

NÍVEL DE MATURIDADE DIGITAL NAS EMPRESAS FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS – PR: UM DIAGNÓSTICO EM 2026

Giovanna de Lima Francini¹
Claudia Cristina Lopes Machado²

RESUMO

A transformação digital tem se tornado um fator essencial para a competitividade das organizações, exigindo que as empresas incorporem tecnologias e inovação aos seus processos e estratégias. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar o nível de maturidade digital das empresas familiares do município de São José dos Pinhais (PR). A pesquisa adotou abordagem quali-quantitativa, de caráter exploratório-descritivo, utilizando o método Survey por meio da aplicação de questionários a gestores de 51 empresas familiares. Os resultados evidenciaram diferenças significativas conforme o porte das organizações. Nas micro e pequenas empresas predominam os níveis Intermediário (40%) e Emergente (36%), indicando que a digitalização ainda ocorre de forma parcial e pouco integrada aos processos estratégicos. Já entre as médias e grandes empresas, 77% foram classificadas como Líderes Digitais, embora persistam desafios relacionados à governança e à consolidação da estratégia digital. As questões abertas demonstraram que cultura organizacional, liderança e capacitação são os principais fatores que influenciam a maturidade digital, enquanto resistência à mudança, limitações de conhecimento técnico e custos de investimento representam os principais obstáculos. Como contribuição, o estudo apresenta um diagnóstico inédito sobre a maturidade digital das empresas familiares do município, oferecendo subsídios para gestores e formuladores de políticas públicas. Como limitações, destacam-se a amostra por conveniência e a realização da pesquisa em um único município, sugerindo-se que estudos futuros ampliem a abrangência geográfica e investiguem a influência da sucessão familiar na transformação digital.

Palavras-chave: Empresas familiares. Transformação digital. Maturidade digital. Inovação. São José dos Pinhais.

¹ Aluna do 7º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2025-2026). *E-mail:* giovanna.francini@mail.fae.edu

² Orientadora da Pesquisa. Doutora em Meio Ambiente pela Universidade Federal do Paraná. Professora da FAE Centro Universitário. *E-mail:* claudia.cmachado@fae.edu

INTRODUÇÃO

A transformação digital tem se tornado um fator cada vez mais importante para a competitividade das organizações, exigindo mudanças na forma como as empresas conduzem seus processos, tomam decisões e se relacionam com clientes e fornecedores. Nesse contexto, a maturidade digital representa o nível em que uma organização está envolvida no uso de novas tecnologias para se manter competitiva no mercado e enfrentar seus desafios.

Este trabalho analisa o nível de maturidade digital das empresas familiares do município de São José dos Pinhais, um dos principais polos industriais e econômicos do Paraná e o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB) do estado (Prefeitura de São José dos Pinhais, 2023a). Considerando que as empresas familiares representam cerca de 90% dos empreendimentos brasileiros (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, 2024), compreender seu estágio de maturidade digital torna-se relevante, pois as empresas enfrentam desafios impostos pela transformação digital e pela necessidade de manter a competitividade.

Embora a transformação digital seja amplamente discutida existem poucos estudos voltados para a realidade das empresas familiares de São José dos Pinhais. Esta pesquisa busca contribuir para a compreensão do nível de maturidade digital dessas organizações, identificando como elas integram tecnologias digitais e novas mentalidades à sua gestão e às suas estratégias.

A pesquisa tem como problema a seguinte questão: qual é o estágio de maturidade digital das empresas familiares do município de São José dos Pinhais, no estado do Paraná? O objetivo geral deste estudo é analisar o estágio de maturidade da transformação digital das empresas familiares do município de São José dos Pinhais, no estado do Paraná. Para isso, os objetivos específicos consistem em levantar as empresas familiares atuantes no município, identificar seu nível de maturidade digital e analisar os fatores que influenciam o estágio de maturidade da transformação digital nessas organizações.

Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, de caráter exploratório-descritivo, utilizando o método Survey por meio da aplicação de questionários a gestores de empresas familiares. A classificação do nível de maturidade digital foi realizada com base nos modelos propostos pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), para micro e pequenas empresas, e pela McKinsey & Company, para médias e grandes empresas.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 MATURIDADE DIGITAL

A maturidade digital indica o quanto uma empresa está envolvida no uso de novas tecnologias para se manter competitiva no mercado e enfrentar seus desafios. Não se trata apenas de implementar novas soluções ou sistemas e sim de adotar a inovação de uma forma completa, tornando-a parte de toda a estratégia da empresa, do começo ao fim. Assim, questões como a experiência do cliente, cultura da organização, a qualificação da equipe, o planejamento estratégico, o relacionamento com fornecedores entre outros passam a ser guiados por uma visão digital. Quanto mais esses recursos e habilidades forem inseridos e utilizados, maior a chance de a empresa ter um impacto positivo e significativo nos seus resultados.

No mundo *VUCA*³ em que vivemos atualmente, ser digital e estar atualizado é essencial. Porém, Kane et al. (2017, p.7) afirmam que “34% dos respondentes de empresas em estágio inicial afirmam que sua organização passa mais tempo falando sobre negócios digitais do que agindo sobre eles”.

De acordo com Schatsky e Gurumurthy (2019), incentivar uma mentalidade digital nas organizações é fundamental para que a transformação digital realmente aconteça e não fique só nos planos. Para desenvolver essa mentalidade, é importante criar um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para experimentar e questionar independentemente do cargo que ocupam. Por isso, para as empresas que querem ir além da tecnologia e realmente transformar seus negócios, investir na cultura e na mentalidade digital é tão importante quanto atualizar sistemas ou automatizar processos. De acordo com Martins *et al.* (2019) no estudo Transformações digitais no Brasil: *insights* sobre o nível de maturidade digital das empresas no país, os setores que estão mais avançados em maturidade digital no Brasil são os serviços financeiros, o varejo e as telecomunicações e a tecnologia.

O estudo de Schatsky e Gurumurthy (2019) identifica sete pilares principais que, quando desenvolvidos, ajudam a empresa a se tornar mais madura digitalmente. O primeiro ponto é a construção de uma infraestrutura flexível e segura, que consiga se ajustar conforme a demanda do negócio. O segundo é o domínio de dados, que

³ Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade é o termo utilizado para descrever o atual cenário de instabilidade, alta competitividade e rápidas transformações vivenciado pela sociedade e pelo mercado global.

envolve organizar e usar melhor os dados para utilizá-los de forma estratégica. O terceiro pilar são as redes de talentos digitalmente preparadas e abertas, que seria atualizar os programas de treinamento e montar equipes flexíveis, permitindo acesso rápido a habilidades especializadas. O quarto é o engajamento com o ecossistema, a empresa passa a se conectar mais com parceiros externos, como centros de pesquisa, *startups*, para ter acesso a tecnologias e inovação. O quinto pilar é a implementação de fluxos de trabalho inteligentes, unindo pessoas e tecnologia para melhorar processos. Complementando isso, está o sexto pivô a experiência unificada do cliente, garantir que os clientes tenham interações consistentes e fáceis de um jeito útil, agradável e eficiente. Por fim, o sétimo pilar é a adaptabilidade do modelo de negócio permite que a empresa amplie suas fontes de receita e ajuste rapidamente suas ofertas conforme as mudanças do mercado.

1.2 ESTÁGIOS DE MATURIDADE DIGITAL

1.2.1 Micro e Pequenas Empresas

Muitos são os instrumentos que medem o estágio de maturidade digital das organizações. Todavia, o instrumento escolhido para este estudo foi o “Mapa da Digitalização das MPEs Brasileiras”, realizado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2021, pela simplicidade e clareza do mesmo. De acordo com este instrumento, pode-se distinguir as empresas em quatro níveis de maturidade digital que representam diferentes níveis de adoção e integração das tecnologias. Segundo o Sebrae (2020) são classificadas Micro empresas, empresas que faturam até R\$360.000,00 por ano e empresas de Pequeno porte mais de R\$360.000,00 até R\$4.8 milhões anuais.

Nível 1 – Analógico. Nesse estágio estão as empresas com menor nível de maturidade digital. O uso de tecnologias é bastante limitado e os processos permanecem em sua maioria tradicionais. A digitalização ocorre de forma pontual e sem impacto significativo no negócio. Nesse estágio encontram-se 18% das MPEs.

Indicadores observáveis:

- Processos predominantemente manuais (papel, planilhas básicas ou controles físicos);
- Uso muito limitado de computadores e internet;

- Ausência de sistemas de gestão (*ERP, CRM, softwares* financeiros);
- Comunicação com clientes majoritariamente presencial ou por telefone;
- Não há coleta ou uso de dados para tomada de decisão;
- A tecnologia não é considerada parte da estratégia do negócio.

Evidências em campo: Registros físicos, ausência de *softwares*, decisões baseadas apenas na experiência do gestor.

Nível 2 – Emergente. O nível emergente é caracterizado por empresas que já iniciaram sua jornada de digitalização de forma básica, porém essas iniciativas ainda não estão bem conectadas com os processos estratégicos da empresa. Este estágio é onde se concentra a maior parte das MPEs com 48%.

Indicadores observáveis:

- Uso básico de ferramentas digitais (e-mail, *WhatsApp*, redes sociais);
- Alguns processos informatizados, porém, isolados;
- Presença digital simples (redes sociais ou site institucional básico);
- Sistemas não integrados (financeiro, vendas, estoque funcionam separadamente);
- Decisões ainda predominantemente intuitivas, com pouco uso de dados;
- A digitalização ocorre de forma reativa às necessidades.

Evidências em campo: Uso de redes sociais para vendas, planilhas digitais, *softwares* simples sem integração.

Nível 3 – Intermediário. As empresas classificadas neste estágio demonstram um avanço maior no uso de práticas digitais. Nota-se uma integração maior das tecnologias aos processos internos, à gestão e ao relacionamento com clientes. Apesar disso, a digitalização ainda não é utilizada em todo seu potencial e há espaço para maior uso de dados e inovação. Neste nível estão 30% das MPEs.

Indicadores observáveis:

- Processos internos parcialmente digitalizados e padronizados;
- Uso de sistemas de gestão (*ERP*, financeiro, vendas ou estoque);
- Integração básica entre setores;
- Uso regular de dados para controle e acompanhamento de resultados;
- Relacionamento com clientes apoiado por ferramentas digitais;
- Alguma automação de tarefas rotineiras.
- Evidências em campo: *Dashboards* simples, relatórios digitais, *softwares* de gestão ativos.

Nível 4 – Líder Digital. Empresas com elevado nível de maturidade digital, que utilizam a digitalização como parte central de suas estratégias de negócio. Apresentam maior capacidade de inovação, uso frequente de dados para tomada de decisão e rápida adaptação às mudanças do mercado, gerando vantagens competitivas. Encontram-se neste nível até 3% das MPEs

Indicadores observáveis:

- Processos amplamente digitalizados e integrados;
- Uso estratégico de dados para planejamento e tomada de decisão;
- Sistemas integrados entre áreas (vendas, marketing, financeiro, logística);
- Uso frequente de automação e tecnologias digitais para eficiência operacional;
- Forte presença digital e canais *omnichannel* com clientes;
- Inovação presente no planejamento estratégico.

Evidências em campo: *KPIs* digitais, análises periódicas de dados, automação de processos, CRM estruturado.

1.2.2 Médias e Grandes Empresas

O estudo Transformações digitais no Brasil: *Insights* sobre o nível de maturidade digital das empresas no país, de Martins *et al.* (2019) realizado pela McKinsey & Company, entrevistou 124 empresas de médio e grande porte de diversos segmentos com o objetivo de entender o processo de digitalização nas empresas brasileiras. De acordo com o Sebrae (2020) são consideradas empresas de médio porte, empresas que faturam entre R\$16 milhões até 90 milhões anuais. E empresas de grande porte têm faturamento anual acima de R\$300 milhões.

A pesquisa usa uma ferramenta própria chamada *Analytics & Digital Quotient* (A&DQ) que avalia 22 práticas de gestão divididas em quatro dimensões: Estratégia, Capacidade, Organização e Cultura. De acordo com a pesquisa as empresas foram classificadas em quatro grupos:

1. Iniciantes: São empresas com menor nível de maturidade digital, têm pouca digitalização de processos. Não tem um plano de transformação definido e não tem a cultura voltada para inovação.
2. Emergentes: São empresas que ainda estão se consolidando digitalmente, ocorrendo as primeiras mudanças culturais. Entendem a importância da transformação digital e da necessidade de alinhar a estratégia digital à estratégia geral do negócio.

3. Ascendentes: Empresas neste estágio representam um estágio intermediário de evolução. Processos mais digitalizados e integrados, buscam orientação externa. Porém têm dificuldades na tomada de riscos e na jornada do cliente.
4. Líderes Digitais: A estratégia da empresa é totalmente integrada ao digital, incentiva a tomada de riscos e a criatividade, foco na jornada do cliente e estrutura organizacional ágil.

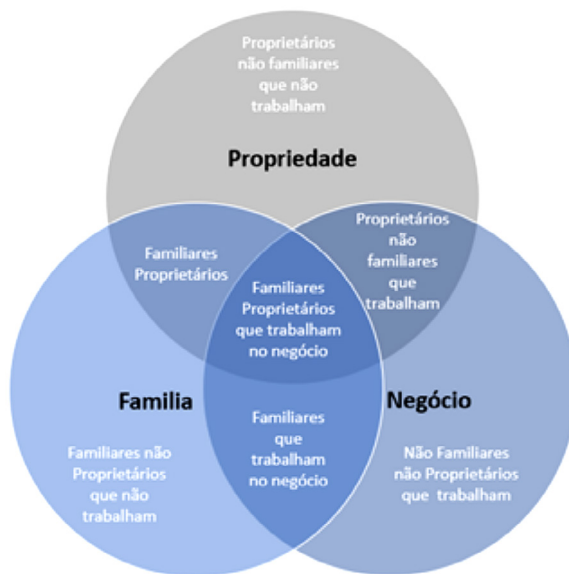
O estudo comprovou que a maturidade digital impacta diretamente nos resultados, os líderes digitais apresentam o melhor desempenho financeiro. “No Brasil, as empresas líderes crescem seu *EBITDA*⁴ até três vezes mais do que as demais” (Martins *et al.* 2019). Também foram identificadas quatro práticas que as empresas de todos os estágios têm dificuldades, são elas: criação de um *roadmap* específico de iniciativas, gestão estruturada de dados e *analytics*, atração e retenção de talentos, e o desenvolvimento de uma mentalidade baseada em dados.

1.3 EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Luche e Freitas (2024), uma empresa familiar é aquela em que uma ou mais famílias têm participação tanto na propriedade quanto na gestão do negócio. Uma das estruturas mais utilizadas para compreender os sistemas de empresas familiares foi criada em 1978 por Renato Tagiuri e John Davis, a teoria dos três círculos do sistema de empresas familiares (Davis, 2018). A teoria diz que empresas familiares são compostas por três elementos principais: família, propriedade e Negócio. Esse modelo destaca como essas áreas interagem e mostra como podem surgir conflitos quando uma se sobrepõe às outras. Essa estrutura ajuda a entender a complexidade das empresas e mostra possíveis riscos de conflitos.

4 EBITDA é a sigla em inglês para Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização). Trata-se de um indicador financeiro que mede o potencial de geração de caixa operacional de uma empresa, desconsiderando efeitos financeiros, tributários e contábeis.

FIGURA 1 - O modelo dos 3 círculos e a sociedade familiar



FONTE: Azevedo (2020)

Esse é um dos modelos de negócio mais antigos no mundo, de acordo com estimativas da ONU, divulgadas pela PWC⁵ (2021), as empresas familiares representam cerca de dois terços do PIB mundial e são responsáveis por gerar 60% de emprego em todo o mundo. Além disso, no Brasil 90% das empresas têm perfil familiar, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023).

Diferente de outros negócios, as empresas familiares são um tipo de organização que mistura questões financeiras e laços familiares. Essa combinação dá a essas empresas uma cultura organizacional própria e forte, refletindo os valores da família, o que pode se tornar um diferencial no mercado. No entanto, também pode ter desvantagens por exemplo, quando não há uma hierarquia bem definida tornando o ambiente muito informal. Assim, o equilíbrio entre essas características afeta diretamente no sucesso da empresa.

A Amcham Brasil (2023) classifica as empresas familiares em três tipos de gestão diferentes. Gestão paternalista quando as decisões são concentradas somente no membro fundador, é uma visão limitada que dificulta o crescimento e a inovação do negócio; Também a gestão participativa onde é permitido o envolvimento de outros membros da família e alguns colaboradores, consequentemente aumentando a geração de novas e criativas ideias, embora ainda seja relativamente centralizada; E por fim a gestão profissional que busca colaboradores qualificados para análise de riscos e oportunidades, buscando decisões objetivas e inteligentes.

⁵ PWC. **10ª Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2021**. São Paulo: PwC Brasil, 2021

O mundo está evoluindo e inovando constantemente e muitas empresas familiares resistem a essas mudanças e acabam ficando para trás por insegurança diante do novo. Segundo Lombard Odier (2023), com base em levantamento da PwC 30% das empresas sobrevivem até a segunda geração e somente 10% chegam à terceira geração. Entre os principais desafios enfrentados por essas organizações estão a falta de habilidades técnicas ligadas à gestão, conflitos de interesse entre os membros da família, resistência à mudança por parte dos membros da família e foco ao planejamento da sucessão empresarial (Amcham Brasil, 2024). Além disso, muitos negócios familiares acabam misturando as relações pessoais com as profissionais, o que pode dificultar na tomada de decisão e afetar o clima organizacional.

Por outro lado, as empresas que adotam a gestão familiar profissional tornam-se mais eficientes, lucrativas e preparadas para transmitir o legado através das gerações. Essa gestão é fundamental, pois traz maior confiabilidade no mercado, torna os processos mais eficientes, melhora o ambiente de trabalho, mantém uma hierarquia clara, prolonga a durabilidade do negócio e contribui para sua expansão.

As empresas familiares possuem muitas oportunidades para crescer e se fortalecer. Como dito anteriormente, uma cultura organizacional forte pode se tornar um diferencial no mercado. Para essas empresas o compromisso de entregar um produto ou serviço com qualidade muitas vezes é o que representa a sua reputação e legado, já que manter altos padrões reflete diretamente na imagem da família e do negócio. Os clientes percebem e valorizam empresas que não abrem mão da qualidade, mesmo diante de desafios. Isso ajuda a criar fidelidade, aumenta a satisfação e faz com que a empresa seja lembrada de forma positiva.

A digitalização é um processo importante e desafiador para as empresas familiares. Ela envolve desde o atendimento e vendas até a gestão. Com o avanço tecnológico houve uma mudança no modo como as empresas operam e houve uma necessidade de se transformar digitalmente. No Brasil, uma boa parte das empresas familiares ainda está atrasada na questão digital, “Apenas 15% afirmam que sua jornada digital está completa” (PWC, 2021, p.19).

Com a chegada das plataformas digitais os clientes esperam das empresas mais praticidade, personalização e transparência. Para os negócios familiares, entender e acompanhar essas transformações tornou-se fundamental para manter a competitividade. Membros mais jovens de empresas familiares frequentemente trazem uma mentalidade inovadora e conhecimento com as novas tecnologias. Eles tendem a implementar soluções como a digitalização, percebendo a tecnologia como uma ferramenta para fortalecer e expandir o legado.

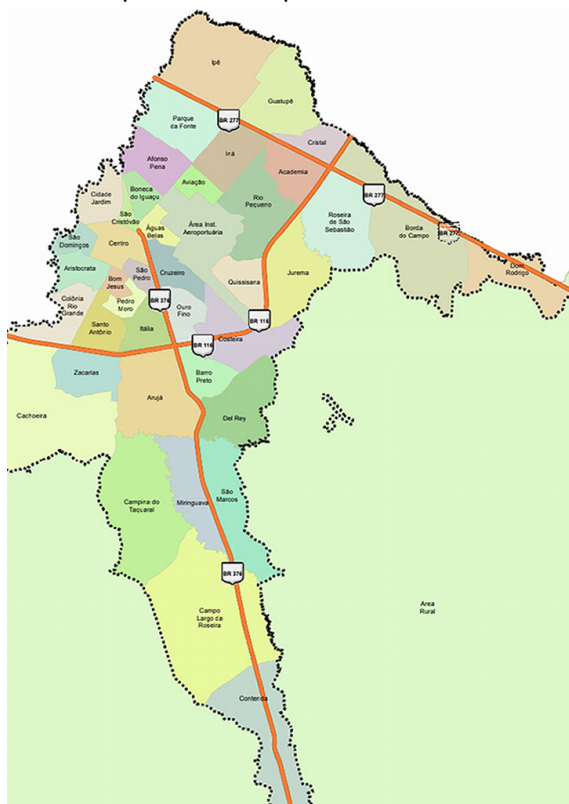
Segundo matéria publicada pelo portal Mundo RH (2025), os benefícios da implementação dessa digitalização são:

Melhoria da eficiência operacional: A automação reduz erros e otimiza tempo e recursos. Facilitação da sucessão e governança: Processos mais estruturados permitem uma transição mais tranquila entre gerações. Maior capacidade de inovação: Empresas digitalizadas conseguem se adaptar mais rápido às mudanças do mercado e explorar novas oportunidades (Mundo RH, 2025).

1.4 SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

São José dos Pinhais é um município brasileiro com 329.628 habitantes (IBGE, 2023) localizado ao Leste do Estado do Paraná é a quinta maior, em área territorial com 945,509km² (IBGE, 2025), e a mais antiga das cidades da Região Metropolitana de Curitiba com 335 anos (Prefeitura de São José dos Pinhais, 2025). Localizada a 16 quilômetros ao Sudeste da Capital, tem como limites os municípios de: Pinhais, Piraquara, Tijucas do Sul ao Sul, Morretes, Guaratuba, Curitiba, Fazenda Rio Grande e Mandirituba.

FIGURA 2 – Mapa do município de São José dos Pinhais



FONTE: Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais ([s.d.])

A cidade é um importante polo industrial no cenário econômico paranaense e a nível nacional. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), divulgadas pelo município de São José dos Pinhais (2023), a cidade possui o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB) no Paraná, ficando apenas atrás da capital, Curitiba. Com um expressivo PIB de R\$ 27 bilhões, o município ocupa a 45ª posição no *ranking* nacional. Segundo a Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais (2023), o município também se destaca como o terceiro pólo automotivo do país abrigando fábricas de grandes montadoras, como Volkswagen, Renault e Nissan. Esse setor não só impulsiona a economia local, como também gera milhares de empregos formais. A Cidade também abriga o Aeroporto Internacional Afonso Pena, principal terminal aéreo do Paraná.

Segundo o portal EmpresasAqui (2025), São José dos Pinhais conta atualmente com 59.530 empresas ativas, sendo 50.634 Microempresas, 2.621 empresas de pequeno porte e 6.275 médio e grande porte. Os cinco bairros com maior concentração de empresas são: Centro (5.259), Parque da fonte (4.610), Afonso Pena (3.517), Guatupê (3.388) e Cidade Jardim (2.757). De acordo com o portal Bem Paraná (2016), estima-se que 95% da produção agropecuária em São José dos Pinhais provenham de agricultores familiares.

São José dos Pinhais tem iniciativas que apoiam o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, promovendo práticas sustentáveis, inovação e cooperação entre os empreendedores locais. Em 2024 a cidade foi palco de um evento para empreendedores e inovadores da região: o Conexão HangarSJP. Organizado pelo ecossistema de inovação de São José dos Pinhais, o evento reuniu público acima de 500 participantes, superando as expectativas e marcando um importante passo para o desenvolvimento do ecossistema de inovação local (MetaBee, 2024).

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se por uma abordagem quali-quantitativa que possibilita a mensuração e análise dos dados por meio de estatísticas descritivas. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa define-se como exploratória-descritiva, buscando não apenas descrever as características do cenário observado (empresas familiares de São José dos Pinhais), mas também explorar correlações e padrões de maturidade digital no contexto empresarial.

O universo da pesquisa compreende empresas de controle familiar situadas no município de São José dos Pinhais, sem delimitação de segmento ou bairro que estão inseridas. Como critérios de inclusão para a composição da amostra, foram

selecionadas organizações classificadas como micro, pequenas, médias e grandes empresas. A estratégia de amostragem adotada é a não-probabilística por conveniência, selecionando os participantes pela acessibilidade e disponibilidade em colaborar com o estudo. Dessa forma, os resultados representam um diagnóstico exploratório das empresas participantes, não permitindo generalização estatísticas para todas as empresas familiares do município.

Na coleta de dados foi utilizado o método de levantamento *Survey*, através de um questionário on-line estruturado aplicado aos gestores das empresas. O questionário foi estruturado da seguinte forma:

- Bloco A - Caracterização da Empresa: Este bloco contempla seis questões com foco no perfil da empresa entrevistada, abrangendo aspectos como porte organizacional, tempo de mercado e segmento de atividade;
- Bloco B - Avaliação da Maturidade Digital para Micro e Pequenas Empresas: Este bloco é composto por doze questões fechadas e duas questões descritivas, elaboradas com base nos Indicadores Observáveis dos níveis de maturidade digital propostos pela ABDI e FGV;
- Bloco C - Avaliação da Maturidade Digital para Médias e Grandes Empresas: Este bloco é composto por onze questões fechadas e duas questões descritivas elaboradas com base nas quatro dimensões do modelo de maturidade digital da McKinsey: Estratégia, Capacidades, Organização e Cultura.

Por fim, as informações coletadas provenientes dos questionários foram submetidas à análise estatística descritiva e à análise comparativa, visando identificar o nível de maturidade digital das empresas pesquisadas e compará-lo com as médias nacionais apresentadas nos estudos de referência. Em seguida cada empresa recebeu uma pontuação que permitirá sua classificação em um dos níveis de maturidade digital, de acordo com seu porte.

Para as empresas de Micro e Pequeno porte, a classificação será realizada por meio do cálculo da média das pontuações obtidas nas 12 questões avaliativas. A classificação seguirá a escala oficial proposta pela ABDI/FGV:

- Nível 1 – Analógico: de 0 a 20 pontos;
- Nível 2 – Emergente: acima de 20 até 50 pontos;
- Nível 3 – Intermediário: acima de 50 até 80 pontos;
- Nível 4 – Líder Digital: acima de 80 até 100 pontos.

Para as empresas de médio e grande porte, a pontuação será calculada por meio da média aritmética das respostas das 11 questões de maturidade digital. Cada

alternativa receberá uma pontuação específica, conforme os critérios estabelecidos pelo modelo adaptado de Martins et al. (2019), desenvolvido no âmbito da McKinsey & Company.

- Nível 1 – Iniciantes: abaixo de 25 pontos;
- Nível 2 – Emergentes: entre 25 e 34 pontos;
- Nível 3 – Ascendentes: entre 35 e 51 pontos;
- Nível 4 – Líderes Digitais: acima de 51 pontos.

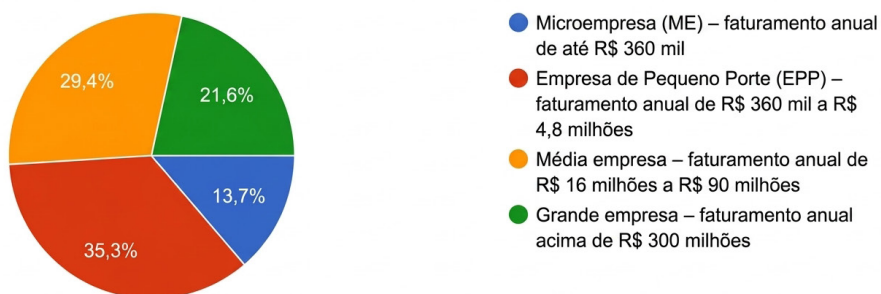
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada por meio de um formulário online aplicado a empresas familiares do município de São José dos Pinhais (PR), obtendo um total de 51 respostas. O GRAF.1 mostra o porte das empresas participantes, 13,7% são microempresas, 35,3% empresas de pequeno porte, 29,4% empresas de médio porte e 23,5% empresas de grande porte.

GRÁFICO 1 - Porte das empresas

Qual é o porte da empresa?

51 respostas



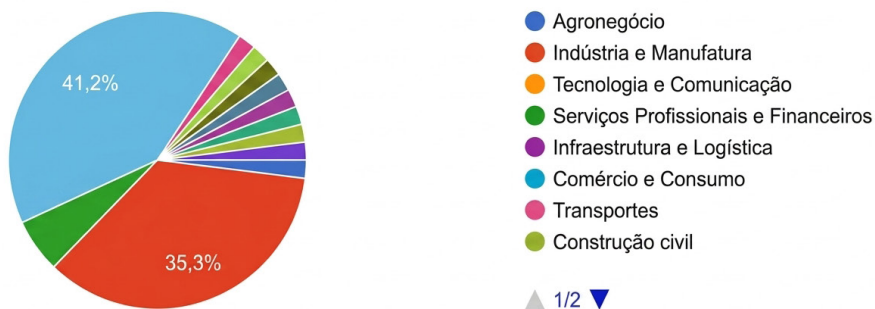
FONTE: Os autores (2026)

Em relação ao setor de atuação, o GRAF. 2 nos mostra a predominância do segmento de Comércio e Consumo, representando 41,2%, seguido pelo setor de Indústria e Manufatura, com 35,3% dos respondentes. Os demais participantes distribuem-se entre outros segmentos de atividade econômica.

GRÁFICO 2 - Segmento de atuação da empresa

Qual é o segmento de atuação da empresa?

51 respostas



FONTE: Os autores (2026)

3.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Com base nos dados coletados das 25 empresas familiares de micro e pequeno porte, foi realizada a análise do nível de maturidade digital dessas organizações. Foram obtidas as seguintes classificações demonstradas na tabela a seguir:

TABELA 1 – Classificação dos níveis de maturidade digital micro e pequenas empresas

Níveis	Pontos	Quantidade de empresas	%
Nível 1 – Analógico	de 0 a 20 pontos	1	4%
Nível 2 – Emergente	acima de 20 até 50 pontos	9	36%
Nível 3 – Intermediário	acima de 50 até 80 pontos	10	40%
Nível 4 – Líder Digital	acima de 80 até 100 pontos	5	20%

FONTE: Os autores (2026)

Conforme demonstrado na TAB.1 o nível que mais detém empresas é o intermediário. Isso significa que a maioria das empresas familiares de São José dos Pinhais já possuem processos digitalizados, porém ainda não tem total integração digital em seus processos.

Comparando o desempenho de Microempresas versus Empresas de Pequeno Porte, o resultado mostrou que o Nível 4 – Líder Digital é ocupado quase que exclusivamente por EPPs, enquanto as MEs tendem a se concentrar nos níveis Emergentes ou Intermediários.

TABELA 2 – Tabela comparativa porte das empresas e seus níveis de maturidade digital

Níveis de maturidade	Microempresa (ME)	Empresa de Pequeno Porte (EPP)
Nível 1 – Analógico	1	0
Nível 2 – Emergente	3	6
Nível 3 – Intermediário	2	8
Nível 4 – Líder Digital	1	4

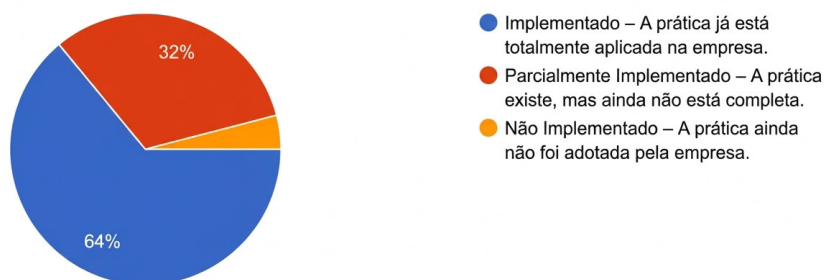
FONTE: Os autores (2026)

As práticas de mídias sociais para conectar e engajar clientes e a coleta e armazenagem de dados são implementadas pela maioria das organizações, como podemos visualizar nos GRAF. 3 e no GRAF. 4.

GRÁFICO 3 – Utilização das mídias sociais

Sua empresa utiliza mídias sociais para conectar e engajar clientes? Exemplos: Instagram, Facebook, WhatsApp Business.

25 respostas

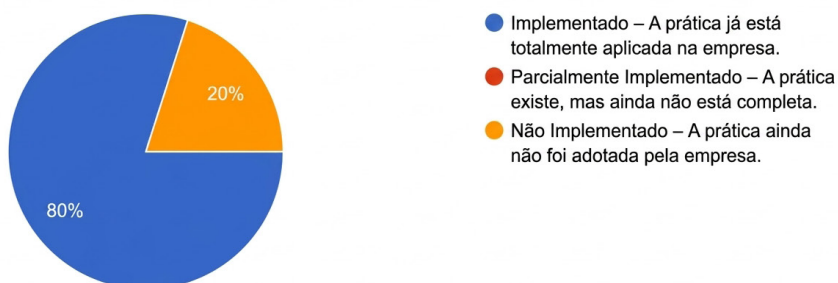


FONTE: Os autores (2026)

GRÁFICO 4 – Coleta e armazenagem de dados

A empresa coleta e armazena dados de clientes e fornecedores? Exemplos: cadastro de clientes, histórico de compras.

25 respostas



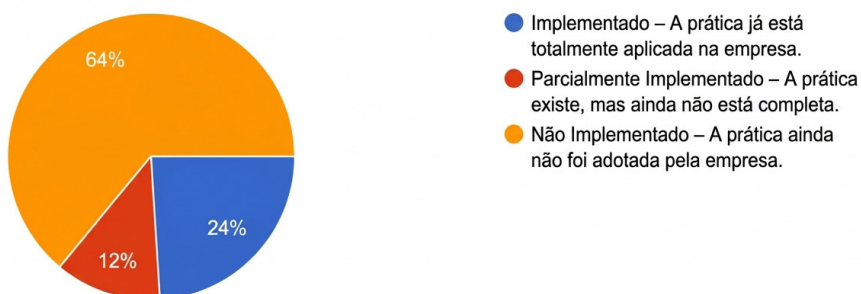
FONTE: Os autores (2026)

Mais da metade das MPes (64%) não implementaram a venda nas plataformas de negócios ou *marketplaces* como mostra no GRAF. 5.

GRÁFICO 5 – Participação em plataformas de negócios e marketplaces

Sua empresa participa de plataformas de negócios ou marketplaces? Exemplos: Mercado Livre, Shopee, IFood.

25 respostas



FONTE: Os autores (2026)

Analisou-se também como o setor de atuação afeta a maturidade. O setor de Serviços Profissionais e Financeiros possui uma maturidade mais semelhante no nível Intermediário, enquanto o setor Comércio apresenta extremos de Líderes Digitais a Emergentes. Tais dados podem ser observados na tabela a seguir:

TABELA 3 – Tabela comparativa do porte dos setores de atuação e seus níveis de maturidade digital

Níveis de maturidade	Serviços Profissionais e Financeiros	Comércio
Nível 1 – Analógico	0	0
Nível 2 – Emergente	0	4
Nível 3 – Intermediário	3	6
Nível 4 – Líder Digital	0	4

FONTE: Os autores (2026)

Os dados mostram que não há um padrão referente ao tempo de operação da empresa. Organizações com mais de 20 anos de mercado podem ser tanto do Nível 4 – Líder Digital quanto do Nível 1 – Analógico, isso sugere que a maturidade digital depende mais da gestão do que da idade da empresa.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS

Com base nos dados coletados das 26 empresas familiares de médio e grande porte, foi realizada a análise do nível de maturidade digital dessas organizações. Obtivemos as seguintes classificações demonstrada na tabela a seguir:

TABELA 4 – Classificação dos níveis de maturidade digital de médias e grandes empresas

Níveis	Pontos	Quantidade	%
Nível 1 – Iniciantes	abaixo de 25 pontos	1	4%
Nível 2 – Emergente	entre 25 e 34 pontos	2	8%
Nível 3 – Ascendentes	entre 35 e 51 pontos	3	12%
Nível 4 – Líderes Digitais	acima de 51 pontos	20	77%

FONTE: Os autores (2026)

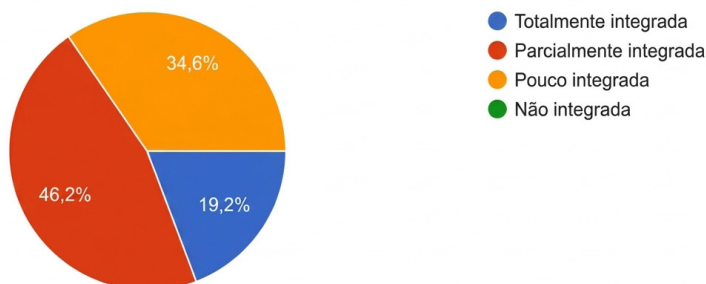
Os dados mostram que diferente das micro e pequenas empresas que estão em sua maioria distribuídas nos níveis emergentes e intermediário, as médias e grandes se concentram no Nível 4 de Líderes Digitais, essas empresas caracterizam-se pela capacidade de integrar tecnologias digitais em todas as áreas da organização.

Ao analisar os resultados da TAB. 4, chama a atenção o fato de que 77% das médias e grandes empresas participantes terem sido classificadas como Líderes Digitais. Esse percentual é superior ao observado no estudo Martins et al. (2019), onde apenas uma pequena parcela das empresas alcançou os níveis mais elevados de maturidade digital. Uma possível explicação para esse resultado está relacionada ao método de amostragem por conveniência utilizado nesta pesquisa, uma vez que empresas mais abertas à inovação e à tecnologia podem ter demonstrado maior interesse em participar do estudo. Além disso, São José dos Pinhais possui um importante polo industrial e automotivo, com a presença de grandes empresas e multinacionais que investem em tecnologia, automação e transformação digital. Dessa forma, entende-se que o contexto regional pode ter influenciado os resultados obtidos, elevando a média de maturidade digital das empresas participantes, sem que isso represente necessariamente a realidade de todas as empresas familiares de médio e grande porte do município.

GRÁFICO 6 – Estratégia Digital

O quanto a estratégia digital está alinhada com a estratégia geral da empresa? Exemplo: iniciativas digitais planejadas junto com metas de crescimento ou vendas.

26 respostas



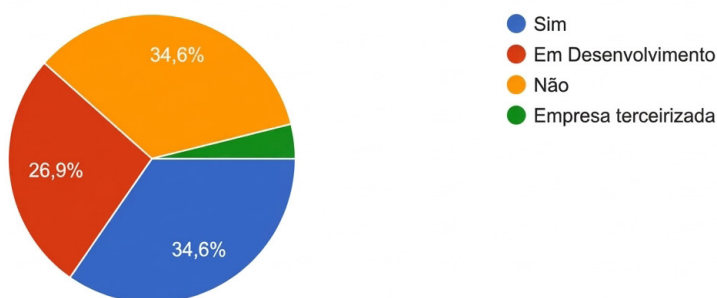
FONTE: Os autores (2026)

O GRAF. 6 mostra que a maior parte das empresas (46,2%) tem a estratégia digital em seu planejamento, porém essa integração ainda é apenas parcial, embora existam iniciativas de transformação digital, elas ainda não estão completamente alinhadas a estratégia geral da organização. O fato de nenhuma empresa ter respondido “não integrada” é um dado positivo, pois demonstra que todas as empresas reconhecem a importância da estratégia digital.

GRÁFICO 7 – Responsáveis pelas iniciativas de Transformação

Existem funções ou responsáveis definidos para iniciativas de transformação digital? Exemplo: equipe de tecnologia, responsável por inovação ou projetos digitais.

26 respostas



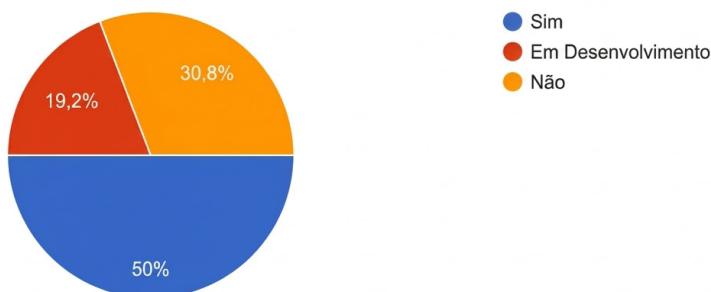
FONTE: Os autores (2026)

O GRAF.7 revela um processo de transformação, pois embora uma parte das empresas já tenha definido responsáveis pelas iniciativas de transformação digital (34,6%), o mesmo percentual (34,6%) ainda não possui responsáveis para liderar essas iniciativas. 26,9% das empresas estão em processo de desenvolvimento dessa função. A presença de uma empresa que terceiriza essa função evidencia que algumas organizações optam por buscar conhecimento externo especializado em vez de manter uma equipe interna.

GRÁFICO 8 – Colaboração entre equipes

A empresa promove colaboração entre equipes para desenvolver iniciativas digitais? Exemplo: projetos conjuntos entre diferentes áreas da empresa.

26 respostas



FONTE: Os autores (2026)

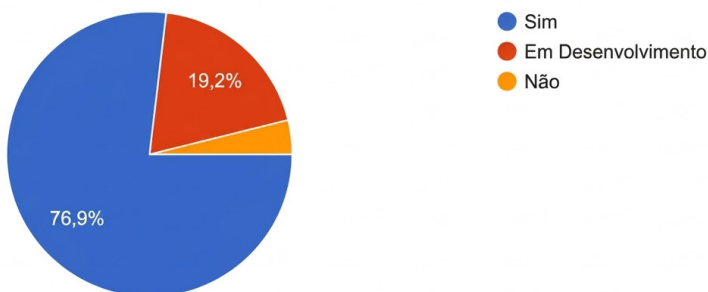
O GRAF. 8 mostra que metade das empresas já incentivam a colaboração entre diferentes áreas e 30,8% ainda não promove esse tipo de colaboração, o que pode dificultar a integração de processos. Além disso, 19,2% das empresas estão em fase de desenvolvimento indicando que reconhecem a importância.

Ao analisar e comparar o GRAF. 7 e o GRAF. 8 percebe-se que a colaboração entre equipes ocorre com maior frequência do que a formalização de responsáveis pela transformação digital. Enquanto 50% das empresas afirmam promover a colaboração entre diferentes áreas, apenas 34,6% possuem funções ou responsáveis formalmente definidos para conduzir essas iniciativas. Essa diferença sugere que os projetos de transformação são desenvolvidos de forma colaborativa, mesmo sem uma liderança formal estabelecida.

GRÁFICO 9 – Armazenagem de dados

A empresa possui sistemas ou infraestrutura para armazenar e integrar dados? Exemplo: sistemas integrados, bancos de dados ou plataformas digitais.

26 respostas



FONTE: Os autores (2026)

O GRAF. 9 mostra que a maioria das empresas já possui uma infraestrutura tecnológica capaz de armazenar e integrar dados, esse cenário favorece a digitalização dos processos, a integração entre setores e a utilização de informações para apoiar decisões estratégicas. Além disso, 19,2% das empresas está em fase de desenvolvimento, o que demonstra que as organizações reconhecem a importância e estão investindo na modernização tecnológica.

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES ABERTAS

Foram analisadas as respostas obtidas nas duas questões abertas do questionário. Como as respostas da primeira pergunta “Quais são hoje as 3 maiores dificuldades para digitalizar seus processos e implementar novas tecnologias?” foi solicitado ao Chat GPT a criação de uma nuvem de palavras como mostra a FIG. 3.

FIGURA 3 – Nuvem de Palavras – Pergunta 1



FONTE: Os autores (2026)⁶

As respostas apontam que as principais dificuldades são a resistência dos colaboradores às mudanças, a dificuldade de adaptação ao ambiente digital e a falta de conhecimento técnico. Esses resultados podem ser observados nas falas dos participantes, segundo o Gestor 2 “As três maiores dificuldades são a limitação de investimento, a falta de capacitação da equipe e a resistência à mudança, que acabam dificultando a adoção de novas tecnologias e a digitalização dos processos.” Outro

⁶ Gerado com o auxílio do ChatGPT

respondente afirmou que “Resistência da equipe e a empresa não ter equipe preparada ou treinamento suficiente para usar novas tecnologias” (Gestor 3).

Outro fator recorrente são os altos custos de investimento, falta de ferramentas adequadas e restrições de tempo para implantar, testar e manter novas tecnologias. Segundo com o Gestor 5 “Profissionais capacitados para aprimorar a interface entre os diferentes setores e as iniciativas digitais; custo de ERP avançado; disponibilidade de tempo das equipes atuais para dedicar a inovação de processos.”

A minoria das empresas informou não enfrentar dificuldades significativas, justificando possuir equipes preparadas para implementação ou afirmando que a transformação digital já faz parte da rotina da organização.

Referente a segunda pergunta “Na sua opinião, qual é o principal fator que mais influencia o nível de maturidade da transformação digital na sua empresa?”, novamente foi solicitado ao Chat GPT a criação de uma nuvem de palavras como apresentado na FIG. 4.

FIGURA 4 – Nuvem de Palavras – Pergunta 2



FONTE: Os autores (2026)⁷

Na opinião dos entrevistados o fator que mais influencia o nível de maturidade da transformação digital nas empresas é a cultura organizacional, que aparece repetidamente nas respostas, destacando que a forma como os proprietários e a alta liderança enxergam a tecnologia, a inovação e a mudança, impacta diretamente o avanço da transformação digital. O gestor 9 relatou “Acredito que o fator mais importante é a cultura organizacional, já que a abertura para mudanças e inovação impacta diretamente na velocidade e eficiência da transformação digital.”

⁷ Gerado com o auxílio do ChatGPT

Também foi possível identificar a que a falta de conhecimento ou o conhecimento limitado sobre ferramentas digitais e análise de dados ainda é uma barreira relevante para o avanço da maturidade digital. O Gestor 12 ressalta “Dificuldade de adaptação de funcionários ao meio digital, se utilizam de redes sociais, porém sem conhecimento para análise de dados e interpretação dos mesmos para uma otimização dos recursos.” Isso reforça a importância de investimento em capacitação contínua.

Em menor quantidade surgem fatores como foco no cliente, demandas externas, urgência dos processos e a velocidade de resposta aparecem como elementos que influenciam a adoção de tecnologias, assim como a percepção de valor das iniciativas digitais para a empresa. Por fim, reconhecemos que a maturidade da transformação digital não depende apenas de tecnologia, mas principalmente de pessoas, cultura e liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o nível de maturidade digital das empresas familiares do município de São José dos Pinhais (PR). A partir da aplicação dos questionários a 51 empresas familiares, foi possível identificar o estágio de maturidade digital dessas organizações e compreender os principais fatores que influenciam sua transformação digital, atendendo ao objetivo geral e aos objetivos específicos propostos pela pesquisa.

Os resultados demonstram que as empresas familiares do município apresentam diferentes níveis de maturidade digital conforme seu porte. Nas micro e pequenas empresas, observou-se predominância dos níveis Intermediário (40%) e Emergente (36%), assim como apontado pela ABDI e FGV (2021), essas empresas demonstram avanços na utilização de tecnologias, mas ainda com dificuldades em integrar essas ferramentas de forma estratégica aos processos organizacionais. Um exemplo disso é que 64% das empresas pesquisadas ainda não utilizam plataformas de negócios ou marketplaces, evidenciando que a digitalização ocorre de forma isolada e não como parte de uma estratégia organizacional.

Nas médias e grandes empresas, por outro lado, 77% foram classificadas como Líderes Digitais, como demonstrado no estudo de Martins *et al.* (2019), que destaca que empresas com maior maturidade digital apresentam melhor desempenho na integração de tecnologias e na adoção de práticas inovadoras. Entretanto, a pesquisa também revelou que essa classificação deve ser analisada, pois 46,2% dessas empresas afirmaram integrar a estratégia digital apenas parcialmente ao planejamento organizacional, enquanto 34,6% ainda não possuem responsáveis formalmente definidos para conduzir as iniciativas de transformação digital. Esses resultados demonstram que, mesmo

empresas consideradas mais maduras digitalmente, ainda tem desafios relacionados à governança, liderança e consolidação da estratégia digital.

As respostas das questões abertas reforçaram que cultura organizacional, liderança e capacitação são os fatores que mais influenciam o avanço da transformação digital. Da mesma forma, resistência à mudança, limitações de conhecimento técnico, custos de investimento e dificuldades de adaptação foram apontados como os principais obstáculos enfrentados pelas empresas pesquisadas.

Como contribuição este estudo fornece um diagnóstico inédito sobre o nível de maturidade digital das empresas familiares de São José dos Pinhais, oferecendo informações que podem subsidiar decisões empresariais e a formulação de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da competitividade regional. Recomenda-se que o poder público, em parceria com instituições de apoio ao empreendedorismo desenvolva programas de capacitação em transformação digital, consultorias especializadas e incentivos à adoção de tecnologias.

Como limitações da pesquisa, destacam-se a utilização de uma amostra por conveniência e a realização do estudo em um único município, o que limita a generalização dos resultados para outras regiões. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a abrangência geográfica da investigação e analisem a influência da sucessão familiar sobre o ritmo da transformação digital, buscando compreender de que maneira a entrada das novas gerações na gestão das empresas familiares pode acelerar ou dificultar a adoção de tecnologias e o desenvolvimento da maturidade digital.

Por fim, conclui-se que a transformação digital nas empresas familiares vai muito além da implementação de novas tecnologias. Ela depende da capacidade da liderança de promover uma cultura favorável à inovação, estimular o desenvolvimento das pessoas e incorporar a transformação digital como parte da estratégia do negócio. Em um cenário de constantes mudanças, investir em maturidade digital deixou de ser um diferencial competitivo para se tornar uma condição essencial para a sustentabilidade e a continuidade das empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL; FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **Mapa de digitalização das micro e pequenas empresas brasileiras**. Brasília, DF: ABDI; FGV, 2021. Disponível em: https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa_da_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o_das_MPEs_Brasileiras__1__1_.pdf. Acesso em: 16 set. 2026.
- AMCHAM BRASIL. Guia da empresa familiar: características, desafios e dicas de sucesso. [S. l.]: **Amcham Brasil**, 01 ago. 2023. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/blog/empresa-familiar>. Acesso em: 26 out. 2025.
- AZEVEDO, Helder de. O modelo dos 3 círculos e a sociedade familiar. **Instituto Empresa de Família**, [s.l.], 28 jul. 2020. Disponível em: <https://empresadefamilia.com.br/2020/07/28/o-modelo-dos-3-circulos-e-a-sociedade-familiar/>. Acesso em: 10 mar. 2026.
- BEM PARANÁ. Quase 100% da produção agropecuária de São José dos Pinhais é familiar. **Bem Paraná**, [s.l.], 8 jul. 2016. Disponível em: <https://www.bemparana.com.br/publicacao/blogs/metropole/quase-100-da-producao-agropecuaria-de-sao-jose-dos-pinhais-e-familiar/>. Acesso em: 20 set. 2025.
- DAVIS, John A. How three circles changed the way we understand family business. **Cambridge Family Enterprise Press**, [s.l.], 2018. Disponível em: <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>. Acesso em: 28 out. 2025.
- EMPRESAQUI. Empresas em São José dos Pinhais. **EmpresAqui**, [s.l.], 2025. Disponível em: <https://www.empresaquei.com.br/aceso/Empresas.php?ModalAcao=&ModalCNAE=&ModalAcao=>. Acesso em: 21 set. 2025.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Brasil / Paraná / São José dos Pinhais: panorama. **IBGE**, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/sao-jose-dos-pinhais/panorama>. Acesso em: 20 set. 2025.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Geografia do Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/estrutura-territorial/15761-geografia-do-brasil.html?t=acesso-ao-produto&c=4125506>. Acesso em: 21 set. 2025.
- KANE, Gerald C.; PALMER, Doug; PHILLIPS, Anh Nguyen; KIRON, David; BUCKLEY, Natasha. Achieving digital maturity through a digital mind-set. **MIT Sloan Management Review; Deloitte Insights**, [s.l.], 2017. Disponível em: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-mindset-mit-smr-report.html>. Acesso em: 20 nov. 2025.
- LOMBARD ODIER. Through the generations: the transfer of family businesses is accelerating. **Lombard Odier Insights**, [s.l.], 13 nov. 2024. Disponível em: <https://www.lombardodier.com/contents/insights/2024/november/through-the-generations-the.html>. Acesso em: 28 out. 2025.
- LUCHE, José Roberto Dale; FREITAS, Cláudia Regina de. Empresas familiares e a IA: governança, desafios e sucessão. Recife: **Even3 Publicações**, 2024. DOI: 10.29327/5445530. Disponível em: <https://publicacoes.even3.com.br/book/empresas-familiares-e-a-ia-governanca-desafios-e-sucessao-4455305>. Acesso em: 26 out. 2025.

MARTINS, Heitor; DIAS, Yran Bartolomeu, CASTILHO, Paula; LEITE, Daniel. Transformações digitais no Brasil: *insights* sobre o nível de maturidade digital das empresas no país. **McKinsey & Company**, [s.l.], 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil>. Acesso em: 20 nov. 2025.

METABEE EDUCAÇÃO E ROBÓTICA. São José dos Pinhais: inovação, robótica e educação maker. **MetaBee**, [s.l.], 2024. Disponível em: <https://metabee.tec.br/tag/sao-jose-dos-pinhais/>. Acesso em: 20 set. 2025.

MUNDO RH. Empresas familiares no Brasil ainda enfrentam desafios na jornada digital. **Mundo RH**, [s.l.], 13 mar. 2025. Disponível em: <https://mundorh.com.br/empresas-familiares-no-brasil-ainda-enfrentam-desafios-na-jornada-digital/>. Acesso em: 26 out. 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **Mapas do município. Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais**, São José dos Pinhais, [s.d.]. Disponível em: <https://www.sjp.pr.gov.br/mapas-do-municipio/>. Acesso em: 20 mar. 2026.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **São José dos Pinhais possui o segundo maior PIB do Paraná, apontam dados do IBGE**. São José dos Pinhais, 18 dez. 2023a. Disponível em: <https://www.sjp.pr.gov.br/sao-jose-dos-pinhais-possui-o-segundo-maior-pib-do-parana-apontam-dados-do-ibge/>. Acesso em: 21 set. 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. Dados Socioeconômicos. **Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais**, São José dos Pinhais, 2023b. Disponível em: <https://www.sjp.pr.gov.br/dados-socioeconomicos/>. Acesso em: 20 set. 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **A cidade**. São José dos Pinhais, PR, 2025. Disponível em: <https://www.sjp.pr.gov.br/a-cidade/>. Acesso em: 21 set. 2025.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC BRASIL). **10ª Pesquisa Global sobre Empresas Familiares**: confiança e impacto: por que as empresas familiares precisam agir agora para manter seu legado no futuro. [S. l.]: PwC Brasil, 2021. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/empresas-familiares/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares_2021_VF.pdf. Acesso em: 28 out. 2025.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC PORTUGAL). **12.º Family Business Survey**: recuperar a vantagem. [S. l.]: PwC Portugal, 2025. Disponível em: <https://www.pwc.pt/pt/temas-actuais/family-business-survey.html>. Acesso em: 28 out. 2025.

SCHATSKY, David; GURUMURTHY, Ragu. Digital maturity pivot model. **Deloitte Insights**, [s.l.], 2019. Disponível em: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-maturity-pivot-model.html>. Acesso em: 20 nov. 2025.

SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **São José dos Pinhais em Números – Dezembro 2023**. São José dos Pinhais: Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais, 2023. Disponível em: https://www.sjp.pr.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/Sao-Jose-dos-Pinhais-em-numeros_Dezembro-2023.pdf. Acesso em: 20 set. 2025.

SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **Caderno de Indicadores – São José dos Pinhais em Números – Janeiro 2025**. São José dos Pinhais: Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais, 2025. Disponível em: https://www.sjp.pr.gov.br/wp-content/uploads/2025/06/CADERNO-DE-INDICADORES-Sao-Jose-dos-Pinhais-em-numeros_Janeiro-2025-1.pdf. Acesso em: 20 set. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Categorias de formalização de empresas. **Sebrae**, [s.l.], 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM100004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 mar. 2026.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil**. Brasília, DF: Sebrae, 2024. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2026.