



**CATÓLICA
LISBON**
BUSINESS & ECONOMICS

“Digitalização e Relacionamento no B2B Industrial: Um Estudo de Caso sobre a Hibridização entre Tecnologia e Proximidade Humana”

Caso da Villalta Srl

Riccardo Amadio

Dissertação realizada sob a orientação do Professor Doutor Pedro Celeste

Dissertação submetida como parte dos requisitos para a obtenção do Mestrado Executivo em Marketing estratégico, na Universidade Católica Portuguesa, 24 novembro 2025.

Abstract

Esta dissertação analisa de que forma a digitalização pode reforçar, em vez de enfraquecer, a dimensão humana das relações comerciais no contexto industrial B2B. A partir do estudo de caso da Villalta Srl, investiga-se como ferramentas digitais incluindo sistemas de CRM, fluxos automatizados de comunicação, bases de dados centralizadas e aplicações complementares podem ser integradas aos processos organizacionais sem comprometer a proximidade, a confiança e a personalização que distinguem as relações empresariais de longo prazo.

A investigação combina uma revisão da literatura com uma abordagem empírica baseada na aplicação de questionários estruturados a clientes corporativos e colaboradores internos. Os resultados revelam uma percepção amplamente convergente da digitalização que não é vista como uma ameaça à qualidade relacional, mas como uma oportunidade para reduzir tarefas administrativas repetitivas, aumentar a eficiência organizacional e melhorar a velocidade e precisão da comunicação.

Os clientes valorizam sobretudo a maior organização e o acesso facilitado à informação, enquanto os colaboradores enfatizam a utilidade da automação para diminuir o volume de trabalho e dedicar mais tempo ao contacto direto. Estas perspetivas complementares mostram que a transformação digital, quando cuidadosamente planeada, pode sustentar um modelo híbrido em que a tecnologia apoia a tomada de decisão e preserva a dimensão humana.

A dissertação apresenta, por fim, recomendações práticas para uma estratégia de digitalização centrada nas pessoas, alinhada com a transição da Indústria 4.0 para a Indústria 5.0, defendendo que a tecnologia deve reforçar e não substituir a proximidade nas relações B2B.

Índice

Capítulo 1 – Introdução

- 1.1 Palavras-chave
- 1.2 Key research questions

Capítulo 2 – Problemática e Questões de Investigação

- 2.1 Descrição do problema
- 2.2 Objetivo geral e objetivos específicos
- 2.3 Questões de investigação

Capítulo 3 - Metodologia

- 3.1 Tipo e abordagem da investigação
- 3.2 Estratégia metodológica
- 3.3 Fontes de dados primárias e secundárias
- 3.4 Técnicas de recolha e análise
- 3.5 Justificação da abordagem

Capítulo 4 – Revisão da Literatura

- 4.1 Digitalização no B2B industrial
- 4.2 Tendência de automação
- 4.3 Relacionamento com o cliente e tecnologias de suporte
- 4.4 Modelos híbridos de relacionamento digital-humano no B2B
- 4.5 Implicações da digitalização para médias e pequenas empresas industriais

Capítulo 5 – Estudo de Caso: Villalta Srl

- 5.1 Caracterização mercado onde a empresa trabalha
- 5.2 Mapeamento do processo atual de trabalho
- 5.3 Proposta de digitalização com foco nas pessoas
 - 5.3.1 Automação de e-mails especializados
 - 5.3.2 Base de dados centralizada de clientes

5.3.3 Ferramentas digitais complementares

5.3.4 Preservação da relação com o cliente

5.4 Desafio, que necessidade tinha para fazer esta tese

Capítulo 6 – Pesquisa de Mercado

6.1 Objetivos da pesquisa

6.2 Construção e aplicação do questionário

6.3 Perfil dos respondentes

6.4 Análise e interpretação dos resultados

6.5 Considerações e implicações da pesquisa

Capítulo 7 – Conclusões e Recomendações

7.1 Síntese das principais conclusões

7.2 Resposta às questões de investigação

7.3 Contributo prático e organizacional

7.4 Limitações e sugestões futuras

Teaching notes

Digitalização e Relacionamento no B2B Industrial: Um Estudo de Caso sobre a Híbridação entre Tecnologia e Proximidade Humana

Capítulo 1 – Introdução

O atual cenário de negócios é influenciado pela crescente necessidade de eficiência e personalização no atendimento e tem levado as empresas a reavaliarem seus processos de compra e interação com os clientes. Neste contexto, em que as exigências de agilidade e proximidade se intensificam, é crucial compreender como a digitalização pode ser usada estrategicamente para otimizar a experiência do cliente ao mesmo tempo que fortalece os processos internos de trabalho, porque o investimento na digitalização é agora visto como uma componente vital da competitividade e não como uma mera tendência tecnológica. Através de documentos e dados, veremos como a digitalização do processo de compras nas indústrias, particularmente no segmento B2B, onde as transações comerciais são frequentes e intensas, permite respostas mais ágeis, decisões mais informadas e interações mais informadas. Essa evolução inclui a automatização de tarefas administrativas repetitivas, a melhoria do acesso a informações históricas e o desenvolvimento de canais digitais que aumentam a autonomia do cliente sem comprometer a personalização do serviço. Este trabalho tem como objetivo explorar como a digitalização pode ajudar a reestruturar os processos de compras em ambientes B2B, aumentando assim a eficiência operacional sem sacrificar a qualidade das relações com os clientes.

O objetivo do estudo é perceber como as ferramentas digitais, como a automatização de e-mails, bases de dados inteligentes, assistentes virtuais e sistemas de apoio à decisão, podem libertar os colaboradores de tarefas operacionais, permitindo-lhes focar-se na personalização da oferta e na relação com o cliente. Parte da pesquisa se concentra na ideia de que a digitalização vai além da simples implementação da tecnologia, isso também envolve a reestruturação dos processos de negócios de acordo com as necessidades particulares dos usuários internos e externos. Uma vez compreendidos os desafios presentes nos processos de aquisição em relação ao estudo de caso examinado, serão propostas soluções práticas e sustentáveis derivadas da análise de documentos específicos e pesquisas científicas que examinam a eficiência dada pela digitalização e a relação fundamental que deve ser estabelecida com o cliente no contexto b2b. A abordagem será exploratória e qualitativa, com base em um estudo de caso realizado no setor da construção. A tarefa envolverá análise documental, entrevistas com colaboradores e o uso de questionários para acompanhar percepções, identificar obstáculos e validar propostas de intervenção.

Key research questions

- Como a digitalização pode contribuir para a reestruturação dos processos de compras no ambiente B2B industrial, promovendo maior eficiência sem comprometer a qualidade da relação com o cliente?
- Que tarefas operacionais repetitivas podem ser automatizadas, e como essa automatização impacta a disponibilidade dos colaboradores para atividades de maior valor relacional?
- De que forma ferramentas digitais como e-mails automatizados, bases de dados inteligentes e sistemas de apoio à decisão são percebidas por colaboradores e clientes em termos de utilidade, confiança e personalização?
- Quais são os principais obstáculos percebidos na adoção da digitalização no relacionamento comercial B2B e como podem ser superados com soluções participativas e sustentáveis?
- Como equilibrar autonomia digital do cliente e atendimento personalizado, especialmente em contextos em que a proximidade ainda é um diferencial competitivo?

Palavras-chave

- Transformação digital
- Relacionamento B2B
- Inteligência artificial
 - CRM
- Automação de processos
 - Eficiência comercial
 - Experiência do cliente
- Digitalização industrial
 - Modelo híbrido
- Proximidade relacional

Capítulo 2 – Problemática e Questões de Investigação

2.1 Descrição do problema

As empresas atuantes no mercado atual, com a transição para a Indústria 4.0 e especialmente para a Indústria 5.0, têm assistido a uma significativa reorganização dos modelos de negócio industriais, o setor business-to-business (B2B), por exemplo, caracteriza-se pela complexidade técnica dos produtos, longos ciclos de vendas e a estratégia comercial é influenciada pela relação próxima com o cliente. Neste cenário, a transformação digital é uma necessidade para garantir competitividade, eficiência e relevância no mercado. A digitalização dos processos de negócios, possibilitada por tecnologias como inteligência artificial, sistemas de CRM e ferramentas de automação, oferece às empresas a oportunidade de reestruturar as operações de vendas e o inventário de dados e eliminar tarefas administrativas e repetitivas que sobrecarregam as equipes de negócios como o envio manual de documentos, o encaminhamento de atualizações por e-mail sobre as entregas e a organização de interações dispersas são ações que, embora críticas, consomem tempo e não agregam valor direto ao relacionamento com o cliente.

Ao automatizar essas funções repetitivas, as empresas não apenas ganharam agilidade e consistência, mas capacitaram seus funcionários a se concentrarem em tarefas mais estratégicas, como consultoria, escuta ativa e fortalecimento dos pilares dos relacionamentos de longo prazo. Em outras palavras, a digitalização representa um progresso na qualidade das relações, mesmo que ameace sua continuidade. Embora reconheçam esse potencial, muitas organizações industriais de médio porte continuam a operar com processos fragmentados, ferramentas manuais e pouca integração entre sistemas, o que compromete sua capacidade de escalar, personalizar e responder rapidamente às necessidades dos clientes. Esse modelo tradicional, que exige muito esforço operacional, tende a desperdiçar tempo que poderia ser gasto em interações comerciais mais relevantes, impactando diretamente na satisfação e fidelização do cliente. Neste contexto atual, não digitalizar implica um risco claro e crescente, nomeadamente manter um modelo ineficaz que obriga os colaboradores a realizar tarefas mecânicas e desperdiça energia em procedimentos administrativos que poderiam ser automatizados. Nesse cenário, a perda do relacionamento com o cliente pode levar a uma crise estrutural. Quando você gasta tempo em atividades de baixo valor, perde oportunidades de ouvir, estar próximo e construir relacionamentos e relações de trabalho que levam à perda de valor.

Podemos constatar que se bem direcionada, a transformação digital vai além da melhoria dos indicadores de produtividade, mas também cria valor acrescentado, ou seja, o valor humano nas relações comerciais que, através da poupança de tempo adquirida, aumenta

consideravelmente o potencial do valor acrescentado que realmente distingue uma empresa industrial B2B, ou seja, a capacidade de compreender plenamente os seus clientes, antecipar suas necessidades e estabelecer parcerias de longo prazo com eles.

2.2 Objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo principal deste estudo é determinar como o uso de ferramentas baseadas em IA pode ajudar a melhorar os relacionamentos business-to-business (B2B). A hipótese é que, ao automatizar tarefas operacionais repetitivas, como envio de documentos, confirmação de pedidos e acompanhamento de entregas, os vendedores poderão liberar tempo para dedicar mais qualidade ao relacionamento direto com os clientes. Além desse desafio, o estudo busca mapear as oportunidades mais promissoras para a integração de soluções digitais ao processo de negócios e identificar as principais barreiras e resistências à digitalização, tanto na perspectiva de clientes quanto de colaboradores. Com esses pressupostos, a pesquisa tem como objetivo analisar a percepção de clientes e colaboradores, a avaliação dos canais de comunicação preferidos e as ferramentas adotadas para propor, por meio de estudos e documentos científicos, intervenções tecnológicas que não comprometam a dimensão relacional no contexto b2b. Diante disso, o estudo busca oferecer recomendações específicas para que as atividades industriais B2B possam adotar uma estratégia de digitalização que aumente a eficiência interna sem sacrificar o caráter humano e consultivo que definem suas interações.

2.3 Questões de investigação

Este estudo explora como a introdução de ferramentas baseadas em IA pode melhorar a eficiência dos processos de negócios no contexto B2B sem comprometer o relacionamento próximo com os clientes. Portanto, a análise busca examinar em profundidade vários aspectos que estão no cerne do desafio da digitalização no setor industrial B2B: em primeiro lugar, busca identificar quais são as atividades operacionais mais frequentes e demoradas atualmente realizadas pelos colaboradores comerciais. Essas tarefas incluem, por exemplo, enviar e-mails manualmente, acompanhar administrações de pacotes e rastrear documentos, os quais, embora necessários, distraem e tiram tempo e energia da função mais estratégica que é o relacionamento com o cliente. Em segundo lugar, é fundamental investigar como os clientes no contexto B2B percebem sua relação com a empresa, com especial atenção aos momentos em que mais valorizam a interação humana. Reconhecer que os clientes desejam um serviço personalizado e direto em determinados estágios do processo de compra ajudará a definir os limites da automação e onde a intervenção humana é necessária.

Outra linha de pesquisa se concentra nas preferências de comunicação com o cliente. Quais canais são usados com mais frequência (telefone, e-mail, WhatsApp, visitas presenciais) e quais são considerados mais eficazes, isso é necessário para determinar as ferramentas e a frequência das comunicações comerciais com base nas preferências do cliente, pois há uma correlação entre essas expectativas e as práticas atuais dos funcionários. Por fim, o estudo tem como objetivo avaliar a propensão de ambas as partes (clientes e funcionários) a utilizar

tecnologias digitais nas relações comerciais. É crucial entender não apenas o nível de aceitação, mas também as respostas, resistência ou limitações que você encontra ao usar soluções como e-mails automatizados, CRMs ou áreas exclusivas para clientes. Esses dados nos permitirão identificar os tipos de automações que são percebidas como benéficas e que podem ser úteis para a construção de relacionamentos de confiança. Através destas questões de investigação, espera-se delinear uma proposta de valor realista, adaptada à realidade do contexto B2B, equilibrando a inovação tecnológica com o modelo relacional que define o seu posicionamento comercial.

Capítulo 3 – Metodologia

3.1 Tipo de abordagem da investigação

A presente investigação adota um estudo de caso exploratório centrado na Villalta Srl, combinando métodos qualitativos e quantitativos com o objetivo de compreender de que forma a digitalização pode melhorar a eficiência dos processos internos sem comprometer a proximidade relacional que caracteriza as relações B2B industriais. A escolha desta abordagem justifica-se pela necessidade de analisar o fenómeno em contexto real, observando simultaneamente práticas operacionais, perceções individuais e limitações organizacionais. Ao considerar a digitalização como uma transformação que envolve não apenas tecnologia, mas também cultura e processos de comunicação, esta metodologia permite captar a interação entre as dimensões humana e tecnológica presentes no ambiente empresarial estudado.

3.2 Estratégia metodológica

A estratégia metodológica integra uma revisão sistemática da literatura com uma análise empírica diretamente aplicada ao caso da Villalta Srl. A revisão teórica incidiu sobre temas como transformação digital, CRM, automação de processos, inteligência artificial aplicada ao B2B e modelos híbridos de relacionamento digital-humano, servindo de base conceptual para interpretar os dados recolhidos. Paralelamente, a componente empírica da investigação incluiu a observação dos fluxos de trabalho da área comercial e a recolha estruturada de informações junto de colaboradores e clientes. O cruzamento entre evidência teórica e evidência prática permitiu identificar convergências e discrepâncias, construir hipóteses sobre a adoção tecnológica na empresa e propor um modelo de digitalização alinhado com as especificidades do setor industrial.

3.3 Fontes de dados primarias e secundarias

As fontes primárias de dados consistiram em dois questionários estruturados. O primeiro foi dirigido aos clientes B2B da Villalta Srl, com o objetivo de avaliar as preferências de comunicação, o nível de satisfação com a interação atual e a abertura para o uso de ferramentas digitais no relacionamento comercial. O segundo questionário foi aplicado aos colaboradores da área comercial, procurando identificar as tarefas mais repetitivas, os pontos de maior carga operacional e o grau de perceção da utilidade de ferramentas de automação. Ambos os instrumentos recorreram a perguntas fechadas e escalas de avaliação que asseguram

consistência analítica e facilitam comparações entre grupos. As fontes secundárias incluíram literatura científica recente sobre digitalização, Indústria 4.0 e 5.0, automação, gestão da relação com o cliente e transformação organizacional. Estas referências ajudaram a contextualizar o caso analisado e a fundamentar a interpretação dos resultados obtidos.

3.4 Técnicas de recolha e análise

A recolha de dados foi realizada em formato digital, garantindo anonimato e facilitando o processamento dos resultados. A análise seguiu três etapas complementares. A primeira foi uma análise descritiva quantitativa das respostas, identificando padrões de comportamento, tendências dominantes e diferenças de frequência entre categorias de resposta. A segunda etapa consistiu na comparação entre clientes e colaboradores, permitindo detetar convergências sobre o papel da digitalização e divergências quanto aos momentos em que a interação humana é considerada indispensável. Finalmente, realizou-se uma análise qualitativa das observações opcionais incluídas nos questionários, cujo objetivo foi identificar preocupações, expectativas e sugestões que acrescentassem profundidade interpretativa aos resultados numéricos. A combinação destas técnicas permitiu construir uma visão completa e consistente do impacto potencial da digitalização no contexto em estudo.

3.5 Justificação da abordagem

A escolha desta metodologia deriva da natureza complexa e multidimensional do fenómeno investigado. A digitalização envolve simultaneamente aspetos técnicos, organizacionais e humanos, razão pela qual uma abordagem que combine dados quantitativos e qualitativos se revela mais adequada para captar a totalidade do processo. Enquanto os dados numéricos permitem medir perceções e identificar padrões objetivos, as interpretações qualitativas possibilitam compreender significados, expectativas e resistências relacionadas com a adoção tecnológica. Esta integração metodológica permite analisar a digitalização não como um fim em si mesma, mas como um instrumento ao serviço da reorganização do trabalho, da eficiência operacional e da qualidade do relacionamento com o cliente. Ao adotar esta abordagem, a investigação sustenta o objetivo central da dissertação: propor um modelo de digitalização humanizado, sustentável e coerente com a identidade relacional da Villalta Srl e do setor B2B industrial.

Capítulo 4 – Revisão da Literatura

4.1 Digitalização no B2B industrial

A digitalização tornou-se um elemento central da competitividade no setor business-to-business, deixando de ser vista apenas como um avanço tecnológico para se tornar uma condição essencial da eficiência operacional e da qualidade do serviço. A literatura mostra que empresas industriais enfrentam exigências crescentes de rapidez, rastreabilidade e personalização, o que torna necessária a integração de ferramentas digitais ao longo de toda a cadeia de valor. Autores como Gil-Gómez et al. (2020) destacam que sistemas de CRM,

plataformas colaborativas e mecanismos de automação permitem compreender melhor os clientes e antecipar necessidades, melhorando a consistência das interações. Paralelamente, estudos como os de Becker e Jaakkola (2020) reforçam que a experiência do cliente deve ser entendida como um processo relacional contínuo, que exige coordenação entre pontos de contacto físicos e digitais. A digitalização, nesse sentido, não substitui o relacionamento humano, mas fornece suporte informacional e operativo para que ele seja mais eficiente. No contexto industrial, pesquisadores como Butollo e Schneidmesser (2021) argumentam que a automação de tarefas administrativas libera tempo para atividades de maior valor estratégico, contribuindo para fortalecer parcerias e desenvolver soluções personalizadas. Assim, a literatura converge na ideia de que a transformação digital não elimina a dimensão humana da relação B2B; ela a reorganiza, permitindo que as empresas operem de forma mais integrada, ágil e orientada ao cliente.

4.2 Tendência de automação

A automação é apontada como um dos pilares da Indústria 4.0 e representa uma das mudanças mais significativas no modo como as organizações executam tarefas internas e interagem com o mercado. Estudos recentes evidenciam que processos repetitivos, transacionais e de baixo valor podem ser automatizados sem comprometer a qualidade do serviço, desde que as decisões estratégicas e os momentos críticos da relação permaneçam sob responsabilidade humana. A literatura enfatiza que a automação aumenta a eficiência ao reduzir erros, padronizar fluxos de trabalho e melhorar a rastreabilidade, elementos essenciais em cadeias industriais complexas. Contudo, diversos autores alertam que a automação não pode ser interpretada como um processo isolado: ela exige integração com sistemas informacionais, revisão de processos e desenvolvimento de competências digitais. Em linha com isso, pesquisas indicam que empresas que implementam automação de forma gradual, orientada por necessidades reais e acompanhada de formação interna, apresentam níveis mais elevados de aceitação por parte dos utilizadores e melhores resultados operacionais. A automação, portanto, não representa apenas uma mudança tecnológica, mas uma transformação organizacional que redefine a distribuição de tempo, responsabilidade e atenção dentro das equipas.

4.3 Relacionamento com o cliente e tecnologias de suporte

O relacionamento com o cliente permanece o eixo central das estratégias B2B, e a literatura destaca que a digitalização deve ser entendida como uma extensão da capacidade relacional das empresas. Ferramentas como CRM, plataformas de comunicação, assistentes virtuais e bases de dados centralizadas desempenham um papel fundamental na gestão do conhecimento do cliente, aumentando a precisão das informações e garantindo continuidade independentemente do colaborador envolvido. Segundo Ritter e Pedersen (2020), o potencial das tecnologias digitais reside na sua capacidade de tornar as relações mais consistentes, rápidas e transparentes, ao mesmo tempo preservando a possibilidade de personalização. A digitalização também melhora a coordenação interna, permitindo que equipas comerciais, administrativas e técnicas operem com acesso aos mesmos dados, reduzindo inconsistências e aumentando a qualidade da interação. A literatura sublinha ainda que, embora o cliente B2B

valorize eficiência e clareza, continua a considerar indispensável o contacto humano em momentos específicos, como negociações complexas, esclarecimentos técnicos e situações pós-venda sensíveis. Assim, a tecnologia não substitui o relacionamento, mas cria as condições para que ele seja mais sólido, informado e orientado ao valor.

4.4 Modelos híbridos de relacionamento digital-humano no B2B

Os modelos híbridos surgem como resposta à necessidade de conciliar automação e proximidade humana. Segundo estudos recentes, empresas B2B que adotam uma abordagem híbrida conseguem equilibrar eficiência e personalização, distribuindo responsabilidades entre sistemas digitais e intervenção humana. A literatura mostra que o contacto humano deve ser reservado para os momentos críticos que envolvem confiança, interpretação de necessidades, negociação e resolução de problemas, enquanto tarefas administrativas, informacionais ou de acompanhamento podem ser digitalizadas. Essa combinação permite reduzir a carga operacional dos colaboradores e ao mesmo tempo aumentar a qualidade da relação com o cliente. Autores apontam que o modelo híbrido funciona particularmente bem em indústrias com forte componente técnica, pois os sistemas digitais apoiam a organização da informação, enquanto o conhecimento especializado do colaborador continua indispensável para orientar decisões. Em síntese, o modelo híbrido é descrito como uma evolução natural do B2B, onde tecnologia e humanidade operam de forma complementar para gerar valor mútuo.

4.5 Implicações da digitalização para medias e pequenas empresas industriais

A literatura destaca que pequenas e médias empresas industriais enfrentam desafios específicos no processo de digitalização, devido a recursos limitados, estruturas organizacionais reduzidas e dependência de conhecimento tácito acumulado pelos colaboradores. Contudo, estudos recentes evidenciam que a digitalização pode trazer ganhos significativos para este tipo de empresas, especialmente na redução de tarefas manuais, na melhoria da rastreabilidade e na capacidade de resposta ao cliente. A adoção de sistemas simples e integrados, como CRMs adaptados ou fluxos de automação básicos, permite profissionalizar processos internos sem exigir investimentos elevados. Autores argumentam ainda que, para empresas PME, a digitalização desempenha um papel estratégico na sustentabilidade organizacional, ao evitar a dependência excessiva de indivíduos e ao garantir continuidade e consistência no relacionamento com o cliente. Assim, a digitalização é vista não como uma ruptura, mas como um processo incremental que fortalece a competitividade e suporta a transição para modelos de trabalho mais ágeis, colaborativos e centrados nas pessoas.

Capítulo 5 – Estudo de Caso: Villalta Srl

5.1 Caracterização mercado onde a empresa trabalha

A Villalta Srl atua no setor industrial da construção civil, com especialização na produção e comercialização de equipamentos metálicos como andaimes, escoras, estruturas de suporte e acessórios destinados a obras de diferentes dimensões. O mercado em que está inserida é predominantemente business-to-business, composto por empresas de construção, revendedores

de materiais, empreiteiros e empresas de aluguer de equipamentos. Trata-se de um segmento que valoriza elevados padrões de fiabilidade técnica, durabilidade, segurança e eficiência logística, o que faz da reputação e da proximidade com o cliente elementos centrais da competitividade e da fidelização.

O setor da construção civil italiana caracteriza-se por forte fragmentação e elevada concorrência, sendo composto sobretudo por pequenas e médias empresas que operam em nichos específicos. O desempenho do mercado é particularmente sensível aos ciclos económicos, bem como às políticas públicas de investimento em infraestrutura e requalificação urbana. Nos últimos anos, a digitalização começou a ganhar espaço impulsionada pela necessidade de maior agilidade e transparência operacional, pela exigência de rastreabilidade dos materiais e pela crescente pressão para modernizar processos administrativos e comerciais. Embora a adoção digital ainda seja desigual entre as empresas do setor, observa-se uma transição gradual rumo a práticas mais eficientes, apoiadas por sistemas de informação integrados e fluxos de comunicação mais estruturados.

Este contexto competitivo e em transformação coloca a Villalta Srl perante a necessidade de reforçar a sua capacidade organizacional sem perder a proximidade que historicamente a distingue. Assim, compreender a dinâmica do mercado e os desafios estruturais que o caracterizam é essencial para enquadrar a proposta de digitalização apresentada neste estudo e para perceber como a tecnologia pode atuar como instrumento de apoio, eficiência e continuidade relacional num setor onde a confiança e a presença continuam a desempenhar um papel determinante.

5.2 Mapeamento do processo atual de trabalho

O funcionamento diário da área comercial da Villalta Srl é caracterizado por um elevado nível de intensidade administrativa, associado a uma multiplicidade de canais de interação com clientes e parceiros. A jornada inicia-se com o controle das solicitações recebidas através do correio eletrónico, WhatsApp, site institucional e redes sociais, que exigem respostas imediatas sob a forma de propostas, orçamentos, envio de catálogos e informações técnicas.

Em sequência, grande parte do esforço é direcionada ao seguimento das ofertas pendentes, ao estímulo de retirada de pedidos e à regularização de posições contábeis em aberto, atividades que frequentemente demandam contatos telefónicos, tanto por linhas fixas quanto móveis. O registro de pedidos no sistema JGalileo constitui um ponto central do fluxo de trabalho. Esta etapa compreende a verificação das disponibilidades de estoque, a análise da situação contábil do cliente e, uma vez confirmado o pedido, a emissão do documento de armazém para permitir o picking ou a produção de mercadorias não disponíveis. Paralelamente, procede-se ao registro no CRM das interações com clientes e leads, incluindo reuniões, telefonemas e propostas comerciais. A rotina incorpora ainda visitas presenciais de clientes e videoconferências com gestores de área e consultores externos, que visam alinhar estratégias comerciais e fortalecer parcerias. Um momento adicional ocorre com a chegada de transportadoras, ocasião em que é necessária a emissão de documentação de transporte: Documento de Transporte (DDT) para

clientes nacionais; DDT e CMR para clientes comunitários; DDT, fatura e documentação aduaneira completa para clientes extra-CEE.

Ao final da jornada, é realizada a arquivação da documentação comercial, atividade que, embora essencial, permanece fortemente manual. Desde 2024, a implementação de um sistema CRM representa um avanço relevante, possibilitando monitorar o ciclo das propostas, classificar negócios como ganhos ou perdidos e identificar a frequência de contatos com clientes e áreas específicas. Ainda que, tal inovação tenha aumentado a eficiência e a capacidade de análise, observa-se a persistência de pontos críticos, como a fragmentação entre sistemas, a duplicidade de registros e a elevada carga de atividades manuais.

5.3 Proposta de digitalização com foco nas pessoas

Através da análise rigorosa da jornada de trabalho, fica claro que a Villalta srl é uma empresa que está em fase de transição: por um lado, adota ferramentas tecnológicas que aumentam o progresso na modernização, como a introdução de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente, nomeadamente a JGalileo; Por outro lado, ainda existem limitações estruturais e organizacionais que limitam a eficiência global e dificultam a melhoria total das relações com os clientes, porque continuamos a operar de acordo com uma lógica predominantemente manual, dependente da experiência individual dos colaboradores e de rotinas administrativas repetitivas.

Como pudemos depreender do capítulo anterior, o modelo de gestão ainda está demasiado próximo dos procedimentos operacionais e os elevados encargos administrativos, a duplicidade de registros, a dispersão da informação entre canais não integrados e a preparação manual de orçamentos e comunicações são sintomas disso. Esses fatores, ao mesmo tempo em que garantem um controle rígido sobre o processo de formalização, consomem uma quantidade significativa de tempo e energia, limitando a capacidade da equipe de desenvolver atividades estratégicas, analíticas e personalizadas de acompanhamento do cliente. A digitalização, se desenhada a partir da experiência real dos colaboradores e das necessidades concretas dos clientes, surge como uma oportunidade para reequilibrar o consumo de horas de trabalho e o compromisso sintetizado na eficiência técnica e no valor humano.

Para tanto, a proposta aqui apresentada não trata da substituição de pessoas por sistemas ou ferramentas, mas de redefinir a interação entre essas duas dimensões, garantindo que a tecnologia seja entendida como uma extensão do capital humano, que atua como um suporte cognitivo e organizacional para melhorar a coordenação interna, reduzir erros e aumentar a consistência do serviço prestado ao cliente. O verdadeiro objetivo da digitalização é permitir que as pessoas trabalhem melhor, com mais informação, mais tempo para relacionamentos e mais habilidades de tomada de decisão.

Nesse sentido, a proposta de transformação digital da Villalta Srl pode ser vista como um reposicionamento estratégico. A intenção é passar de um modelo baseado no esforço manual e na fragmentação da informação para um modelo colaborativo e integrado, em que a automação

atua como suporte operacional e a tecnologia se torna parte orgânica da cultura de trabalho, uma nova ferramenta fundamental. Essa transição requer uma abordagem gradual e centrada nas pessoas e educação no uso desses novos auxílios modernos, que consideram simultaneamente as necessidades de gestão, as capacidades dos funcionários e as expectativas dos clientes.

5.3.1 Automação de e-mails especializados

A análise identifica que, na rotina de trabalho, entre os principais desafios está a sobrecarga de tarefas repetitivas relacionadas ao envio de e-mails, confirmação de pedidos, envio de lembretes de pagamento, compartilhamento de atualizações sobre remessas ou acompanhamento de propostas pendentes. Estas tarefas, apesar de essenciais para o bom funcionamento do processo comercial, não requerem intervenções criativas ou estratégicas e, por isso, acabam por absorver recursos e energias que poderiam ser melhor aproveitados se direcionados em interações diretas com antigos e novos clientes.

Uma das soluções concretas neste contexto é a automatização do email; Através da utilização do CRM já em funcionamento, é possível parametrizar fluxos automáticos de comunicação, que seriam ativados em momentos-chave da jornada do cliente. Portanto, quando um pedido é registrado, o cliente recebe automaticamente uma confirmação, caso o prazo de pagamento se aproxime, o sistema enviaria de forma independente um lembrete e isso também poderia acontecer quando a mercadoria fosse enviada, na qual seria enviada uma atualização logística.

O impacto desta medida vai além da mera economia de tempo, pois uma comunicação consistente aumenta a confiança do cliente e, quando você recebe respostas rápidas e previsíveis, estas fazem com que o cliente se sinta em uma zona de conforto. Além disso, a personalização não é perdida, uma vez que os modelos de e-mail podem ser configurados com base em variáveis específicas, como nome, histórico de compras ou área de atividade, isso evita a sensação de desumanização que poderia resultar de uma automação excessivamente rígida.

O benefício interno que esta ferramenta pode dar é a libertação de tempo operacional que permite aos colaboradores dedicarem-se a tarefas mais complexas, como analisar as necessidades dos clientes, negociar soluções adaptadas ou prospecção de novos mercados. Isso cria uma primeira redistribuição saudável do compromisso com o trabalho, em que a tecnologia assume as tarefas administrativas e o ser humano se concentra no valor relacional.

5.3.2 Base de dados centralizada de clientes

O fluxo administrativo e operacional da Villalta Srl caracteriza-se por um volume elevado de tarefas manuais que acompanham o ciclo completo dos pedidos, desde a verificação de disponibilidade até à documentação final de entrega. Depois da aceitação da proposta, o colaborador procede ao registo do pedido no sistema JGalileo, etapa que exige consultar o stock, confirmar eventuais necessidades de produção e verificar a situação contabilística do

cliente. Uma vez validado o pedido, são emitidos os documentos necessários para permitir o picking, a preparação dos materiais ou o início da produção quando os artigos não estão disponíveis em armazém.

Este fluxo envolve ainda contactos frequentes com clientes e transportadoras para confirmar prazos, esclarecer dúvidas e atualizar o estado das encomendas, atividades que são realizadas maioritariamente por telefone ou e-mail. A gestão documental representa outro elemento crítico: embora o JGalileo permita registar e acompanhar pedidos, uma parte significativa dos documentos continua a ser tratada manualmente ou armazenada em arquivos físicos e pastas digitais não integradas, o que torna a consulta posterior mais lenta e aumenta o risco de duplicação ou perda de informação.

As operações logísticas acrescentam novas exigências administrativas, sobretudo na emissão de documentação de transporte. Dependendo da localização do cliente, a equipa deve preparar DDT, CMR, faturas e documentação aduaneira completa, processos que exigem verificações detalhadas e concentram um volume significativo de trabalho. Depois da expedição, procede-se ao arquivo dos documentos, etapa que continua a ser essencialmente manual e que contribui para a sobrecarga operacional.

Apesar da introdução recente do CRM ter melhorado a capacidade de monitorizar propostas, reuniões e contactos, observa-se ainda falta de integração entre sistemas, fragmentação de dados e dependência de rotinas individuais. Assim, o fluxo administrativo e operacional atual funciona, mas permanece altamente manual e pouco padronizado, limitando a eficiência geral e diminuindo o tempo disponível para atividades comerciais de maior valor agregado.

5.3.3 Ferramentas digitais complementares

Vimos como alguns problemas podem ser resolvidos através de soluções fáceis, como as relacionadas com o correio eletrónico e outras mais difíceis, como a dispersão de informação, mas, a análise evidenciou outras fragilidades em duas áreas cruciais, nomeadamente, a preparação da documentação de transporte e a gestão dos arquivos comerciais, ambos os processos são ainda altamente manuais, o que implica o risco de erros, atrasos e dificuldades de rastreio.

Tomando em perspetiva o campo da logística, a preparação manual de documentos como guias de remessa ou faturas não é apenas uma perda de tempo, mas também um ponto de vulnerabilidade, um erro na emissão de documentos pode atrasar uma entrega, gerar custos adicionais ou comprometer a relação de confiança com o cliente. A digitalização deste processo, através de sistemas integrados de gestão logística, permitiria a emissão automática de documentos desde o momento em que a encomenda é confirmada no sistema até ao momento da conclusão e formalização. Isso reduziria a margem de erro humano e aumentaria a velocidade do processo de envio.

A gestão documental é outro desafio central, especialmente o arquivo físico que, além de um esforço organizacional significativo, ocupa espaço, dificultando a consulta posterior e

limitando a rastreabilidade. Uma possível solução para este problema é a adoção de uma ferramenta de arquivo digital, integrada com o CRM, que permitiria que todos os documentos fossem gravados eletronicamente e imediatamente localizados, aumentando a segurança e a eficiência.

Existem ainda outras ferramentas digitais como calendários compartilhados, plataformas colaborativas de agendamento e sistemas de notificação em tempo real que podem otimizar e melhorar a coordenação interna, garantindo que as reuniões e visitas são planejadas com mais antecedência e de forma previsível. Ao mesmo tempo, essas ferramentas melhoram a transparência interna e reduzem a sobreposição de compromissos, tornando o sistema organizacional geral mais eficiente.

5.3.4 Preservação da relação com o cliente

Dado os efeitos positivos da digitalização futura dado pelo aumento da eficiência e consistência dos processos, podem surgir negativos quando esta evolução não é bem gerida, aumentando o risco de automatização excessiva em detrimento do elemento humano, que é descentralizado, que é a verdadeira vantagem competitiva da Villalta Srl. Como pudemos entender nos capítulos anteriores, o setor B2B é caracterizado pela complexidade técnica dos produtos e pela importância da confiança mútua, esses fatores são fundamentais e não podem, de forma alguma, ser substituídos por sistemas digitais.

A preservação do relacionamento com o cliente deve, portanto, ser vista como um princípio norteador da transformação digital, o que significa que momentos críticos da jornada, como negociação de preços, fechamento de contrato, assistência técnica e assistência pós-venda, devem continuar sendo liderados por colaboradores qualificados, capazes de ouvir, entender e adaptar soluções às necessidades específicas de cada cliente.

A digitalização dos processos de trabalho deve ser implementada de forma seletiva e inteligente, com foco em atividades administrativas e repetitivas, enquanto a dimensão humana deve permanecer absolutamente protagonista nas interações estratégicas. Em última análise, trata-se de construir um modelo híbrido, em que a tecnologia e as pessoas atuam em complementaridade em que a digitalização e as ferramentas associadas garantem rapidez, consistência e rastreabilidade, enquanto a equipe, pronta e preparada, garante proximidade, confiança e empatia.

Alcançar o equilíbrio perfeito entre os dois é complicado, mas o caminho é necessário para trazer vantagens de preferência no mercado atual. Como destacado acima, uma digitalização que negligencie o fator humano corre o risco de gerar distanciamento e perda de valor percebido. Por outro lado, a digitalização que respeita e melhora a relação, fortalece a identidade da Villalta Srl como um parceiro confiável, capaz de combinar modernidade tecnológica com valor humano relacional.

5.4 Desafio, que necessidade tinha para fazer esta tese

A análise detalhada dos processos internos da Villalta Srl revelou que a empresa se encontra num momento decisivo de transformação organizacional. Embora seja uma marca consolidada no setor e amplamente reconhecida pela qualidade técnica dos seus produtos e pela proximidade construída com os clientes ao longo das décadas, enfrenta hoje um duplo desafio: preservar a sua identidade relacional tradicional e, simultaneamente, adaptar-se às exigências crescentes de eficiência, rastreabilidade e agilidade impostas pela digitalização do mercado industrial.

A necessidade de desenvolver esta tese surgiu precisamente deste ponto de tensão entre modernização e preservação da proximidade humana. A Villalta opera num contexto B2B onde a escuta ativa, a confiança mútua e a presença constante sempre foram fatores críticos de diferenciação. No entanto, a pressão competitiva e a complexidade administrativa que caracterizam o setor intensificaram-se, revelando fragilidades estruturais que dificultam a continuidade sustentável deste modelo de trabalho.

Durante o estudo, emergiram várias limitações que fundamentam a urgência de repensar os processos internos. Entre as mais evidentes está a sobrecarga de tarefas administrativas repetitivas como envio manual de documentos, comunicação individualizada sobre entregas e atualização constante do estado dos pedidos que consomem tempo significativo dos colaboradores sem gerar valor direto para o cliente. A fragmentação das informações entre diferentes sistemas e canais de comunicação constitui outro obstáculo relevante: dados duplicados, registos dispersos e falhas de sincronização reduzem a eficiência e aumentam o risco de erros operacionais.

Também se verificou uma falta de integração entre as plataformas digitais existentes como CRM, ERP e canais externos o que limita a rastreabilidade dos dados e dificulta análises mais aprofundadas sobre comportamento dos clientes, padrões de compra ou necessidades recorrentes. Além disso, a ausência de processos padronizados e a dependência da experiência individual dos colaboradores dificultam a plena utilização das ferramentas disponíveis e reduzem a previsibilidade do fluxo de trabalho.

Por fim, observou-se uma preocupação recorrente entre os colaboradores: o receio de que a digitalização possa comprometer o vínculo humano com o cliente, substituindo a proximidade pessoal pela impessoalidade tecnológica. Esse receio, embora legítimo, tem contribuído para uma resistência natural à mudança, dificultando a modernização de certas práticas e perpetuando uma carga operacional elevada.

Em conjunto, esses fatores criaram uma tensão organizacional entre o desejo de aumentar a eficiência e o medo de perder o valor humano que sempre sustentou o sucesso da Villalta. Esta dualidade tornou-se o ponto de partida desta investigação e representa o desafio estratégico central enfrentado não apenas pela empresa estudada, mas também por grande parte das pequenas e médias empresas industriais que operam no contexto B2B europeu. A presente tese surge, assim, como resposta à necessidade de encontrar um equilíbrio sustentável entre

tecnologia e relacionamento, permitindo à Villalta evoluir para um modelo híbrido que preserve a sua identidade e, ao mesmo tempo, lhe garanta competitividade na era digital.

Capítulo 6 - Pesquisas de mercado

6.1 Objetivos da pesquisa

Num primeiro momento procurou-se procurar respostas na pesquisa publicada por estudiosos do setor, depois procurou-se descrever o objeto e o campo examinado com a apresentação de Villalta srl e agora vamos tentar analisar, através da administração de questionários e da análise dos dados correspondentes, as tendências reais tanto do ponto de vista dos clientes empresariais como do ponto de vista dos colaboradores dentro da área comercial. Assim começou a fase empírica deste estudo, que teve como objetivo compreender, de forma direta e bem fundamentada, como a digitalização é percebida na relação comercial B2B da Villalta Srl. Mais do que recolher dados quantitativos, a investigação procurou captar percepções, atitudes e expectativas, traduzindo a experiência real de quem participa diariamente nas interações que suportam o funcionamento da empresa.

O ponto de partida da pesquisa foi a necessidade de verificar em que medida as transformações digitais podem ser introduzidas de forma equilibrada, aumentando a eficiência operacional sem comprometer o valor humano que sempre caracterizou o modelo de negócios da Villalta Srl. A empresa, inserida num mercado altamente competitivo e relacional, enfrenta o desafio de modernizar os seus processos e, ao mesmo tempo, o dever de preservar a proximidade e a confiança que definem a sua identidade. A pesquisa empírica procurou, portanto, refletir sobre como é possível digitalizar o processo de trabalho, mantendo a relação humana como elemento estruturante da interação comercial.

Para atingir este objetivo, a pesquisa foi desenhada e focada em integrar e fazer com que duas dimensões complementares interajam sobre as questões: a dimensão externa que é representada pelos clientes corporativos e a dimensão interna que representa os funcionários. A análise simultânea e cruzada dessas duas perspetivas permite compreender a relação de forma sistêmica, observando tanto as expectativas do mercado quanto as condições organizacionais necessárias para atendê-las. A intenção não era apenas avaliar a utilidade das ferramentas digitais, mas sobretudo identificar como e onde elas deveriam ser usadas como ferramentas para fortalecer a proximidade e não como substituto do contato humano.

A pesquisa também tentou de buscar e compreender o comportamento das partes envolvidas ao longo do processo de compra e venda. Investigou-se quais são os canais de contacto mais apreciados, quantas vezes o diálogo é considerado necessário e em que fases do processo comercial o cliente considera indispensável a presença direta de um interlocutor humano. Ao mesmo tempo, procurámos compreender como os colaboradores percebem o seu fluxo de trabalho, que tarefas consideram estar sujeitas a automatização e em que medida acreditam que as ferramentas digitais podem libertar tempo valioso para atividades mais estratégicas e relacionais.

Para além destes aspetos, o estudo teve também uma função exploratória e avaliativa, comparando a perceção de clientes e colaboradores sobre a digitalização, procurando identificar eventuais discrepâncias entre a oferta e a expectativa de relacionamento que a empresa proporciona para obter uma base concreta à qual adaptar os seus processos internos. A análise das respostas permite perceber se existe convergência entre o que os clientes querem em termos de modernização e o que os colaboradores se sentem dispostos a oferecer. Esta leitura integrada ajuda a projetar um modelo de digitalização coerente, no qual a automação de tarefas é combinada com uma escuta ativa e personalizada.

Finalmente, os resultados esperados desta fase empírica não se limitam à validação das hipóteses apresentadas nos capítulos anteriores, mas visam oferecer uma contribuição prática e concreta à própria Villalta Srl. A investigação constitui o elo entre teoria e ação, entre reflexão conceptual e experiência concreta, permitindo transformar os conhecimentos adquiridos em propostas de ação que podem ser aplicadas através de dados fiáveis e certos recolhidos no terreno. O objetivo final é traçar um caminho de digitalização que preserve a essência da empresa e que tenha a capacidade de aliar eficiência tecnológica, sensibilidade humana e confiança mútua como alicerces de uma relação B2B sustentável e competitiva em contínua evolução.

6.2 Construção e aplicação do questionário (revisões respostas do questionário)

A fase de pesquisa empírica do estudo baseou-se na aplicação de dois questionários estruturados desenhados com o objetivo de coletar informações confiáveis e comparáveis sobre as perceções da digitalização no contexto relacional de Villalta Srl. O primeiro questionário foi submetido às empresas clientes que têm uma relação comercial ativa com a empresa, enquanto o segundo foi aplicado aos colaboradores da área comercial, ou seja, aqueles responsáveis pelo contato direto com o mercado, ou seja, aqueles que se relacionam com os clientes.

A construção dos questionários orientou-se pelos objetivos definidos na fase anterior do estudo e pelos conceitos desenvolvidos na revisão da literatura, destacando-se em particular a digitalização das relações B2B, a automatização de processos e a preservação da proximidade humana. Procurou-se assegurar uma correspondência temática nas perguntas e respostas entre as duas ferramentas, de forma a permitir a comparação das respostas e a identificação de convergências ou divergências entre perceções internas, de colaboradores e perceções externas ou de clientes.

Analisando o questionário submetido ao cliente, as perguntas diziam respeito à experiência de relacionamento com a Villalta Srl, a confiança na empresa, o grau de satisfação geral e a perceção da qualidade do serviço e, em seguida, procurava-se aprofundar e entender quais canais de comunicação eram considerados mais eficazes, como telefone, e-mail, visitas presenciais ou ferramentas digitais, e com que frequência os clientes preferem ser contactados. As perguntas também exploraram a abertura para a introdução de ferramentas automatizadas, como o envio de e-mails informativos, áreas restritas on-line e sistemas de agendamento digital. Além disso, os participantes foram convidados a avaliar os principais benefícios e limitações

associados à digitalização, expressando seus pensamentos sobre como acreditam que ela pode aumentar a agilidade e a autonomia, ou se, pelo contrário, pode enfraquecer o contato humano e a personalização.

O questionário dos colaboradores seguiu uma estrutura semelhante, adaptada à realidade interna da empresa de forma a ter a possibilidade de entrelaçar dados de forma a ter uma visão geral das divergências ou pontos fortes reconhecidos. As perguntas procuraram compreender a experiência dos profissionais, o número médio de clientes monitorados e o tempo semanal gasto em tarefas operacionais de baixo valor, como envio de mensagens, atualização de documentos e registro de pedidos. O objetivo era captar o impacto dos encargos administrativos no desempenho das empresas e identificar o grau de familiaridade e familiaridade com a utilização das ferramentas digitais já existentes, como a CRM e os canais de comunicação em linha e tradicionais. Outro ponto relevante foi investigar a percepção da digitalização como uma oportunidade de melhoria ou como uma ameaça à relação de confiança estabelecida com o cliente.

Ambos os questionários foram desenvolvidos com perguntas fechadas, utilizando escalas de classificação do tipo Likert, a fim de obter dados objetivos e comparáveis que destacam divergências. Essa estrutura possibilitou quantificar percepções e atitudes, reduzindo a subjetividade e aumentando a consistência das respostas. As perguntas foram redigidas em linguagem clara e acessível, de forma a evitar ambiguidades e garantir uma boa taxa de resposta, tanto por parte dos clientes como dos colaboradores.

A aplicação dos questionários foi realizada online e de forma anônima, entre os meses de abril e setembro de 2025, garantindo a confidencialidade e incentivando respostas autênticas. Os formulários eram enviados aos clientes por e-mail ou mensagem direta através do canal WhatsApp da empresa, enquanto os funcionários respondiam internamente, durante o horário de trabalho, com o acompanhamento de um gerente de pesquisa. Esta metodologia visava equilibrar praticidade e rigor, permitindo obter um número satisfatório de respostas num período de tempo relativamente curto.

No total, obteve-se um conjunto de respostas que criaram uma representação global de Villalta Srl, fornecendo assim dados explícitos e concretos da situação examinada pelo estudo. A informação recolhida foi posteriormente organizada e analisada de forma descritiva e comparativa, de forma a permitir uma leitura integrada das percepções externas e internas sobre o processo de digitalização. Este material constitui a base para analisar o perfil dos entrevistados e interpretar os resultados, etapas que serão desenvolvidas nas seções seguintes.

6.3 Perfil dos respondentes

A amostra da pesquisa foi composta por dois grupos distintos, refletindo as duas dimensões centrais da relação B2B da Villalta Srl em seu mercado. O primeiro é composto por clientes empresariais, responsáveis pela pesquisa e utilização dos produtos e serviços da empresa, enquanto o segundo é composto por funcionários internos, que estão na vanguarda do serviço comercial e da gestão de relacionamento com o mercado. A combinação destas duas

perspetivas permite compreender a relação entre empresa e cliente de forma integrada, observando tanto as percepções externas como as dinâmicas internas que as suportam.

O grupo de clientes incluía representantes de empresas pertencentes principalmente aos sectores da construção, revenda de materiais e aluguer de equipamentos. Estas são geralmente pequenas e médias empresas que mantêm uma relação comercial estável com a Villalta Srl, muitas das quais têm mais de cinco anos de colaboração contínua. Esta característica confere à amostra uma base sólida de experiência direta com as operações da empresa, permitindo que as respostas reflitam percepções maduras, concretas e bem fundamentadas. Observou-se que a maioria dos participantes ocupa cargos de responsabilidade técnica ou de gestão comercial, o que reforça a relevância dos seus pontos de vista na avaliação da qualidade do serviço e possíveis melhorias associadas à digitalização.

Em relação à frequência dos contatos, a maioria dos clientes afirmou que mantém comunicação regular com a Villalta Srl, variando entre contatos semanais e mensais, dependendo da natureza e volume dos projetos em andamento. O canal de comunicação mais utilizado continua a ser o telefone, seguido do email, enquanto as mais recentes ferramentas digitais, como as mensagens instantâneas e as plataformas online, começam a pegar, sobretudo entre os clientes mais jovens ou habituados a processos digitalizados noutras empresas do setor. Apesar disso, como poderemos ver pelos resultados dos questionários, ainda há uma forte valorização da interação humana direta, especialmente nas fases de negociação, personalização do produto e serviço pós-venda.

Observou-se que o grupo de clientes apresentou altos níveis de confiança e satisfação, e mais de 80% deram pontuações entre 8 e 10 em escalas que avaliam confiança, satisfação e qualidade do relacionamento. O grau médio de proximidade também foi alto (8/10), indicando que Villalta Srl é percebido como um parceiro confiável e útil. Quando se trata de aceitar a digitalização, a maioria reconhece os benefícios associados à automação, como a redução de erros, a velocidade no processamento de pedidos e uma melhor organização das informações, mas os riscos de perda de personalização e distanciamento humano são destacados e temidos. Portanto, foi possível deduzir que a digitalização é vista como um possível suporte para a relação e não como um mero substituto para o contato direto. No grupo de colaboradores, a amostra foi constituída por profissionais da área comercial e administrativa, que mantêm contacto direto com os clientes e participam ativamente na organização das encomendas e na gestão das comunicações. A maioria deles tem uma longa experiência na empresa, muitas vezes mais de dez anos, o que demonstra uma relação estável tanto com a empresa como com os seus clientes, profundo conhecimento do mercado e práticas internas. Esses dados são relevantes porque mostram que a cultura de trabalho da Villalta Srl está fortemente ancorada em relações de confiança e rotinas estabelecidas, o que pode explicar tanto a eficiência operacional quanto a prudência em relação às mudanças tecnológicas.

Os primeiros dados que chamam a atenção são aqueles relativos a funcionários que reportaram uma carga de trabalho significativa associada a atividades administrativas e repetitivas, como formalizar documentos, rastrear encomendas e enviar comunicações personalizadas aos

clientes. Esta dimensão operacional ocupa, em média, uma parte bastante significativa do tempo semanal, mais de seis horas, reduzindo a disponibilidade de atividades de prospeção estratégica ou comercial. Ao mesmo tempo, destacou-se a necessidade de introduzir ferramentas digitais capazes de automatizar estas rotinas, desde que o processo seja gradual e não comprometa o contacto direto com o cliente.

Ao analisar as respostas aos questionários sobre familiaridade tecnológica, verificou-se que o nível de utilização das ferramentas digitais varia entre os participantes. Alguns colaboradores demonstram domínio de sistemas como CRM e software de gestão JGaliteo, enquanto outros utilizam estas plataformas de forma mais limitada, continuando a utilizar métodos tradicionais de registo de dados e comunicação interna. A percepção geral referida é que a digitalização pode representar uma oportunidade de melhoria, desde que seja acompanhada por formação adequada e uma reorganização dos fluxos de trabalho, preservando e incentivando a dimensão humana como prioridade.

De um modo geral, o perfil dos inquiridos reflete claramente a identidade da Villalta Srl, descrevendo-a como uma empresa relacional, enraizada nos valores de proximidade e confiança, mas consciente da necessidade de evoluir para modelos mais integrados e tecnológicos para responder a novos desafios de mercado. Tanto do lado do cliente como do empregado, existe uma abertura à modernização, embora se expresse o desejo de que esta transição ocorra de forma equilibrada e compatível com a cultura corporativa existente. Esta convergência de percepções constitui um ponto de partida favorável para a análise dos resultados, permitindo-nos compreender plenamente como a digitalização pode ser implementada sem quebrar o vínculo humano que sustenta a relação B2B da empresa.

6.4 Análise e interpretação dos resultados

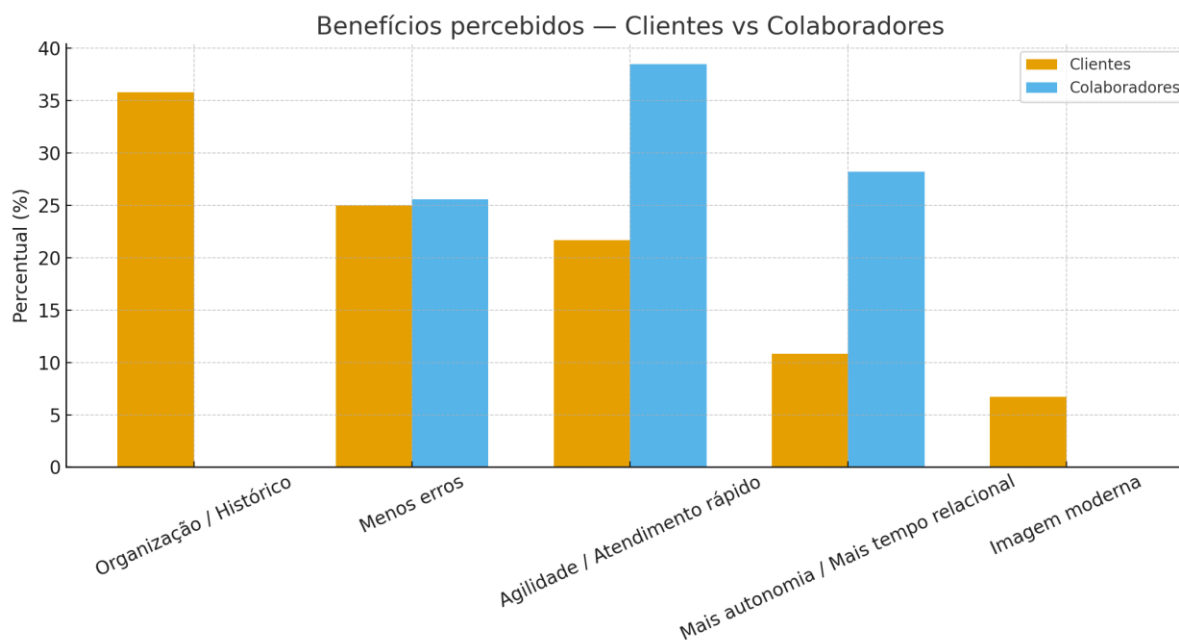
A análise dos resultados dos dois inquéritos, baseados e dirigidos respetivamente a cinquenta clientes corporativos e vinte e um funcionários da área comercial e administrativa da Villalta Srl permite-nos reconstruir, com um elevado grau de detalhe, o processo de aquisição e as formas relacionais de inserção da digitalização. O fio condutor que atravessa ambas as visões apresentadas pelos participantes é a compreensão da tecnologia como uma nova ferramenta com potencial para fortalecer a componente comunicativa e organizacional da empresa em consideração, desde que o seu design respeite a natureza profundamente pessoal da relação comercial no contexto industrial B2B. Mais do que uma oposição entre humano e digital, os resultados mostram a procura de uma composição equilibrada, em que a automação trate do trabalho repetitivo e a mediação humana permaneça responsável pelos momentos de maior densidade interpretativa, corporativa e afetiva. Em resumo, as duas partes veem um futuro em que a digitalização se torna cúmplice e parte integrante do processo de trabalho, desenvolvendo assim um sistema híbrido que apoia os colaboradores com novas ferramentas.

Analisando, através dos dados, as impressões dos clientes em relação à Villalta Srl, encontramos uma resposta que indica que a empresa é madura e fiável. Podemos observar como sessenta por cento dos inquiridos têm relações com a Villalta Srl há mais de cinco anos, vinte

e quatro por cento têm entre um e cinco anos, sendo que apenas dezasseis por cento indicam uma duração de serviço inferior a um ano. Esta distribuição, cruzada com a frequência das compras, onde quarenta e seis por cento colocam entre três e dez encomendas por ano e ultrapassam quarenta por cento este nível, indica uma base recorrente estável e um fundo fiduciário que se renova ao longo do tempo. Não deve ser surpreendente, portanto, que as avaliações médias de confiança, proximidade e satisfação geral estejam concentradas no extremo superior da escala, entre oito e dez pontos, confirmando a percepção do Villalta Srl como um parceiro estável, prestável e competente. É neste contexto de continuidade que a discussão sobre a digitalização encontra o seu verdadeiro significado, não como uma ruptura ou choque, mas como uma ferramenta para aperfeiçoar processos destinados a sustentar uma relação já sólida.

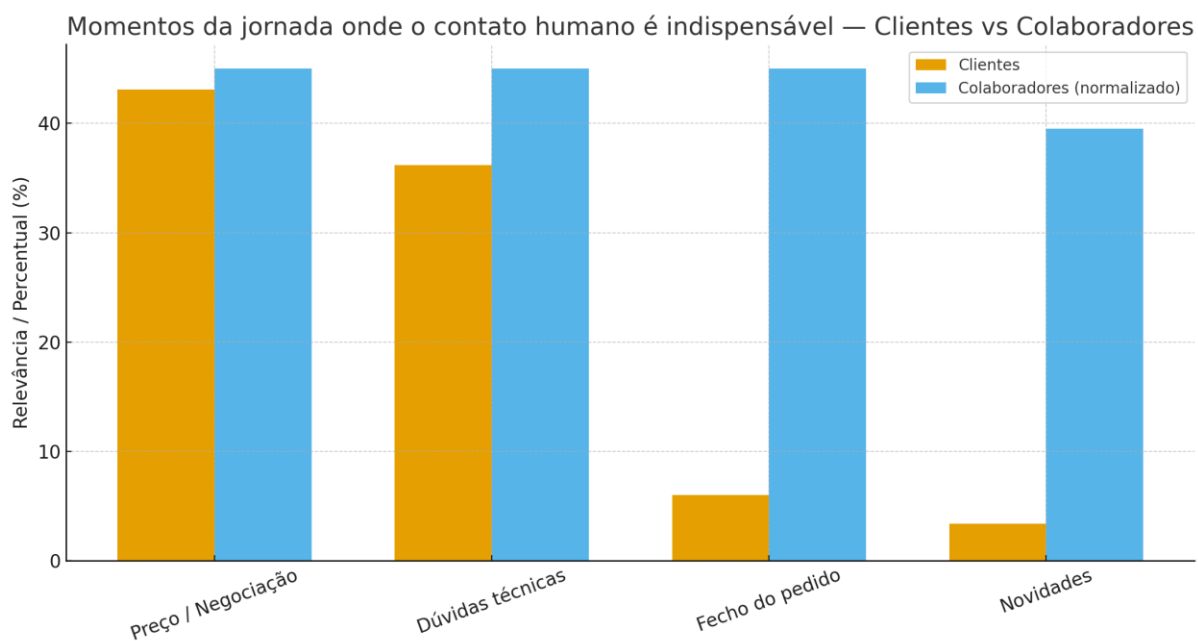
Continuando a análise, é fácil perceber que os modelos de comunicação dos clientes continuam ancorados nos meios mais diretos e contextuais. O email direto, o mais tradicional, é mencionado por 45,4% dos inquiridos e as chamadas telefónicas por 44,4%, enquanto as visitas presenciais, embora menos frequentes, continuam a desempenhar um papel na legitimação e aprofundamento do vínculo (9,3%). As soluções automatizadas ainda aparecem marginalmente: apenas 0,9% marcam os emails de atualização automática como os seus canais preferidos, mas a sua utilidade é reconhecida quando oferecem previsibilidade e rastreabilidade sem perder o contexto da relação. É instrutivo para os clientes identificar a presença humana como essencial precisamente nas fases de maior assimetria de informação ou maior necessidade de ajuste. É destacado por ambas as partes que as partes mais sensíveis, onde a procura por valor humano é maior, estão a discutir preços, indicados por 43,1% e a clarificar dúvidas técnicas em 36,2%, enquanto o momento do fecho da encomenda (6,0%) e a receção de notícias (3,4%) são mais facilmente compatíveis com ferramentas digitais. O mapa que emerge é, portanto, o de uma comunicação híbrida que, graças à tecnologia, acelera e organiza-se, enquanto a relação humana se foca na interpretação, negociação e garante o contacto humano.

Subsequentemente, analisando a utilidade percebida, a digitalização é apreciada pelos clientes pelos seus efeitos concretos e mensuráveis. Em primeiro lugar, verifica-se que melhoram a organização da informação (35,8%), o que permite reformular a relação numa história acessível e reduz a entropia documental típica de longas cadeias operacionais. Em segundo lugar, é explicitado que, com redução de erros (25,0%) e processamento de encomendas mais rápido (21,7%), os ganhos traduzem-se em menos fricção diária e expectativas de serviço mais estáveis. Para além destes aspetos positivos, destacam-se outros benefícios, como maior autonomia do cliente (10,8%) e a atualização dos métodos de comunicação (6,7%), que completam o quadro e sugerem que a digitalização é interpretada como uma modernização pragmática, e não como um substituto do interlocutor.

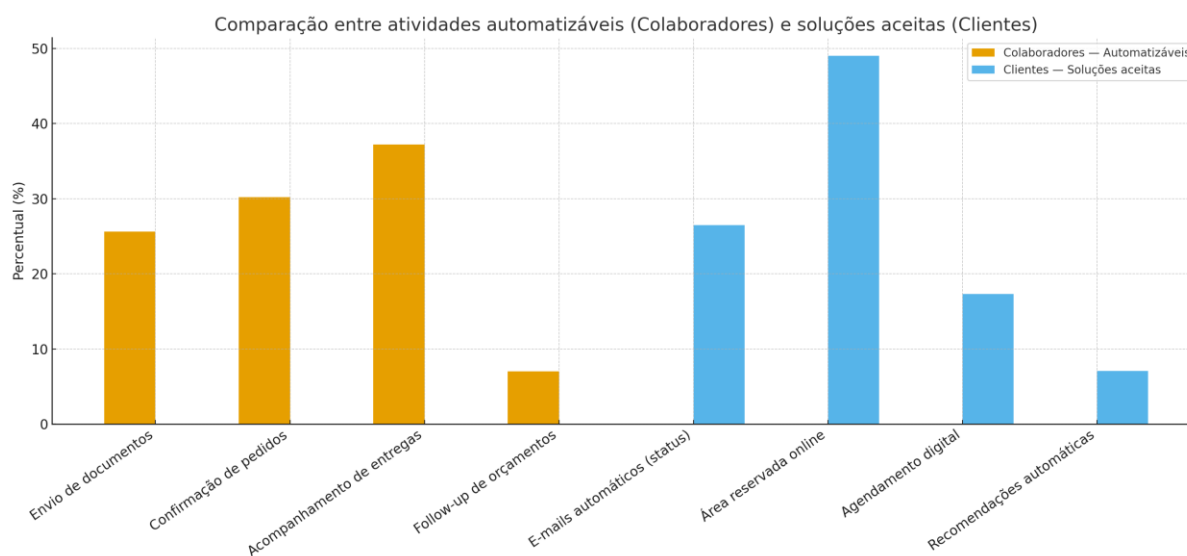


Dadas as possíveis vantagens da digitalização, o contraponto desta abertura é claramente destacado nos riscos como a perda de proximidade com o vendedor, mencionada por 42,6%, e a falta de personalização de 41,7%, às quais se acrescentam dificuldades de utilização (12,0%) e receio de sobrecarga de informação (3,7%). Em suma, os clientes abraçam o digital quando isso os ajuda a decidir e acompanhar os seus movimentos e relações com a empresa, mas rejeitam-no quando ameaça diluir o reconhecimento mútuo e a adaptação personalizada.

A análise interna prospectiva dos colaboradores reforça e aprofunda este diagnóstico. A equipa analisada mostra uma composição composta por 57,1% com mais de três anos de experiência e 38,1% entre um e três anos, o que indica um capital humano experiente e a formação de uma rotina consolidada. Continuando com a compreensão dos dados, vemos que, ao mesmo tempo, 61,9% dos colaboradores dizem passar mais de seis horas por semana em tarefas administrativas repetitivas, enquanto 38,1% reportam entre três e seis horas, o que explica uma margem significativa de ganho operacional se os passos de baixo valor forem automatizados graças à digitalização. Ao verificar a intensidade de utilização e os tipos de canais, confirma-se a centralidade de um sistema híbrido, no qual o email atinge 8,5/10, o WhatsApp 8,1/10 e o telefone 7,1/10, numa escala de frequência, enquanto as visitas presenciais (4,6/10) e as plataformas internas (4,4/10) ocupam posições complementares. Quando questionados sobre a indispensabilidade do contacto humano, os colaboradores convergem com os clientes e o potencial cliente tem uma média de 8,6/10, e tanto o fecho de encomendas como o suporte técnico são 7,4/10, enquanto o pós-venda continua relevante com 6,5/10. Estes valores não só confirmam o papel decisivo da mediação humana em momentos críticos, como também indicam uma nova forma de abordar a tecnologia, em que a tecnologia é vista como uma ferramenta de apoio e não de substituição.

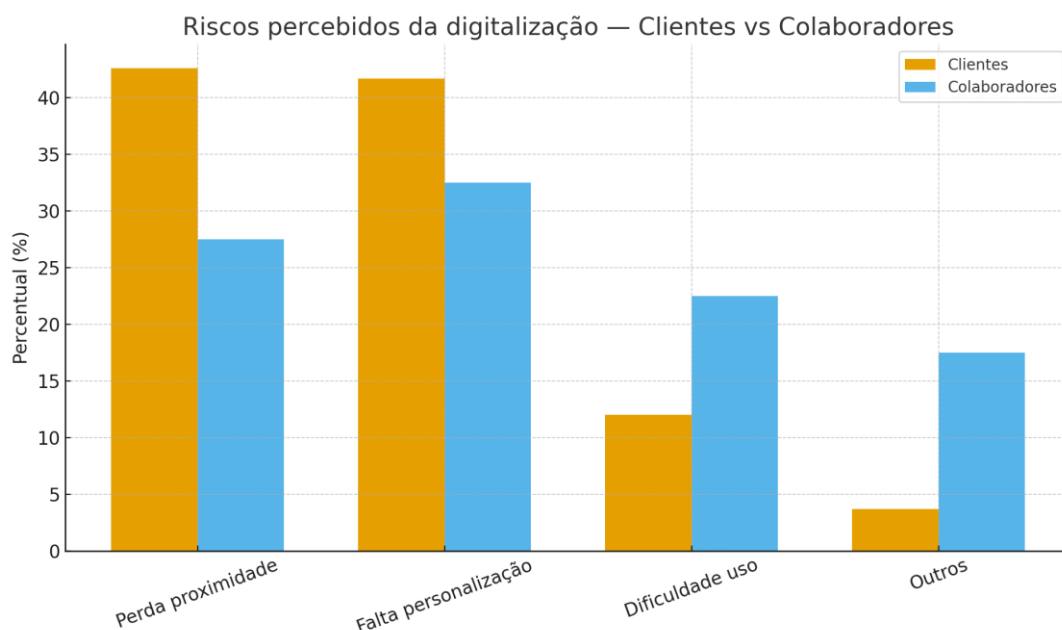


Analisando o dia útil em detalhe, os colaboradores identificaram claramente as áreas onde a automação acrescenta valor sem esgotar a relação entre eles, o acompanhamento das entregas é indicado como automatizável por 37,2% dos inquiridos, a confirmação de encomendas em 30,2%, o envio de documentos em 25,6% e a monitorização orçamental em 7,0%.



Estas são atividades altamente padronizadas, sensíveis a erros de transcrição e planeamento, e cuja execução manual requer tempo que poderia ser investido em tarefas com maiores retornos relacionais, das quais apenas a parte relacional e humana é necessária. Em linha com estes dados, os benefícios internos esperados da digitalização centram-se num serviço mais rápido (38,5%), através da redução de erros (25,6%) e do aumento do tempo necessário para visitas e relatórios (28,2%), compondo um triângulo virtuoso entre qualidade, eficiência e proximidade. Os riscos destacados são simétricos com os dos clientes, onde a falta de personalização se manifesta com 32,5% como um dos maiores pontos de rutura, continuando com a menor proximidade com 27,5% e, seguindo-se, a dificuldade em usar ferramentas com 22,5%, ao que

se junta o receio de perder o controlo sobre o processo (17,5%). Em termos da frequência desejada de contacto, a análise dos dados reportados pelos resultados dos colaboradores sugere que os clientes preferem ritmos previsíveis e contextuais, como, uma vez por mês em 38,1% das respostas ou em cada fase do pedido em 28,6%, que dialogam bem com os fluxos automáticos de estado desde que contenham informação suficiente e relevante, sem repetição excessiva.



Os resultados entrelaçados dos dados permitem-nos argumentar que, numa base empírica, o modelo de hibridização relacional é o sistema que melhor se adequa ao contexto de Villalta Srl. A digitalização deve tornar-se uma estrutura de apoio que reduza o despedimento e liberte o colaborador de trabalhos repetitivos para que possa investir o seu tempo em ações mais valiosas. O trabalhador continua a ser essencial na interpretação da exceção, na negociação das condições e no acompanhamento do cliente na decisão e no pós-venda. Não se trata, portanto, de adicionar tecnologia ao processo, mas de redistribuir inteligentemente as tarefas com base no seu valor informativo e relacional; o que é repetitivo e verificável deve ser automatizado, enquanto o que é percebido como não digitalizável por ser estratégico ou emocionalmente denso requer presença humana. Continuando com os dados de aceitação para soluções específicas, confirmou-se que o acesso a uma área reservada com histórico de encomendas é aceite por 49,0% dos clientes, emails automáticos com estado de encomenda de 26,5% e agendamento digital de 17,3%, por outro lado, funcionalidades percebidas como prescritivas, como recomendações automáticas de produtos (7,1%), geram menos tração, sugerindo que o cuidado humano continua a ser valorizado nas decisões técnicas e económico.

Primeiro, vemos que, em termos organizacionais, as implicações são claras. Em primeiro lugar, a maturidade relacional bilateral, no sentido da lealdade do cliente e da antiguidade interna, cria uma base cultural propícia a uma transição gradual, acompanhada e reversível sempre que necessário. Em segundo lugar, a identificação, tanto por clientes como colaboradores, das tarefas a automatizar é óbvia e facilita a construção de fluxos com "gatilhos" objetivos, como

registo de encomendas, envio, marcos logísticos e mensagens curtas, claras e personalizadas através de variáveis simples (cliente, número de encomenda, fase, prazo), evitando sobrecarga de informação e um tom impessoal. Em terceiro lugar, a manutenção das relações tradicionais nos pontos específicos acima destacados, como na negociação, esclarecimento técnico e gestão de incidentes, preserva o valor humano como decisivo neste domínio. Finalmente, a formação interna torna-se a pedra angular porque o domínio de CRM e JGalileo, a escrita de literacia para canais digitais e a gestão de exceções (saber quando interromper um fluxo automático para assumir o controlo do contacto pessoal) são competências que traduzem a tecnologia em valor relacional tangível.

Em resumo, concluindo a análise, os dados confirmam a hipótese orientadora desta investigação ao explicar que, no B2B industrial, a digitalização, concebida pelo trabalho real e pelas expectativas das partes interessadas, não substitui a relação, mas a fortalece. Ao transferir o trabalho manual para sistemas fiáveis e verificáveis, liberta tempo cognitivo e relacional para ouvir ativamente, construir soluções e manter um alinhamento contínuo de expectativas. A Villalta Srl, enquanto organização baseada em relações que opera num mercado B2B, deve encontrar neste caminho uma extensão natural da sua identidade através de um processo de modernização para ser competitiva na evolução contínua do mercado. O resultado não é a tecnificação da relação, mas sim a sua qualificação para uma relação mais visível, previsível e atenta, na qual a eficiência tecnológica e a proximidade humana deixam de competir e começam a ser partes complementares do trabalho diário.

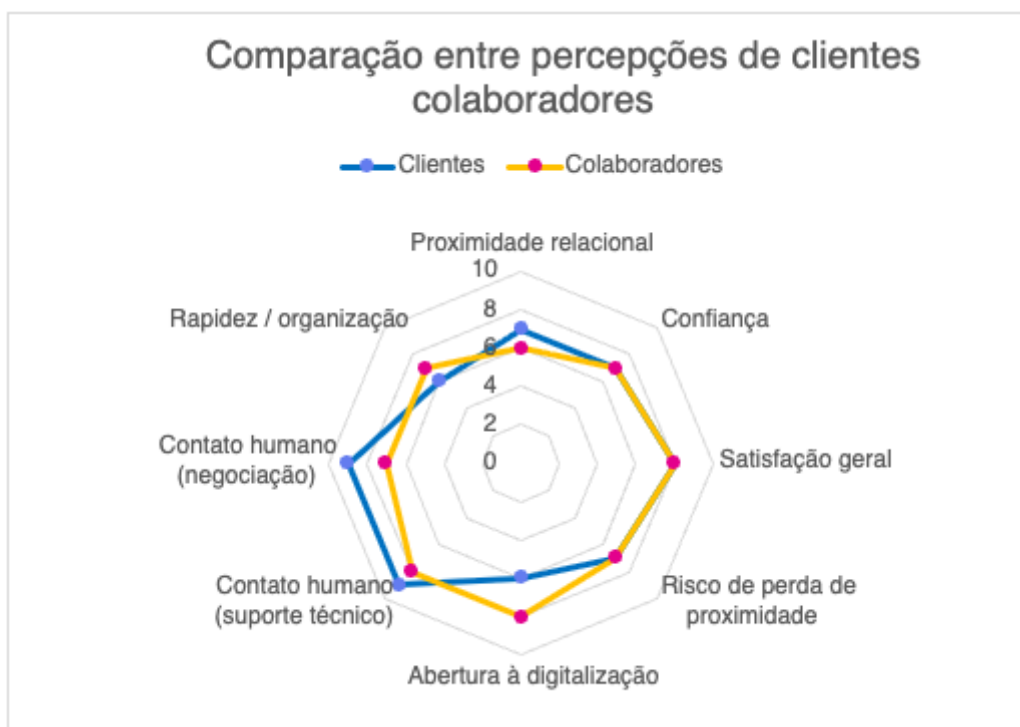


Fig. Comparação entre percepções de clientes colaboradores baseados nos questionários

6.5 Considerações e implicações da pesquisa

Agora vamos passar a uma leitura crítica dos resultados empíricos que nos permite compreender, através da extrapolação e comparação de dados, que a digitalização, no contexto industrial B2B do Villalta Srl, não representa uma simples atualização tecnológica, mas sim uma revolução híbrida do paradigma relacional. O que emerge da análise é uma profunda reorganização das formas de comunicar, trabalhar e criar valor, apoiada por um equilíbrio delicado entre eficiência operacional e proximidade humana. Uma vez superado o medo inicial e reveladas as incógnitas e desafios que o novo processo gera, a digitalização é reconhecida, tanto pelos clientes como pelos colaboradores, como uma ferramenta para fortalecer relações e a continuidade do negócio, uma oportunidade para evoluir sem sacrificar os valores que sempre definiram a identidade da empresa.

Pela análise dos resultados, pode-se deduzir que a Villalta Srl encontra-se numa fase de maturidade relacional e cultural que favorece uma transição digital gradual e controlada. Graças à lealdade histórica dos clientes, aliada à experiência e estabilidade dos colaboradores, a Villalta Srl pode criar as condições ideais para a introdução de novas ferramentas tecnológicas a serem absorvidas de forma natural e sem interrupções. Esta base de confiança partilhada é um ativo intangível fundamental, pois permite que a inovação seja interpretada não como uma imposição externa, mas como uma extensão orgânica de uma forma já estabelecida de trabalhar. Assim, a digitalização surge como uma continuidade e não como um substituto, uma evolução que preserva o núcleo relacional que sustenta a longevidade da Villalta Srl no mercado.

Do ponto de vista organizacional, o inquérito mostra que o verdadeiro potencial da digitalização reside não só na automação dos processos, mas, acima de tudo, na sua capacidade de reconfigurar o tempo e a atenção dos profissionais. Como se viu, os valores agregados podem ser, por exemplo, a transferência de tarefas repetitivas e de baixo valor, como enviar documentos, acompanhar entregas ou confirmar encomendas; no setor tecnológico, a empresa liberta os colaboradores das limitações operacionais, permitindo-lhes dedicar-se às dimensões mais ricas e estratégicas da relação com o cliente. A tecnologia, neste sentido, não reduz o contacto humano, mas aumenta a sua qualidade. A atenção dos colaboradores torna-se mais focada, mais empática e mais contextualizada, enquanto a eficiência sistémica assegura consistência e rastreabilidade ao longo de todo o ciclo de negócio.

Outro ponto de viragem do ponto de vista da cultura corporativa é a nova visão que a digitalização cria através de um novo reposicionamento simbólico. A tecnologia já não é vista apenas como um apoio administrativo, tornando-se um componente integrado da identidade relacional da empresa e expande o seu valor. Como destacámos nos capítulos anteriores, para que esta integração decorra sem problemas, é essencial que o processo seja acompanhado por formação contínua, ajuste de rotinas e comunicação interna transparente. A resistência cultural à mudança, observada em parte na equipa, não deve ser interpretada como um obstáculo, mas como um sinal de entusiasmo pela crescente qualidade da relação com o cliente. Transformar esta prudência numa força adaptativa implica demonstrar que o digital deve ser uma extensão

das qualidades industriais da Villalta Srl, uma nova forma de estar mais próximo da atenção dos clientes e não um substituto ou uma distância.

Olhando para a abertura do mercado à digitalização, a análise de dados e gráficos mostra que os clientes valorizam a inovação tecnológica quando esta mantém uma face humana reconhecível. A confiança, no B2B industrial, é um valor construído ao longo do tempo, e qualquer mudança nas formas de contacto deve respeitar o equilíbrio entre previsibilidade e empatia. As soluções automatizadas são bem recebidas quando respondem a necessidades práticas como clareza da informação, rapidez de resposta, redução de erros, mas perdem valor quando substituem a escuta e a percepção pessoal, bem como a despersonalização da relação. É precisamente neste momento que a Villalta Srl pode afirmar a sua vantagem competitiva e, acima de tudo, não graças a uma digitalização abrangente, mas ao construir uma digitalização humanizada, ou seja, híbrida, capaz de combinar eficiência com atenção personalizada. Ao fazê-lo, a empresa reforça a sua posição como parceiro fiável e próximo, capaz de combinar tradição relacional com inovação funcional.

As implicações estratégicas desta investigação vão, portanto, além do caso único examinado de Villalta Srl. Neste setor, onde as relações diretas são historicamente centrais e a confiança é capital relacional, o estudo mostra que é possível incorporar a digitalização sem romper com a lógica da proximidade. A hibridização entre humano e tecnológico não só preserva o vínculo, como pode torná-lo mais consciente, mensurável e sustentável. O cliente continua a sentir-se acompanhado, o colaborador encontra tempo e motivação novamente, e a empresa adquire consistência e transparência nos seus fluxos internos. O resultado é uma nova forma de eficiência, não através de automação fria e robótica, mas através de uma nova aliteração de possibilidades, em que cada inovação técnica é avaliada com base no valor que acrescenta à experiência humana.

Analisando o trabalho através de uma perspetiva teórica, é claro que a investigação contribui para uma reflexão mais ampla sobre a digitalização nas relações industriais B2B, demonstrando que a transformação tecnológica não deve ser vista em termos dicotómicos, mas sim como um processo de integração cultural e simbólica. A tecnologia, quando incorporada nas práticas diárias, adquire importância social e organizacional, tornando-se parte do tecido relacional da empresa. O caso da Villalta Srl ilustra que esta dinâmica não depende da sofisticação das ferramentas utilizadas, mas de um uso justo e exemplar destas que, repetidas várias vezes, não devem substituir, mas atuar como um suporte prático, favorecendo e acrescentando valor ao processo de trabalho diário.

Em resumo, as implicações desta investigação confirmam que a verdadeira inovação não consiste em substituir as pessoas por sistemas, mas sim através do uso inteligente dos sistemas para libertar as pessoas do que as afasta da sua função essencial de compreender, ouvir e construir confiança. Ao adotar este modelo híbrido, a Villalta Srl poderia posicionar-se como um exemplo de transformação inteligente, em que a tecnologia não desumaniza o trabalho, mas o reavalia, permitindo que proximidade, clareza e confiança, os pilares históricos da empresa, sejam expressas com renovada intensidade num ambiente digital. A digitalização, entendida

desta forma, não representa o fim da relação humana no B2B industrial, mas sim o seu renascimento de forma mais consciente, transparente e sustentável.

Capítulo 7

Conclusões e Recomendações

7.1 Síntese das principais conclusões

A presente dissertação demonstrou que a digitalização, quando compreendida como um processo organizacional e não apenas tecnológico, pode fortalecer — e não enfraquecer — a dimensão humana das relações B2B. A análise do caso da Villalta Srl evidenciou que a natureza relacional do setor industrial não é incompatível com a adoção de ferramentas digitais; pelo contrário, a integração de sistemas de CRM, fluxos automatizados e bases de dados centralizadas pode aumentar a clareza, reduzir erros e melhorar a capacidade de resposta, libertando os colaboradores de tarefas operacionais repetitivas. A pesquisa empírica, realizada junto de clientes e colaboradores, confirmou a existência de um alinhamento significativo entre as expectativas de ambos os grupos: os clientes valorizam rapidez, organização e acesso fluido à informação, enquanto os colaboradores destacam a necessidade de reduzir carga administrativa e dedicar mais tempo à interação direta. Estes resultados mostram que a digitalização tem potencial para reequilibrar o trabalho comercial, permitindo que a proximidade humana seja exercida de forma mais consciente, informada e estratégica.

7.2 Respostas às questões de investigação

Os dados recolhidos permitiram responder de forma clara às questões de investigação. Em primeiro lugar, verificou-se que tanto clientes como colaboradores reconhecem os benefícios da digitalização no apoio ao processo comercial, desde que esta não substitua os momentos de contacto direto que requerem interpretação, negociação ou aconselhamento técnico. Em segundo lugar, o estudo confirmou que a intervenção humana continua indispensável em fases de decisão e relacionamento sensível, enquanto tarefas transacionais podem ser automatizadas sem riscos para a qualidade do serviço. Por fim, tornou-se evidente que a aceitação da digitalização depende de uma implementação gradual, acompanhada de formação interna e de um enquadramento que valorize o papel estratégico das pessoas. Estas conclusões reforçam a ideia de que o modelo mais eficiente para o contexto industrial é um modelo híbrido, no qual tecnologia e proximidade coexistem de forma complementar.

7.3 Contributo prático e organizacional

Do ponto de vista prático, esta dissertação contribui ao oferecer um modelo de digitalização humanizado que pode ser utilizado por pequenas e médias empresas industriais que enfrentam desafios semelhantes aos da Villalta Srl. A proposta integra quatro pilares: automação de tarefas repetitivas, centralização da informação, utilização estratégica de ferramentas digitais e preservação ativa da relação com o cliente. Esta abordagem permite aumentar a eficiência sem comprometer a identidade relacional da empresa, oferecendo um caminho realista para a

transição entre a Indústria 4.0 e a Indústria 5.0, na qual a tecnologia atua como meio de ampliação do potencial humano. O contributo organizacional reside na demonstração de que a digitalização não exige romper com a cultura existente; pelo contrário, pode fortalecê-la ao criar condições para que os colaboradores se concentrem no que agrega mais valor: escutar, orientar e construir confiança.

7.4 Limitações e sugestões futuras

Apesar dos resultados relevantes, esta dissertação apresenta limitações inerentes ao formato de estudo de caso. A análise foi realizada num único contexto organizacional, o que limita a generalização dos dados. Além disso, os questionários foram aplicados a um universo restrito de clientes e colaboradores, podendo existir variabilidade não captada nesta amostra. Sugere-se que pesquisas futuras incluam entrevistas em profundidade, observação direta de fluxos de trabalho ou comparação com empresas semelhantes do setor industrial, permitindo validar e ampliar as conclusões aqui apresentadas. Outra linha de investigação promissora consiste em analisar o impacto da digitalização ao longo do tempo, acompanhando a evolução das práticas e das percepções após a implementação das soluções propostas. Estudos comparativos entre níveis diferentes de maturidade digital também poderiam contribuir para compreender que fatores aceleram ou dificultam a transição para modelos híbridos no B2B.

Conclusão final

A análise desenvolvida ao longo desta dissertação permite afirmar que a digitalização, quando orientada por valores humanos e integrada de forma crítica, não ameaça a essência das relações B2B no setor industrial: pelo contrário, renova-a. O caso da Villalta Srl demonstrou que a tecnologia não substitui o trabalho humano, mas o reorganiza, libertando tempo e energia dos colaboradores e permitindo-lhes concentrar-se na escuta, no acompanhamento e na construção de confiança — elementos centrais num mercado onde a proximidade continua a ser um diferencial competitivo. A automação de tarefas repetitivas, a centralização da informação e o uso inteligente de ferramentas digitais revelaram-se elementos capazes de aumentar a eficiência sem comprometer a identidade relacional da empresa.

O estudo mostrou que clientes e colaboradores convergem numa visão madura sobre a digitalização: ambos reconhecem que a tecnologia deve apoiar, e não substituir, a interação humana. Essa convergência revela uma oportunidade estratégica importante para empresas industriais de pequena e média dimensão que procuram modernizar-se sem perder suas raízes. A digitalização emerge, assim, como um processo de humanização ampliada, no qual o valor humano é reforçado pela estrutura organizacional, pelos dados e pela clareza dos processos.

Num sector em que a fidelidade, a reputação e a presença continuam a desempenhar um papel decisivo, torna-se evidente que o futuro das relações B2B não está na automatização total, mas na construção de modelos híbridos que combinem eficiência técnica com autenticidade humana. A Villalta Srl, ao abrir caminho para uma transição gradual entre a Indústria 4.0 e a Indústria 5.0, demonstra que é possível modernizar-se sem abdicar da proximidade que sempre sustentou as suas relações comerciais.

Assim, a principal contribuição desta dissertação reside na demonstração de que o equilíbrio entre dados e diálogo, entre processos e pessoas, define o novo paradigma das relações industriais contemporâneas. A digitalização, longe de desumanizar, pode ser o instrumento que devolve às pessoas aquilo que têm de mais valioso: o tempo, a escuta e a capacidade de criar valor partilhado.

Teaching notes

1. Objetivo

O presente caso pode ser utilizado em disciplinas de marketing B2B, gestão comercial, transformação digital, customer experience, gestão industrial e estratégia. O caso pretende promover a discussão sobre:

1. O papel da digitalização nos processos comerciais B2B.
2. A distinção entre tarefas transacionais automatizáveis e tarefas relacionais destacadas como não automatizáveis.
3. A forma como a tecnologia pode reforçar e não substituir o vínculo humano.
4. O impacto real da digitalização no desempenho, satisfação do cliente, eficiência interna e proximidade comercial.
5. A construção de um modelo híbrido human–digital adequado ao setor industrial.

O caso visa ainda fomentar a capacidade de interpretar dados empíricos através de questionários a clientes e colaboradores e convertê-los em recomendações práticas para empresas B2B em processo de modernização.

2. The case study

O caso apresenta a Villalta Srl, uma empresa italiana fundada em 1967 e operante no setor industrial de equipamentos para construção. A empresa enfrenta um desafio contemporâneo típico das pequenas e médias empresas industriais o seja a modernização dos processos comerciais com a nova tecnologia, sem comprometer o elemento humano que historicamente sustentou o seu relacionamento com clientes.

A investigação incluiu 21 colaboradores dos departamentos comercial, administrativo e operacional, 51 clientes ativos provenientes de diferentes segmentos de construção e aluguer, uma análise detalhada do processo de compra e do papel do contacto humano e uma avaliação das perceções de risco, benefício e aceitação de soluções digitais.

Os dados recolhidos revelam evidenciam uma forte valorização da proximidade relacional, tanto por clientes quanto por colaboradores, uma elevada sobrecarga de tarefas administrativas nos colaboradores, com impacto na qualidade da relação, uma moderada abertura dos clientes a soluções digitais informativas e organizacionais (e-mails automáticos de estado, área reservada, agendamento), mas resistência à automação da negociação e aconselhamento

técnico e, também, destaca uma convergência entre clientes e colaboradores quanto à frequência ideal de contacto e aos momentos que exigem presença humana.

O caso demonstra a necessidade de um modelo híbrido, no qual a tecnologia automatiza tarefas repetitivas e reduz erros, o valor do ser humano mantém o papel central nos momentos críticos da relação comercial e evidencia que a digitalização deve atuar como meio de humanização ampliada e não substituição do contacto.

3. Suggested questions

3.1 Segundo os dados, que atividades os colaboradores consideram automatizáveis e porquê?

Os estudantes devem identificar:

1. Envio de documentos;
2. Confirmação de pedidos;
3. Acompanhamento de entregas;
4. Agendamento/logística;

E justificar que estas atividades são transacionais, repetitivas e não envolvem julgamento humano, tornando-se adequadas à automação.

3.2 que soluções digitais os clientes aceitariam utilizar, segundo os dados do estudo?

O estudante deve reconhecer:

1. E-mails automáticos de estado;
2. Área reservada para documentos;
3. Sistema de agendamento;
4. Recomendações automáticas.

E analisar como estas soluções melhoram transparência e organização sem substituir a relação.

Questionários

Caro cliente, este questionário faz parte de um estudo de caso desenvolvido no âmbito de uma tese de mestrado da Universidade Católica Portuguesa – Lisboa. O objetivo é compreender como tornar o relacionamento B2B entre sua empresa e a Villalta Srl mais eficiente, avaliando preferências de comunicação e abertura ao uso de ferramentas digitais (como e-mails automáticos, plataformas online, etc.). Sua opinião é extremamente valiosa para identificar o equilíbrio ideal entre automação e contato humano no processo comercial. O questionário é rápido e suas respostas serão analisadas de forma anônima e confidencial. Agradecemos muito a sua colaboração.

Tempo de relacionamento com a Villalta Srl:

Menos de 1 ano 1 a 5 anos Mais de 5 anos

Número médio de encomendas por ano:

1–2 vezes 3–10 vezes Mais de 10 vezes

Avaliação geral da relação com a Villalta Srl: (Use uma escala de 1 a 10, sendo 1 = muito ruim e 10 = excelente)

Confiança: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Proximidade do contato: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Satisfação geral: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Recomendaria a Villalta: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Produto: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Atendimento: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Dinâmica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Frequência ideal de comunicação com a Villalta:

Apenas quando necessário

1 vez por mês

A cada nova etapa do pedido

Toda semana

Quais canais preferes na comunicação com a Villalta? (Escolha até 3)

Telefone

E-mail direto

WhatsApp

Visitas presenciais

E-mails automáticos com atualizações

Área reservada online

Frequência ideal de comunicação com a Villalta:

- Apenas quando necessário
- 1 vez por mês
- A cada nova etapa do pedido
- Toda semana

Estaria disposto a utilizar ferramentas digitais no relacionamento com a Villalta?

- Sim, com certeza
- Sim, se forem simples e úteis
- Tenho dúvidas
- Prefiro manter como está

Como avalia a comunicação com a Villalta nos seguintes parâmetros? (1-10) desempenho

Rapidez nas respostas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Clareza nas informações 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Contato humano 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Praticidade digital 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comunicação objetiva 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Identifica os principais benefícios para a sua empresa da digitalização da comunicação com Villalta: (Marque até 3)

- Menos erros
- Mais agilidade nos pedidos
- Mais autonomia para o cliente
- Melhor organização

- Comunicação mais moderna
- Redução da interação humana

Principais são as principais limitações das ferramentas digitais no geral: (Marque até 2)

- Perda de proximidade com o vendedor
- Dificuldade de uso
- Falta de personalização
- Sobrecarga de informações
- Nenhuma preocupação

Em que fase da jornada de compra é mais importante o contato humano? (Marque todos os que se aplicam)

- No momento do pedido
- Para tirar dúvidas técnicas ou
- Preço
- Propostas comercial
- Para receber novidades
- Em nenhuma fase

Quais destas soluções aceitaria utilizar? (Marque todas que aceitarias)

- E-mails automáticos com status do pedido
- Acesso a uma área reservada com histórico
- Sistema de agendamento digital
- Recomendações automáticas de produtos

O que prefere manter com contato humano? (Escolha até 2)

- Negociação de preços

- Fecho do pedido
- Atendimento pós-venda
- Resolução de problemas
- Tudo

Prezado colaborador, este questionário integra um estudo de caso que está sendo desenvolvido como parte de uma tese de mestrado na Universidade Católica Portuguesa – Lisboa. O objetivo é entender como a digitalização pode tornar o processo comercial da Villalta Srl mais eficiente, sem perder a qualidade no relacionamento com o cliente. Queremos ouvir sua experiência, suas necessidades e seu ponto de vista sobre possíveis melhorias com o uso de ferramentas digitais (automatizações, CRM, área cliente etc.). A sua participação é essencial e suas respostas serão utilizadas de forma anônima e confidencial. Muito obrigado pela sua colaboração!

Há quanto tempo trabalhas na área comercial da Villalta?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- Mais de 3 anos

Quantos clientes ativos atendes atualmente?

- Menos de 5
- Entre 5 e 10
- Mais de 10

Quantas horas por semana dedicas, em média, a atividades comerciais de caractere operacional (como envio de e-mails, documentos, controle de pedidos)?

- Menos de 3 horas
- 3 a 6 horas
- Mais de 6 horas

Quais canais mais utiliza para se comunicar com os clientes? (ordem ascendente 1=mínimo 5=máximo)

- Telefone
- E-mail
- WhatsApp
- Visitas presenciais
- Plataforma interna

Em quais momentos o contato pessoal/humano é indispensável? (Use uma escala de 1 a 10, sendo 1 = pouco indispensável e 10 = muito indispensável)

Prospecção 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fechamento do pedido 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pós-venda 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Suporte técnico 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Em sua opinião, com que frequência os clientes desejam ser contatados?

- Apenas quando necessário
- 1 vez por mês
- A cada etapa do pedido
- Com frequência (toda semana)

O que acredita que os clientes mais valorizam no contato? (Marque até 2)

- Agilidade
- Clareza
- Disponibilidade
- Proximidade

Qual é a sua abertura para usar ferramentas digitais no processo de venda?

- Muito favorável
- Favorável, com cautela
- Indiferente
- Pouco favorável

Quais ferramentas consideras úteis no seu trabalho? (ordem ascendente 1= mínimo 5= máximo)

- E-mails automáticos (confirmações, status de pedidos)
- Histórico digital de pedidos do cliente
- Agenda digital para visitas e follow-up
- Plataforma online com catálogo e documentos
- CRM para gestão de clientes

Quais atividades consideras automatizáveis sem prejuízo da relação com o cliente? (Marque todas que se aplicam)

- Envio de documentos
- Confirmação de pedidos
- Acompanhamento de entregas
- Follow-up de orçamentos
- Nenhuma

Quais seriam os principais benefícios da digitalização? (Marque até 3)

- Mais tempo para visitas e relacionamento
- Redução de tarefas repetitivas
- Menos erros
- Atendimento mais rápido

Melhor imagem profissional

Quais são os principais riscos ou obstáculos percebidos? (Marque até 2)

Menor proximidade com o cliente

Dificuldade de uso das ferramentas

Falta de personalização

Perda de controle sobre o processo

Nenhum

Referência bibliográficas

Aichner, T., & Gruber, B. (2017). Managing customer touchpoints and customer satisfaction in B2B mass customization: A case study. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 8, 131–140.

Ang, L. (2011). Community relationship management and social media. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 31–38.

Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? *Industrial Marketing Management*.

Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>

Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776–808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>

Breidbach, C. F., & Maglio, P. P. (2016). Technology-enabled value co-creation: An empirical analysis of actors, resources, and practices. *Industrial Marketing Management*, 56, 73–85.

Butollo, F., & Schneidemesser, L. (2021). Digital transformation in industrial value chains. In *Cases on Business Strategies* (pp. 187–204). Hershey: IGI Global.

Butollo, F., & Schneidmesser, L. (2021). Para além da "Indústria 4.0": Plataformas B2B como via alternativa para a transformação digital da produção e do trabalho. *RBEST – Revista Brasileira de Economia Social e do Trabalho*, 3, e021009.

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.

De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433–455. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>

De Luca, L. M., Herhausen, D., Troilo, G., & Rossi, A. (2020). How and when do big data investments pay off? The role of marketing affordances and service innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Del Bucchia, C., Lancelot Miltgen, C., Russell, C. A., & Burlat, C. (2021). Empowerment as latent vulnerability in techno-mediated consumption journeys. *Journal of Business Research*, 124, 629–651. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.014>

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137–144.

Gavrila, S. G., Ancillo, A. C., & Gavrila, S. I. (2023). The impact of automation and optimization on customer experience. *Journal of Business Research*, 161, 1–12.

Gebauer, H., Fleisch, E., Lamprecht, C., & Wortmann, F. (2020). Growth paths for overcoming the digitalization paradox. *Business Horizons*, 63(3), 313–323. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.005>

Gil-Gómez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: Digital transformation and sustainable business model innovation. *Sustainability*, 12(13), 5542. <https://doi.org/10.3390/su12135542>

Hamilton, R., Ferraro, R., Haws, K. L., & Mukhopadhyay, A. (2021). Traveling with companions: The social customer journey. *Journal of Marketing*, 85(1), 68–92. <https://doi.org/10.1177/0022242920908227>

Heikkilä, J., & Cordon, C. (2019). Strategies for digital supply chains. In *Cases on Business Strategies* (pp. 85–100). Hershey: IGI Global.

Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T. (2007). Implementing the customer relationship management system: A managerial perspective. *Journal of Marketing*, 71(3), 18–38.

Jaakkola, E., & Terho, H. (2021). Service journey quality: Conceptualization, measurement and customer outcomes. *Journal of Service Management*, 32(6), 1–27. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2020-0233>

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management: The Success Dimensions of Business Brands*. Berlin: Springer.

Kranzbühler, A.-M., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). The multilevel nature of customer experience research: An integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433–456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12140>

Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0109>

Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>

Oliveira, T., & Martins, M. F. (2020). Information technology adoption models in firms: A review of research from 2007 to 2020. *Journal of Business Research*, 116, 293–301.

Oshrat, Y., Assiouras, I., Skarmeas, D., & Koniordos, M. (2022). Balancing automation and human interaction in B2B customer relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(8), 1557–1572. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2020-0283>

Petrovich, B. (2019). Consumer segmentation and communication preferences in residential solar panel adoption. *Energy Reports*.

Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>

Sharma, A., Rangarajan, D., & Paesbrugge, B. (2018). Increasing the effectiveness of B2B digital marketing. *Industrial Marketing Management*, 69, 1–2.

Silva, T. P. M. (2020). Hábitos de compra e digitalização dos negócios em contexto B2B: a experiência da Geração X. Dissertação de Mestrado em Marketing e Estratégia, Universidade do Minho.

Wamba-Taguimdje, S. L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: The business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893–1924.



soluções que apoiam as suas ideias.



0048 603 797 652
biuro@ntbszalunki.com
www.ntbszalunki.com



ZWERYFIKOWANO
POZYTYWNE
W 73 ŹRÓDŁACH
INFORMACJI
GOSPODARCZEJ

NTB Szalunki Sp. z o.o. ul. Partyzantów 15 26-200 Końskie
NIP 6581990035 | REGON 384183483 | KRS 0000800538



