, 2019; REIM; SJÖDIN; PARIDA, 2019).

5.2 FUNCIONALIDADES

As tecnologias digitais podem possuir algumas funcionalidades que contribuem para a sua aceitação por clientes e funcionários. Uma delas é que o portal do cliente seja compatível com dispositivos móveis já que grande parte dos clientes utilizam smartphones e tablets e preferem acessar os produtos ou serviços de PMEs por meio desses dispositivos. Dessa forma, essas empresas conseguem expor seus produtos, inclusive para novos clientes, visando aumentar suas vendas e consequentemente maiores lucros, gerando maior visibilidade do negócio (BÜYÜKÖZKAN; HAVLE; FEYZIOĞLU, 2020; JAPPAROVA; RUPEIKA-APOGA, 2017; SINGH *et al.*, 2018).

Sugere-se também a utilização da ferramenta FAQ (Frequently Asked Questions / questões frequentemente perguntadas) no portal do cliente para responder dúvidas frequentes feitas pelos clientes, aliviando a carga de trabalho dos funcionários atendentes, que em PMEs são poucos. A FAQ também pode ser adicionada ao chatbot, contribuindo da mesma forma para o aumento da velocidade

no atendimento. Com isso, os atendentes ficam mais focados nos clientes que realmente precisam de um atendimento específico (FALLE *et al.*, 2016; LEONG; GOH; KUMAR, 2019; SINGH *et al.*, 2018).

Recomenda-se incluir o portfólio dos produtos ou serviços ofertados pela empresa para a consulta do consumidor sobre seus preços e disponibilidade no portal do cliente. Uma boa prática é limitar a quantidade de produtos por página no catálogo para facilitar o processo de compra do cliente, reduzindo o excesso de informações e aumentando as vendas das PMEs (BOUZDINE-CHAMEEVA; JAEGLER; TESSON, 2019; HOFMANN *et al.*, 2019; SINGH *et al.*, 2018).

Além disso, sugere-se que a divulgação de informações sobre as características e valores dos produtos/serviços ofertados no portal do cliente seja de maneira transparente e simples. Dessa forma, é necessário facilitar a visibilidade de taxas, quando houver, evitando prejudicar a intenção de compra e criando uma relação mais confiável e duradoura dos clientes com as PMEs (CALABRESE; MARRA; OSMETTI, 2016; CELUCH, 2021; SINGH *et al.*, 2018).

As limitações nas opções de pagamentos digitais também podem fazer com que os clientes desistam das suas compras, por isso é necessário ofertar diferentes meios como: cartões de crédito e débito, transferências bancárias e pagamentos eletrônico instantâneo. As PMEs devem acompanhar as atualizações tecnológicas, disponibilizando constantemente os meios de pagamentos mais modernos e demandados pelos clientes (DE JESUS PACHECO *et al.*, 2019; JAPPAROVA; RUPEIKA-APOGA, 2017; ZOUARI; ABDELHEDI, 2021).

No portal do cliente deve ser disponibilizado opções de login por meio de contas do Gmail, Facebook, entre outras, para facilitar o acesso dos clientes e diminuir custos de utilização de banco de dados. Nesse sentido, pode ser muito oneroso para as PMEs pagar por servidores para armazenar dados de seus clientes, que provavelmente não terão os mesmos padrões de segurança de dados como as plataformas citadas (ADINARAYANA; KISHORE BABU, 2019; DE JESUS PACHECO *et al.*, 2019; MADRID-GUIJARRO; GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA; VAN AUKEN, 2016).

Do ponto de vista interno das PMEs, o portal do cliente precisa ser um sistema intuitivo para se operar, com design e funcionalidade mais simples para que até mesmo os funcionários com baixa qualificação consigam utilizá-lo, aumentando sua aceitação. De qualquer forma, a gerência deverá instruir e treinar seus

funcionários, deixando claro as responsabilidades deles por meio da criação de documentos para padronização e formalização de procedimentos (CHATTERJEE *et al.*, 2021; DE JESUS PACHECO *et al.*, 2019; FALLE *et al.*, 2016).

5.3 TECNOLOGIAS

Há diversas tecnologias avançadas como Big Data e Inteligência Artificial que podem ser utilizados para analisar dados sobre os clientes. Portanto, as PMEs devem utilizar essas ferramentas visto que elas geralmente enfrentam carência de análise de dados e por consequência tomadas de decisões menos precisas. O Big Data também auxilia na realização de previsões de demanda e relatórios gerenciais confiáveis, apoiando os gestores que possuem fracas habilidades gerenciais a conseguirem fazer um melhor planejamento da empresa, inclusive à longo prazo (BOUZDINE-CHAMEEVA; JAEGLER; TESSON, 2019; BURCH *et al.*, 2016; FALLE *et al.*, 2016).

Em relação a tecnologias voltadas a melhorar o atendimento, o chatbot é muito recomendado por ser capaz de fazer atendimentos imediatos, a todo instante. Já existe até mesmo a evolução do chatbot que é associá-lo a uma IA, gerando um atendimento mais dinâmico e menos robótico, simulando uma conversa humana e assim diminuindo o desconforto dos clientes ao conversarem com o bot. Assim, diminui-se a necessidade das PMEs usarem de call centers, ou seja, contratar mais atendentes, ao mesmo tempo que permite aumentar expressivamente a capacidade de atendimento, podendo fazer diversos atendimentos ao mesmo tempo (FALLE *et al.*, 2016; GUZMÁN-ORTIZ *et al.*, 2020; LEONG; GOH; KUMAR, 2019).

Outra tecnologia para fazer o atendimento é o portal do cliente. Nesse caso, é possível até mesmo utilizar estratégias para melhorar o atendimento realizado de maneira digital. Uma delas é a gamificação que permite fazer um atendimento de forma lúdica e mais interativa. Dessa maneira as PMEs não precisam investir em novas tecnologias, mas sim explorar as que já possui através técnicas que deixam o atendimento mais atrativo e assim satisfazer mais clientes. Vale alertar que ao utilizar tecnologias, como o portal do cliente, é necessário possuir um sistema de backup e recuperação de dados manter a operacionalidade em caso de eventuais problemas (CHEUNG; BELL, 2021; COBELLI; CHIARINI, 2020; MADRID-GUIJARRO; GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA; VAN AUKEN, 2016).

Existem também maneiras para potencializar o atendimento presencial com o uso de tecnologias digitais, como totens que servem para otimizar o atendimento, tornando-o mais rápido e liberando o cliente a realmente aproveitar os produtos e experiências que as PMEs têm a oferecer presencialmente (KURACHI; NARUKAWA; HARA, 2018; NÖJD *et al.*, 2020).

5.4 RECURSOS HUMANOS

O funcionamento adequado e o sucesso do processo da digitalização do atendimento estão diretamente relacionados com os recursos humanos. Nesse sentido, as PMEs possuem características que favorecem a adoção e a utilização de tecnologias pelos funcionários. O desenvolvimento da cultura digital nas PMEs é um processo que demanda muito diálogo e resiliência da gerência, engajamento e disposição dos funcionários para superar a resistência a mudança e baixa qualificação deles (FALLE *et al.*, 2016; PEMER, 2021; ZAKI, 2019).

A pequena quantidade de funcionários das PMEs facilita o engajamento e viabiliza uma comunicação mais individualizada e específica com eles. Além disso, elas apresentam poucos níveis hierárquicos e assim a gerência consegue ficar mais próxima deles, reforçando a cultura digital por meio de uma comunicação interna mais ágil. Portanto, essa organização favorece com que se tenha maior controle e domínio sobre os processos e os funcionários, conseguindo identificar e tratar desvios que impedem a utilização bem sucedida da tecnologia (COETZER; KOCK; WALLO, 2017; COETZER; WALLO; KOCK, 2019; HEIDT; GERLACH; BUXMANN, 2019).

Para isso, também é necessário o planejamento de programas de treinamento eficazes para que os funcionários entendam a importância das tecnologias e aprendam a utilizá-las, diminuindo a sua resistência à mudança para novas formas de trabalho. Nos treinamentos devem estar evidenciados e padronizados as responsabilidades de cada funcionário, determinando suas atribuições e atividades. Dessa forma, será possível enfrentar o desafio frequentemente encontrado nas PMEs relacionado a falta de clareza na definição dos responsáveis por cada atividade (CHATTERJEE *et al.*, 2021; COETZER; KOCK; WALLO, 2017; COETZER; WALLO; KOCK, 2019).

Além disso, para engajar o uso do portal pelos funcionários e garantir o seu funcionamento adequado é recomendável utilizar service desks. Com isso, será possível oferecer suporte aos funcionários em caso de dúvidas e problemas

relacionados ao sistema, reduzindo os prejuízos causados pela falta de disponibilidade (BURCH *et al.*, 2016; CHATTERJEE *et al.*, 2021; HEIDT; GERLACH; BUXMANN, 2019).

5.5 ESTRATÉGIAS

Muitos proprietários das PMEs possuem fracas habilidades empresariais e não tem um plano de negócio. Por isso elas não tem um planejamento estratégico formalizado e suas atitudes são focadas a curto prazo, não tendo objetivos e metas a serem alcançadas a longo prazo. Contudo, para fazer a digitalização do atendimento é necessário que as PMEs criem um planejamento estratégico a longo prazo, considerando os investimentos em tecnologia que podem demorar para gerar retorno financeiro e para serem devidamente implantadas (DE JESUS PACHECO *et al.*, 2019; LIEBERMAN, 2019; PARFENOV *et al.*, 2021).

Como essa transformação requer o uso intensivo de tecnologias digitais é necessário adotar estratégias que superem os desafios da digitalização, como a aversão ao seu uso por aqueles clientes que não estão acostumadas com elas. Nesse sentido, é necessário desenvolver o portal do cliente considerando as dificuldades que pessoas mais velhas possuem ao utilizar tecnologias modernas, necessitando de interfaces intuitivas e de treinamento aos funcionários para saberem orientarem tais clientes (HARNEY; ALKHALAF, 2021; HEIDT; GERLACH; BUXMANN, 2019; NÖJD *et al.*, 2020).

Para isso, é recomendado também que as PMEs utilizem estratégias como o benchmark para descobrir as tendências tecnológicas mais utilizadas por outras empresas, sendo uma forma fácil para os gestores descobrirem as práticas mais utilizadas para superar tais desafios. Dessa maneira, as PMEs conseguem aumentar sua capacidade de acompanhar as atualizações tecnológicas, evitando gastos desnecessários ao mesmo tempo satisfazendo e adequando as necessidades dos clientes (HOVE-SIBANDA; MOTSHIDISI; IGWE, 2021; KOZUBÍKOVÁ; ČEPEL; ZLÁMALOVÁ, 2018; PEMER, 2021).

Outra estratégia que pode ser adotada é a utilização de autoatendimento, permitindo que serviços como auto pagamento sejam realizados sem necessitar da ajuda de terceiros e reduzindo assim o número necessário de atendentes. Dessa forma as PMEs conseguem vender mais sem depender do aumento do número de

funcionários, tornando o atendimento mais escalável (BURCH *et al.*, 2016; DE JESUS PACHECO *et al.*, 2019; HOVE-SIBANDA; MOTSHIDISI; IGWE, 2021).

O omnichannel também é uma estratégia que permite interligar diferentes canais de comunicação, para fornecer atendimento presencial ou *online* independente do meio utilizado. Com isso é possível aumentar as vendas, melhorando a experiência do cliente por meio da disponibilização de diferentes canais para a realização da compra e retirada do produto ou serviço da PME (BÜYÜKÖZKAN; HAVLE; FEYZIOĞLU, 2020; HIRATA, 2019; SINGH *et al.*, 2018).

Além disso, recomenda-se oferecer ao cliente programas para fidelização como cash back, promoções, frete grátis e descontos. Como as PMEs possuem menores quantidade de clientes, atendendo um nicho específico, há grande importância em mantê-los numa relação de fidelidade com a empresa já que atrair clientes novos é muito mais oneroso (CALABRESE; ANDREEVA; ANSELL, 2019; JAPPAROVA; RUPEIKA-APOGA, 2017; ZAKI, 2019).

5.6 COMUNICAÇÃO

Para suprir a crescente demanda para o atendimento digital, é necessário que as PMEs ofereçam diversos canais digitais que possibilitam diferentes opções de comunicação com o cliente. Com isso, as PMEs também podem atingir um público maior e aumentarem sua participação de mercado. Um dos principais canais digitais de comunicação que as pessoas usam são as redes sociais, como Facebook, Twitter e Instagram. As empresas podem aproveitar essas redes sociais para se aproximarem de seus clientes, sendo um meio de comunicação mais acessíveis para as PMEs (COETZER *et al.*, 2019; GUZMÁN-ORTIZ *et al.*, 2020; PRANJIĆ; REKETTYE, 2019).

As empresas também devem utilizar as redes sociais para fazerem sua publicidade, campanhas de promoção, exposição de novos produtos ou serviços. Nas redes sociais deve-se haver uma opção que direciona o cliente para o portal das PMEs e possibilita a compra de seus produtos ou serviços. Para isso, quando o cliente fizer o cadastro é recomendado pedir sua autorização para envios futuros de e-mails com publicidade. Mesmo assim, as empresas devem ter o cuidado com o uso exacerbado de notificações push para não gerar reações negativas no cliente (CELUCH, 2021; COBELLI; CHIARINI, 2020; PRANJIĆ; REKETTYE, 2019).

Por outro lado, é importante que o portal do cliente estabeleça uma comunicação com o cliente sobre o seu pedido, fornecendo informações sobre o status de entrega, avisos sobre possíveis atrasos ou alterações no pedido e proporcionando uma maior comodidade ao cliente. Por fim, recomenda-se disponibilizar no portal do cliente um espaço de avaliações, por meio de textos, fotos e vídeos, para se ter o feedback tanto para outros clientes interessados naqueles produtos ou serviços como para a própria empresa. Dessa forma, as PMEs conseguem monitorar a experiência do cliente, auxiliando os gestores que possuem fracas habilidades gerenciais a tomar decisões mais assertivas (BOUZDINE-CHAMEEVA; JAEGLER; TESSON, 2019; HIRATA, 2019; SINGH *et al.*, 2018).

6 CONCLUSÃO

Este trabalho respondeu à questão de pesquisa por meio da proposição de 6 *drivers* com 38 elementos que contribuem para digitalização do atendimento ao cliente em pequenas e médias empresas. Para isso, foi atingido os objetivos específicos de identificar esses elementos nos artigos, relacioná-los com as características das PMEs e agrupá-los em clusters por afinidade dos temas abordados.

Este estudo contribui de forma teórica para o adensamento da literatura científica sobre a digitalização de atendimento ao cliente em PMEs. Além disso, a proposição dos *drivers* contribui para preencher a lacuna acadêmica sobre o processo de implementação da digitalização nas PMEs, fornecendo embasamento para novas pesquisas nesta área.

Este trabalho contribui de forma aplicada para que a transformação digital do atendimento ao cliente seja feita de forma bem-sucedida por meio dos *drivers* propostos. Nesse sentido, os proprietários de PMEs poderão superar os desafios envolvidos na digitalização, utilizando de forma eficaz as tecnologias para melhorar seus resultados financeiros.

Cabe destacar que os resultados deste trabalho estão limitados pela ausência de artigos na base de dados Scopus que possuíssem como tema a digitalização de atendimento ao cliente em PMEs. Portanto, sugere-se trabalhos futuros que abordem esses dois temas de forma conjunta. Sugere-se também a realização de trabalhos empíricos como estudos de casos para identificação de mais elementos impulsionadores, bem como boas práticas, desafios e oportunidades da digitalização do atendimento ao cliente em PMEs.

REFERÊNCIAS

- ABBU, H. R.; GOPALAKRISHNA, P. Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: direct marketing service provider industry. **Journal of Business Research**, Athens, v. 125, p. 851–863, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319303558?via%3Dihub>. Acesso em: 21 abr. 2022.
- ADINARAYANA, P. J.; KISHORE BABU, B. The role of shaping fin-tech services: social media marketing. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**, Bhopal, v. 8, n. 10, p. 1720–1723, 2019. Disponível em: <https://www.ijitee.org/wp-content/uploads/papers/v8i10/J90450881019.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.
- BOS-BROUWERS, H. E. J. Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice. **Business Strategy and the Environment**, Oxford, v. 19, n. 7, p. 417–435, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.652>. Acesso em: 21 abr. 2022.
- BOUZDINE-CHAMEEVA, T.; JAEGLER, A.; TESSON, P. Value co-creation in wine logistics: the case of dartess. **IEEE Engineering Management Review**, New York, v. 47, n. 1, p. 115–125, 2019. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8638520>. Acesso em: 21 abr. 2022.
- BURCH, S. *et al.* Governing and accelerating transformative entrepreneurship: exploring the potential for small business innovation on urban sustainability transitions. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, Oxford, v. 22, p. 26–32, 2016. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877343517300581?token=3CBA9A61533CEC76DF6D219F271C51C553FCFCC8235B235FB903A545D9B1001C0F05E9F19589BDD0D9F1FFD925D7D4E2&originRegion=us-east-1&originCreation=20220421174650>. Acesso em: 21 abr. 2022.
- BÜYÜKÖZKAN, G.; HAVLE, C. A.; FEYZIOĞLU, O. A new digital service quality model and its strategic analysis in aviation industry using interval-valued intuitionistic fuzzy AHP. **Journal of Air Transport Management**, Oxford, v. 86, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969699719304752?via%3Dihub>. Acesso em: 21 abr. 2022.
- CALABRESE, R.; ANDREEVA, G.; ANSELL, J. “Birds of a feather” fail together: exploring the nature of dependency in SME defaults. **Risk Analysis**, New York, v. 39, n. 1, p. 71–84, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/risa.12862>. Acesso em: 21 abr. 2022.
- CALABRESE, R.; MARRA, G.; OSMETTI, S. A. Bankruptcy prediction of small and medium enterprises using a flexible binary generalized extreme value model. **Journal of the Operational Research Society**, London, v. 67, n. 4, p. 604–615,

2016. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/jors.2015.64?journalCode=tjor20>.

Acesso em: 21 abr. 2022.

CARROLL, M. *et al.* Recruitment and retention in front-line services: the case of childcare. **Human Resource Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 1, p. 59–74, 1 jan. 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2008.00076.x>. Acesso em: 21 abr. 2022.

CAUCHICK-MIGUEL, P. A. *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2018.

CELUCH, K. Customers' experience of purchasing event tickets: mining *online* reviews based on topic modeling and sentiment analysis. **International Journal of Event and Festival Management**, Bingley, v. 12, n. 1, p. 36–50, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEFM-06-2020-0034/full/html>. Acesso em: 21 abr. 2022.

CHATTERJEE, S. *et al.* Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India. **Technological Forecasting and Social Change**, New York, v. 168, 2021. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521002158?via%3Dihub>.

Acesso em: 21 abr. 2022.

CHEUNG, K.-F.; BELL, M. G. H. Improving connectivity of compromised digital networks via algebraic connectivity maximisation. **European Journal of Operational Research**, Amsterdam, v. 294, n. 1, p. 353–364, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221721000175?via%3Dihub>. Acesso em: 21 abr. 2022.

COBELLI, N.; CHIARINI, A. Improving customer satisfaction and loyalty through mhealth service digitalization: new challenges for italian pharmacists. **TQM Journal**, Bingley, v. 32, n. 6, p. 1541–1560, 2020. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-10-2019-0252/full/html>.

Acesso em: 21 abr. 2022.

COETZER, A. *et al.* Does job embeddedness predict turnover intentions in SMEs? **International Journal of Productivity and Performance Management**, Bingley, v. 68, n. 2, p. 340–361, 2019. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-03-2018-0108/full/html>.

Acesso em: 21 abr. 2022.

COETZER, A.; KOCK, H.; WALLO, A. Distinctive characteristics of small businesses as sites for informal learning. **Human Resource Development Review**, Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 111–134, 2017. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484317704291>. Acesso em: 21 abr. 2022.

COETZER, A.; WALLO, A.; KOCK, H. The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses. **Human Resource Development**

International, Abingdon, v. 22, n. 5, p. 420–452, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2019.1585695?journalCode=rhrd20>. Acesso em: 21 abr. 2022.

DE JESUS PACHECO, D. A. *et al.* Overcoming barriers towards sustainable product-service systems in small and medium-sized enterprises: state of the art and a novel decision matrix. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 222, p. 903–921, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652619301714?via%3Dihub>. Acesso em: 21 abr. 2022.

FALLE, S. *et al.* Sustainability management with the sustainability balanced scorecard in SMEs: findings from an austrian case study. **Sustainability**, Basel, v. 8, n. 6, 2016. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/6/545/htm>. Acesso em: 21 abr. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: ATLAS S.A., 2002.

GRIMSDOTTIR, E.; EDVARDSSON, I. R.; DURST, S. Knowledge creation in knowledge-intensive small and medium sized enterprises. **International Journal of Knowledge-Based Development**, Geneva, v. 10, n. 1, p. 75–94, 2019. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJKBD.2019.098236>. Acesso em: 21 abr. 2022.

GUZMÁN-ORTIZ, C. V. *et al.* Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in peru. **International Journal of Data and Network Science**, North Vancouver, v. 4, n. 4, p. 337–346, 2020. Disponível em: http://www.growingscience.com/ijds/Vol4/ijdns_2020_23.pdf. Acesso em: 21 abr. 2022.

HARNEY, B.; ALKHALAF, H. A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: capturing what we know, exploring where we need to go. **Human Resource Management**, Hoboken, v. 60, n. 1, p. 5–29, 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.22010>. Acesso em: 21 abr. 2022.

HEIDT, M.; GERLACH, J. P.; BUXMANN, P. Investigating the security divide between SME and large companies: how SME characteristics influence organizational IT security investments. **Information Systems Frontiers**, New York, v. 21, n. 6, p. 1285–1305, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-019-09959-1>. Acesso em: 21 abr. 2022.

HIRATA, E. Service characteristics and customer satisfaction in the container liner shipping industry. **Asian Journal of Shipping and Logistics**, Seoul, v. 35, n. 1, p. 24–29, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521219300045?via%3Dihub>. Acesso em: 21 abr. 2022.

HOFMANN, S. *et al.* The public sector’s roles in the sharing economy and the implications for public values. **Government Information Quarterly**, London, v. 36,

n. 4, 2019. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18304106?via%3Dihub>.
 Acesso em: 21 abr. 2022.

HOVE-SIBANDA, P.; MOTSHIDISI, M.; IGWE, P. A. Supply chain risks, technological and digital challenges facing grocery retailers in South Africa. **Journal of Enterprising Communities**, Bingley, v. 15, n. 2, p. 228–245, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEC-05-2020-0104/full/html>. Acesso em: 21 abr. 2022.

IMMONEN, A.; KILJANDER, J.; ARO, M. Consumer viewpoint on a new kind of energy market. **Electric Power Systems Research**, Amsterdam, v. 180, 2020. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378779619304729?via%3Dihub>.
 Acesso em: 21 abr. 2022.

ISMAIL, A. *et al.* Aligning malaysian SMEs with the megatrends: the roles of HPWPs and employee creativity in enhancing malaysian SME performance. **Global Business Review**, New Delhi, v. 22, n. 2, p. 364–380, 2021. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0972150918811236>. Acesso em: 21 abr. 2022.

JAPPAROVA, I.; RUPEIKA-APOGA, R. Banking business models of the digital future: the case of Latvia. **European Research Studies Journal**, Anixis, v. 20, n. 3, p. 864–878, 2017. Disponível em: <https://www.ersj.eu/dmdocuments/2017-xx-3-a-58.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

KOTHARI, C. R. **Research methodology: methods and techniques**. Nova Delhi: New Age International (P) Ltd, 2004.

KOZUBÍKOVÁ, L.; ČEPEL, M.; ZLÁMALOVÁ, M. Attitude toward innovativeness based on personality traits in the SME sector. Czech Republic case study. **Management and Marketing**, Craiova, v. 13, n. 2, p. 913–928, 2018. Disponível em: <https://sciendo.com/article/10.2478/mmcks-2018-0013>. Acesso em: 21 abr. 2022.

KURACHI, Y.; NARUKAWA, S.; HARA, H. AI chatbot to realize sophistication of customer contact points. **Fujitsu Scientific and Technical Journal**, Kawasaki, v. 54, n. 3, p. 2–8, 2018. Disponível em:
<https://www.fujitsu.com/global/documents/about/resources/publications/fstj/archives/vol54-3/paper03.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

LEE, S. M.; LEE, D. H. “Untact”: a new customer service strategy in the digital age. **Service Business**, Heidelberg, v. 14, n. 1, 2020. Disponível em:
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11628-019-00408-2>. Acesso em: 21 abr. 2022.

LEONG, P. H.; GOH, O. S.; KUMAR, Y. J. An embodied conversational agent using retrieval-based model and deep learning. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**, Bhopal, v. 8, n. 12, p. 4138–4145, 2019.

Disponível em: <https://www.ijitee.org/wp-content/uploads/papers/v8i12/L36501081219.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

LIEBERMAN, M. How ‘the new customer buyer’s journey’ is reshaping the way you strategically manage your brand. **Journal of Brand Strategy**, London, v. 8, n. 1, p. 76–85, 2019. Disponível em: <https://hstalks.com/article/3868/how-the-new-customer-buyers-journey-is-reshaping-t/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

LÖFQVIST, L. Managing resource scarcity in small enterprises’ design processes. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN: impacting society through engineering design*, 18., 2011, Copenhagen. **Anais [...]**. Copenhagen: ICED, 2011. Disponível em: <https://www.designsociety.org/publication/30505/MANAGING+RESOURCE+SCARCITY+IN+SMALL+ENTERPRISES%C2%B4+DESIGN+PROCESSES>. Acesso em: 21 abr. 2022.

LOONAM, J. *et al.* Towards digital transformation: lessons learned from traditional organizations. **Strategic Change**, Oxford, v. 27, n. 2, p. 101–109, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jsc.2185>. Acesso em: 21 abr. 2022.

MADRID-GUIJARRO, A.; GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA, D.; VAN AUKEN, H. Financing constraints and SME innovation during economic crises. **Academia Revista Latinoamericana de Administracion**, Bingley, v. 29, n. 1, p. 84–106, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ARLA-04-2015-0067/full/html>. Acesso em: 21 abr. 2022.

NG, F.; HARRISON, J. A.; AKROYD, C. A revenue management perspective of management accounting practice in small businesses. **Meditari Accountancy Research**, Bingley, v. 21, n. 2, p. 92–116, 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-07-2012-0023/full/html>. Acesso em: 21 abr. 2022.

NÖJD, S. *et al.* Bridging the valuescape with digital technology: A mixed methods study on customers’ value creation process in the physical retail space. **Journal of Retailing and Consumer Services**, Oxford, v. 56, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698919307155?via%3Dihub>. Acesso em: 21 abr. 2022.

PARFENOV, A. *et al.* Transformation of distribution logistics management in the digitalization of the economy. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Basel, v. 7, n. 1, p. 1–13, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2199-8531/7/1/58/htm>. Acesso em: 21 abr. 2022.

PEMER, F. Enacting professional service work in times of digitalization and potential disruption. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 24, n. 2, p. 249–268, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670520916801>. Acesso em: 21 abr. 2022.

PRANJIĆ, G.; REKETTYE, G. Interaction of the social media and big data in reaching marketing success in the era of the fourth industrial revolution.

International Journal of Business Performance Management, Geneva, v. 20, n. 3, p. 247–260, 2019. Disponível em:
<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBPM.2019.102015>. Acesso em: 21 abr. 2022.

REIM, W.; SJÖDIN, D. R.; PARIDA, V. Servitization of global service network actors: a contingency framework for matching challenges and strategies in service transition. **Journal of Business Research**, Athens, v. 104, p. 461–471, 2019. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319300323?via%3Dihub>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SEBRAE. Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte. **Biblioteca do Sebrae**, [s.l.], p. 1–28, 2018. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SHAHID IQBAL, M.; UL HASSAN, M.; HABIBAH, U. Impact of self-service technology (SST) service quality on customer loyalty and behavioral intention: the mediating role of customer satisfaction. **Cogent Business and Management**, Abingdon, v. 5, n. 1, 2018. Disponível em:
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2018.1423770?scroll=top&needAccess=true>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SINGH, S. *et al.* Fuzzy-based sustainability evaluation method for manufacturing SMEs using balanced scorecard framework. **Journal of Intelligent Manufacturing**, New York, v. 29, n. 1, 2018. Disponível em:
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10845-015-1081-1>. Acesso em: 21 abr. 2022.

TAM, T.; RAO, A.; HALL, J. The good, the bad and the missing: a narrative review of cyber-security implications for australian small businesses. **Computers & Security**, Amsterdam, v. 109, p. 102385, 1 out. 2021. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167404821002091?via%3Dihub>. Acesso em: 21 abr. 2022.

TUNN, V. S. C. *et al.* Digitalised product-service systems: effects on consumers' attitudes and experiences. **Resources, Conservation and Recycling**, Amsterdam, v. 162, 2020. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344920303621?via%3Dihub>. Acesso em: 21 abr. 2022.

WENKE, K.; ZAPKAU, F. B.; SCHWENS, C. Too small to do it all? a meta-analysis on the relative relationships of exploration, exploitation, and ambidexterity with SME performance. **Journal of Business Research**, Athens, v. 132, p. 653–665, 2021. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320306706>. Acesso em: 21 abr. 2022.

YOO, H. S.; LEE, C.; JUN, S.-P. The characteristics of SMEs preferring cooperative

research and development support from the government: the case of Korea.

Sustainability, Basel, v. 10, n. 9, 2018. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/9/3048/htm>. Acesso em: 21 abr. 2022.

YUSOF, S. M.; ASPINWALL, E. TQM implementation issues: review and case study. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 20, n. 6, p. 634–655, 2000. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570010321595/full/html>. Acesso em: 21 abr. 2022.

ZAKI, M. Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. **Journal of Services Marketing**, Bradford, v. 33, n. 4, p. 429–435, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-01-2019-0034/full/html>. Acesso em: 21 abr. 2022.

ZOUARI, G.; ABDELHEDI, M. Customer satisfaction in the digital era: evidence from islamic banking. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, Heidelberg, v. 10, n. 1, 2021. Disponível em: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-021-00151-x>. Acesso em: 21 abr. 2022.

**APÊNDICE A – ARTIGOS SOBRE DIGITALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
AO CLIENTE**

(continua)

| # | Ano de Publicação | Título | Autores | Fonte | Número de Citações no Scopus |
|----------|--------------------------|---|---|---|-------------------------------------|
| 1 | 2017 | Banking business models of the digital future: The case of Latvia | Japparova I., Rupeika-Apoga R. | European Research Studies Journal | 30 |
| 2 | 2019 | Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services | Zaki M. | Journal of Services Marketing | 21 |
| 3 | 2019 | Servitization of global service network actors – A contingency framework for matching challenges and strategies in service transition | Reim W., Sjödin D.R., Parida V. | Journal of Business Research | 19 |
| 4 | 2019 | The public sector's roles in the sharing economy and the implications for public values | Hofmann S., Sæbø Ø., Braccini A.M., Za S. | Government Information Quarterly | 12 |
| 5 | 2019 | Service characteristics and customer satisfaction in the container liner shipping industry | Hirata E. | Asian Journal of Shipping and Logistics | 12 |
| 6 | 2020 | A new digital service quality model and its strategic analysis in aviation industry using interval-valued intuitionistic fuzzy AHP | Büyüközkan G., Havle C.A., Feyzioğlu O. | Journal of Air Transport Management | 8 |
| 7 | 2020 | Improving customer satisfaction and loyalty through mHealth service digitalization: New challenges for Italian pharmacists | Cobelli N., Chiarini A. | TQM Journal | 7 |

**APÊNDICE A – ARTIGOS SOBRE DIGITALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
AO CLIENTE**

(continuação)

| # | Ano de Publicação | Título | Autores | Fonte | Número de Citações no Scopus |
|----|-------------------|--|--|--|------------------------------|
| 8 | 2020 | Bridging the valuescape with digital technology: A mixed methods study on customers' value creation process in the physical retail space | Nöjd S., Trischler J.W., Otterbring T., Andersson P.K., Wästlund E. | Journal of Retailing and Consumer Services | 5 |
| 9 | 2020 | Consumer viewpoint on a new kind of energy market | Immonen A., Kiljander J., Aro M. | Electric Power Systems Research | 4 |
| 10 | 2018 | AI chatbot to realize sophistication of customer contact points | Kurachi Y., Narukawa S., Hara H. | Fujitsu Scientific and Technical Journal | 4 |
| 11 | 2020 | Digitalised product-service systems: Effects on consumers' attitudes and experiences | Tunn V.S.C., van den Hende E.A., Bocken N.M.P., Schoormans J.P.L. | Resources, Conservation and Recycling | 3 |
| 12 | 2019 | Evaluation of the choice of borrower rating groups | Mustafin S.A., Duisen G.M., Zeinullin A.A., Korobova E.V. | News of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan, Series of Geology and Technical Sciences | 3 |
| 13 | 2021 | Aligning Malaysian SMEs with the Megatrends: The Roles of HPWPs and Employee Creativity in Enhancing Malaysian SME Performance | Ismail A., Majid A.H.A., Rahman M.A., Jamaluddin N.A., Susantiy A.I., Setiawati C.I. | Global Business Review | 2 |
| 14 | 2021 | Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry | Abbu H.R., Gopalakrishna P. | Journal of Business Research | 2 |

**APÊNDICE A – ARTIGOS SOBRE DIGITALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
AO CLIENTE**

(continuação)

| # | Ano de Publicação | Título | Autores | Fonte | Número de Citações no Scopus |
|----------|--------------------------|---|--|--|-------------------------------------|
| 15 | 2021 | Customer satisfaction in the digital era: evidence from Islamic banking | Zouari G., Abdelhedi M. | Journal of Innovation and Entrepreneurship | 1 |
| 16 | 2021 | Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India | Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D., Thrassou A., Ghosh S.K. | Technological Forecasting and Social Change | 1 |
| 17 | 2021 | Enacting Professional Service Work in Times of Digitalization and Potential Disruption | Pemer F. | Journal of Service Research | 1 |
| 18 | 2021 | Customers' experience of purchasing event tickets: mining online reviews based on topic modeling and sentiment analysis | Celuch K. | International Journal of Event and Festival Management | 1 |
| 19 | 2019 | An embodied conversational agent using retrieval-based model and deep learning | Leong P.H., Goh O.S., Kumar Y.J. | International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering | 1 |
| 20 | 2019 | The role of shaping fin-tech services: Social media marketing | Adinarayana P.J., Kishore Babu B. | International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering | 1 |
| 21 | 2019 | Value Co-Creation in Wine Logistics: The Case of Dartess | Bouzdine-Chameeva T., Jaegler A., Tesson P. | IEEE Engineering Management Review | 1 |
| 22 | 2019 | How 'the new customer buyer's journey' is reshaping the way you strategically manage your brand | Lieberman M. | Journal of Brand Strategy | 1 |

**APÊNDICE A – ARTIGOS SOBRE DIGITALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
AO CLIENTE**

(continuação)

| # | Ano de Publicação | Título | Autores | Fonte | Número de Citações no Scopus |
|----------|--------------------------|---|--|--|-------------------------------------|
| 23 | 2021 | Improving connectivity of compromised digital networks via algebraic connectivity maximisation | Cheung K.-F., Bell M.G.H. | European Journal of Operational Research | 0 |
| 24 | 2021 | Transformation of distribution logistics management in the digitalization of the economy | Parfenov A., Shamina L., Niu J., Yadykin V. | Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity | 0 |
| 25 | 2021 | Supply chain risks, technological and digital challenges facing grocery retailers in South Africa | Hove-Sibanda P., Motshidisi M., Igwe P.A. | Journal of Enterprising Communities | 0 |
| 26 | 2020 | A digital start-up project - CARM tool as an innovative approach to digital government transformation | Green S. | Computer Systems Science and Engineering | 0 |
| 27 | 2020 | Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in peru | Guzmán-Ortiz C.V., Navarro-Acosta N.G., Florez-Garcia W., Vicente-Ramos W. | International Journal of Data and Network Science | 0 |
| 28 | 2019 | Impact of digitalisation and customer satisfaction on cable TV services in Tamilnadu | Shankar Kumar S., Jeyaprabha B. | International Journal of Advanced Science and Technology | 0 |
| 29 | 2019 | Interaction of the social media and big data in reaching marketing success in the era of the fourth industrial revolution | Pranjić G., Rekettye G. | International Journal of Business Performance Management | 0 |

**APÊNDICE A – ARTIGOS SOBRE DIGITALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
AO CLIENTE**

(conclusão)

| # | Ano de Publicação | Título | Autores | Fonte | Número de Citações no Scopus |
|-----------|--------------------------|---|-----------------------|--|-------------------------------------|
| 30 | 2018 | A fundamental study on digitalizing salesperson behavior in face-to-face sales in a cosmetics store | Murata K. | International Journal of Industrial Engineering : Theory Applications and Practice | 0 |
| 31 | 2017 | A coming tsunami for the water industry: The customer's voice | Reiter P.D., Young K. | Journal - American Water Works Association | 0 |

**APÊNDICE B – 30 ARTIGOS MAIS CITADOS SOBRE AS
CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

(continua)

| # | Ano de Publicação | Título | Autores | Fonte | Número de Citações no Scopus |
|---|-------------------|---|--|--|------------------------------|
| 1 | 2018 | Fuzzy-based sustainability evaluation method for manufacturing SMEs using balanced scorecard framework | Singh S., Olugu E.U., Musa S.N., Mahat A.B. | Journal of Intelligent Manufacturing | 56 |
| 2 | 2016 | Sustainability management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian case study | Falle S., Rauter R., Engert S., Baumgartner R.J. | Sustainability (Switzerland) | 36 |
| 3 | 2016 | Financing constraints and SME innovation during economic crises [Restricciones Financieras y la innovación en la PYME durante las crisis económicas] | Madrid-Guijarro A., García-Pérez-de-Lema D., Van Auken H. | Academia Revista Latinoamericana de Administracion | 28 |
| 4 | 2016 | Bankruptcy prediction of small and medium enterprises using a flexible binary generalized extreme value model | Calabrese R., Marra G., Osmetti S.A. | Journal of the Operational Research Society | 26 |
| 5 | 2016 | Governing and accelerating transformative entrepreneurship: exploring the potential for small business innovation on urban sustainability transitions | Burch S., Andrachuk M., Carey D., Frantzeskaki N., Schroeder H., Mischkowski N., Loorbach D. | Current Opinion in Environmental Sustainability | 25 |
| 6 | 2019 | Overcoming barriers towards Sustainable Product-Service Systems in Small and Medium-sized enterprises: State of the art and a novel Decision Matrix | de Jesus Pacheco D.A., ten Caten C.S., Jung C.F., Sassanelli C., Terzi S. | Journal of Cleaner Production | 24 |
| 7 | 2017 | Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning | Coetzer A., Kock H., Wallo A. | Human Resource Development Review | 20 |

**APÊNDICE B – 30 ARTIGOS MAIS CITADOS SOBRE AS
CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

(continuação)

| # | Ano de Publicação | Título | Autores | Fonte | Número de Citações no Scopus |
|----|-------------------|---|---|---|------------------------------|
| 8 | 2016 | Small and medium enterprises and the support policy of local government | Adamowicz M., Machla A. | Oeconomia Copernicana | 17 |
| 9 | 2021 | A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go | Harney B., Alkhalaf H. | Human Resource Management | 16 |
| 10 | 2017 | The relationship between access to finance and growth of SMEs in developing economies: Financial literacy as a moderator | Okello Candiya Bongomin G., Mpeera Ntayi J., Munene J.C., Akol Malinga C. | Review of International Business and Strategy | 15 |
| 11 | 2017 | A unified framework for credit evaluation for internet finance companies: Multi-criteria analysis through AHP and DEA | Gu W., Basu M., Chao Z., Wei L. | International Journal of Information Technology and Decision Making | 14 |
| 12 | 2019 | Investigating the Security Divide between SME and Large Companies: How SME Characteristics Influence Organizational IT Security Investments | Heidt M., Gerlach J.P., Buxmann P. | Information Systems Frontiers | 13 |
| 13 | 2018 | Impact of selected characteristics of smes on the capital structure | Belas J., Gavurova B., Toth P. | Journal of Business Economics and Management | 13 |
| 14 | 2020 | Smart factory adoption in small and medium-sized enterprises: Empirical evidence of manufacturing industry in Korea | Won J.Y., Park M.J. | Technological Forecasting and Social Change | 12 |
| 15 | 2021 | Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach | Cosenz F., Bivona E. | Journal of Business Research | 11 |

**APÊNDICE B – 30 ARTIGOS MAIS CITADOS SOBRE AS
CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

(continuação)

| # | Ano de Publicação | Título | Autores | Fonte | Número de Citações no Scopus |
|----|-------------------|--|---|--|------------------------------|
| 16 | 2019 | Does job embeddedness predict turnover intentions in SMEs? | Coetzer A., Inma C., Poisat P., Redmond J., Standing C. | International Journal of Productivity and Performance Management | 11 |
| 17 | 2018 | Attitude toward innovativeness based on personality traits in the SME sector. Czech Republic case study | Kozubíková L., Čepel M., Zlámalová M. | Management and Marketing | 11 |
| 18 | 2016 | Adoption of green electricity by small- and medium-sized enterprises in Germany | Rahbauer S., Menapace L., Menrad K., Decker T. | Renewable and Sustainable Energy Reviews | 10 |
| 19 | 2019 | “Birds of a Feather” Fail Together: Exploring the Nature of Dependency in SME Defaults | Calabrese R., Andreeva G., Ansell J. | Risk Analysis | 9 |
| 20 | 2016 | ‘We are very focused on the muffins’: Regulation of and compliance with industrial relations in franchises | Kellner A., Peetz D., Townsend K., Wilkinson A. | Journal of Industrial Relations | 9 |
| 21 | 2020 | The roles of SMEs in implementing CSR in supply chains: a systematic literature review | Stekelorum R. | International Journal of Logistics Research and Applications | 8 |
| 22 | 2021 | Too small to do it all? A meta-analysis on the relative relationships of exploration, exploitation, and ambidexterity with SME performance | Wenke K., Zapkau F.B., Schwens C. | Journal of Business Research | 7 |
| 23 | 2020 | The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs | Fernandes C.I.M.A.S., Ferreira J.J.M., Lobo C.A., Raposo M. | Review of International Business and Strategy | 7 |
| 24 | 2019 | The owner-manager’s role as a facilitator of informal learning in small businesses | Coetzer A., Wallo A., Kock H. | Human Resource Development International | 7 |

**APÊNDICE B – 30 ARTIGOS MAIS CITADOS SOBRE AS
CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

(conclusão)

| # | Ano de Publicação | Título | Autores | Fonte | Número de Citações no Scopus |
|----|-------------------|--|--|--|------------------------------|
| 25 | 2019 | Knowledge creation in knowledge-intensive small and medium sized enterprises | Grimsdottir E., Edvardsson I.R., Durst S. | International Journal of Knowledge-Based Development | 7 |
| 26 | 2018 | The characteristics of SMEs preferring cooperative research and development support from the government: The case of Korea | Yoo H.S., Lee C., Jun S.-P. | Sustainability (Switzerland) | 7 |
| 27 | 2020 | Revising HFACS for SMEs in the chemical industry: HFACS-CSMEs | Wang J., Fan Y., Gao Y. | Journal of Loss Prevention in the Process Industries | 6 |
| 28 | 2020 | New product development from inactive problem perspective in Indonesian SMEs to open innovation | Prabowo R., Singgih M.L., Karningsih P.D., Widodo E. | Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity | 6 |
| 29 | 2019 | Characteristics of small business leadership from employees' perspective: A qualitative study | Putra E.D., Cho S. | International Journal of Hospitality Management | 6 |
| 30 | 2019 | Design and development of Ti-Ni, Ni-Mn-Ga and Cu-Al-Ni-based alloys with high and low temperature shape memory effects | Pushin V., Kuranova N., Marchenkova E., Pushin A. | Materials | 5 |