

Campus Jaru

Coordenação do Curso em Tecnologia em Gestão Comercial

MATEUS SILVA BORA

O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS DAS EMPRESAS

JARU – RO

2025

MATEUS SILVA BORA

O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS DAS EMPRESAS

Artigo científico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Jarú como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina

JARU – RO

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Bora, Mateus Silva.

O impacto da transformação digital nas estratégias de vendas das empresas / Mateus Silva Borá. - Jarú, 2025.

26 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Jarú, 2025.

1. Tecnologia digital. 2. Maturidade digital. 3. Desempenho comercial. I. Ibiapina, Iveltyma Roosemalen Passos (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Priscila Gomes de Sousa, CRB-11/1121

O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS DAS EMPRESAS

Artigo científico publicado como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Jarú* como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina

Artigo publicado em: 03/12/2025

Dra. Kayena Delaix Zaqueo
Coordenadora de EaD – *Campus Jarú*

Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina
Orientador

O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS DAS EMPRESAS

Mateus Silva Bora¹

Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina²

RESUMO

O presente trabalho trata-se de uma análise de doze pesquisas publicadas entre 2020 e 2025 com o objetivo de compreender como tecnologias digitais influenciam o desempenho comercial. Os resultados indicam que recursos como automação, CRM, análise de dados, plataformas digitais, experiência omnicanal e serviços phygital ampliam a eficiência operacional, fortalecem o relacionamento com o consumidor e elevam as taxas de conversão. Identificou-se que a maturidade digital depende da integração entre pessoas, processos e tecnologias, sendo influenciada por cultura organizacional, liderança e capacidade de adaptação. Além disso, constata-se que a adoção de tecnologias digitais possibilita o aumento de vendas, redução de custos e maior precisão estratégica. Conclui-se que a transformação digital redefine a lógica comercial, tornando-se indispensável para a competitividade e sustentabilidade das estratégias de vendas em mercados dinâmicos.

Palavras-chave: Tecnologia digital; Maturidade digital; Desempenho comercial.

ABSTRACT

The present work is an analysis of twelve studies published between 2020 and 2025 with the objective of understanding how digital technologies influence commercial performance. The results indicate that resources such as automation, CRM, data analysis, digital platforms, omnichannel experience, and phygital services increase operational efficiency, strengthen the relationship with the consumer, and increase conversion rates. It was identified that digital maturity depends on the integration between people, processes and technologies, being influenced by organizational culture, leadership and adaptability. In addition, it is found that the adoption of digital technologies enables increased sales, cost reduction, and greater strategic precision. It is concluded that digital transformation redefines the commercial logic, becoming indispensable for the competitiveness and sustainability of sales strategies in dynamic markets.

¹Mateus Silva Bora acadêmico do curso Superior Tecnológico em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru. E-mail: silvabora15@gmail.com

²Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina orientador e docente do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru. E-mail: iveltyma.ibiapina@ifro.edu.br

Keywords: Digital technology; Digital maturity; Commercial performance

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital modificou o funcionamento das empresas, a maneira de trabalharem e a interação com os clientes, competindo no mercado (Bomfim, 2024). É um processo de aprimoramento organizacional fundamentado na integração entre recursos computacionais, comunicação e conectividade. É um movimento que alcança desde as pequenas empresas, passando a incorporar tecnologias digitais que aperfeiçoem os modelos de negócio, ampliem as vendas e qualifiquem os serviços oferecidos aos clientes (Schur, Sabiá e Trabasso, 2025).

Durante a pandemia da COVID-19, a transformação digital foi intensificada, passando a ser necessidade das empresas se reorganizarem e promoverem atendimentos e serviços que melhorem a interação com o público (Prado; Lourenço, 2023). Com os novos modelos dos diversos tecnológicos (smartphones, tablets, smart watches) que são utilizados sem que se dominem totalmente seus recursos, pois aconteceram de maneira acelerada (Carvalho, et al., 2021).

No entanto, as transformações digitais demonstraram barreiras e desafios relacionados à cultura, processos internos e à incorporação de tecnologias, dificultando a implementação de estratégias e apontando a necessidade de mobilização interna e engajamento das equipes para sustentar esse movimento (Andrade; Gonçalo; Santos, 2022). As pequenas empresas enfrentam limitação estrutural, desafio de lideranças e dificuldade no uso de recursos digitais, os quais impedem o avanço da maturidade digital (Santos, 2025).

Nesse contexto, compreender o impacto da transformação digital nas estratégias de vendas é fundamental para avaliar como as empresas estão atuando no mercado contemporâneo. A tecnologia digital refletiu nas práticas comerciais, reorganizando as jornadas de venda, compra e maneira de interagir com o consumidor. Diante do exposto, a pesquisa buscou responder ao seguinte questionamento: qual o impacto da transformação digital nas estratégias de vendas das empresas?

O objetivo geral da pesquisa é analisar como a transformação digital influencia as estratégias de vendas das empresas. Os objetivos específicos foram: i) identificar quais tecnologias digitais são adotadas pelas empresas e como elas são incorporadas aos processos de vendas; ii) avaliar como a transformação digital modifica o relacionamento com os clientes e as formas de atendimento; iii) examinar os efeitos da digitalização nos resultados de vendas, considerando desempenho, alcance de mercado e eficiência operacional.

Assim, investigar esse fenômeno permite esclarecer em que medida a digitalização moderniza processos, molda estratégias capazes de sustentar competitividade e crescimento em ambientes de alta dinamicidade, reforçando a relevância do problema de pesquisa proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Tecnologia Digital

A tecnologia possui uma função na modernização, sendo ela “um conjunto de conhecimentos e ferramentas que o ser humano utiliza para modificar o ambiente e resolver problemas, facilitando a vida e o trabalho” (Bonfim, 2024, p. 8). Nesse contexto, entende-se que as transformações tecnológicas trouxeram mudanças na maneira como as empresas produzem, interagem e se posicionam no mercado.

Desse modo, Bonfim (2024) aponta que a transformação digital é a integração das tecnologias em todas as áreas, possibilitando mudanças. Nas empresas, são modificadas sua maneira de operar e entregar os valores, bem como sua maneira de interagir com os clientes e parceiros. Sendo assim, reflete-se a maneira de entender que a digitalização incorpora nas dimensões culturais e estratégias.

Em um conceito mais amplo, Leite et al. (2024) explicam que a transformação digital é uma “grande mudança organizacional impulsionada pela tecnologia digital, capaz de alterar profundamente a forma como os negócios são conduzidos” (Leite et al., 2024, p. 3). Os autores diferenciam digitalização e transformação digital ao afirmar que, enquanto a primeira converte processos analógicos em digitais, a segunda envolve “reconfiguração estrutural, revisão de modelos de negócio e integração de tecnologias a processos, produtos e serviços” (Leite et al., 2024, p. 3).

Assim, a tecnologia passa a orientar decisões, redesenhar fluxos produtivos e sustentar estratégias centradas em dados.

Martins (2024, p. 5) destaca que a tecnologia digital “envolve a integração de tecnologias como IA, blockchain, big data e automação, otimizando operações, reduzindo custos e ampliando a capacidade decisória”. Essas tecnologias contribuem para reduzir custos operacionais e auxiliar nas tomadas de decisões em ambientes competitivos e dinâmicos. A digitalização deixa de ser um recurso complementar e passa a ser essencial para competitividade e ambientes globais conectados.

Nessa mesma concepção, Carvalho et al. (2021) descrevem que a digitalização tem impulsionado novas formas de organização das atividades econômicas, sobretudo pela incorporação de tecnologias emergentes que ampliam a capacidade analítica e operacional das empresas. Os autores explicam que soluções como inteligência artificial, big data, automação, internet das coisas e blockchain vêm redefinindo fluxos comerciais, otimizando processos logísticos e fortalecendo a precisão das decisões estratégicas.

Assim, é reconhecido na pesquisa de Santos (2025) que a tecnologia digital transforma todos os setores da economia brasileira e que micro e pequenas empresas precisam se apropriar desses recursos para aperfeiçoar operações e criar modelos de negócios. Identificaram em uma pesquisa que mais de 90% dos empreendimentos apontam que “o desenvolvimento tecnológico e digital transforma e impacta todos os setores da economia brasileira”, sendo fundamental que os pequenos negócios aproveitem “os benefícios dessas tecnologias que contribuem para o aperfeiçoamento de suas operações, para a criação de novos modelos de negócio e para a geração de mais receitas” (Santos, 2025, p. 11).

A transformação digital é o que busca melhorar uma entidade a partir de mudanças em suas propriedades, por meio de combinações de tecnologia de informação, computação, comunicação e conectividade. Nesse contexto, define-se tecnologia digital como um conjunto integrado de TIC que reconfigura a organização (Santos, 2025).

A partir de uma revisão sistemática, Leite et al. (2024, p. 6) identificam que a evolução da transformação digital depende de três direcionadores fundamentais: “tecnologias habilitadoras, mudanças organizacionais e estratégias orientadas por

dados”. Os autores ressaltam que a maturidade digital ocorre quando essas dimensões se articulam para estruturar processos, cultura e governança tecnológica, permitindo que as organizações adotem modelos mais avançados de digitalização. Nesse contexto, compreende-se que a tecnologia digital não opera isoladamente, mas integra um ecossistema que sustenta decisões, inovação e desempenho competitivo.

Salume et al. (2021) apontam a tecnologia como um eixo estruturante da maturidade digital e demonstram que sua evolução depende de cinco dimensões: estratégia, mercado, operações, cultura e infraestrutura tecnológica. Ela é tratada como capacidade organizacional, o que habilita a coleta, processamento e interpretação de dados. Assim, as tecnologias são incorporadas na rotina de decisão, sendo ela uma “base técnica e estratégica que impulsiona operações mais ágeis, modelos de negócio inovadores e práticas comerciais orientadas por dados” (Salume et al., 2021, p. 4). Os autores destacam que as tecnologias, como computação em nuvem, automação, sistemas analíticos e soluções integradas, assumem o papel de infraestrutura essencial para competitividade.

Há desafios no processo de digitalização, os quais Bonfim (2024, p. 19) citou: “falta de conhecimento técnico, a integração com sistemas existentes, os custos de implementação e a resistência à mudança por parte dos funcionários”. Desse modo, entende-se que a transformação digital exige investimento em competências, adaptação cultural e planejamento.

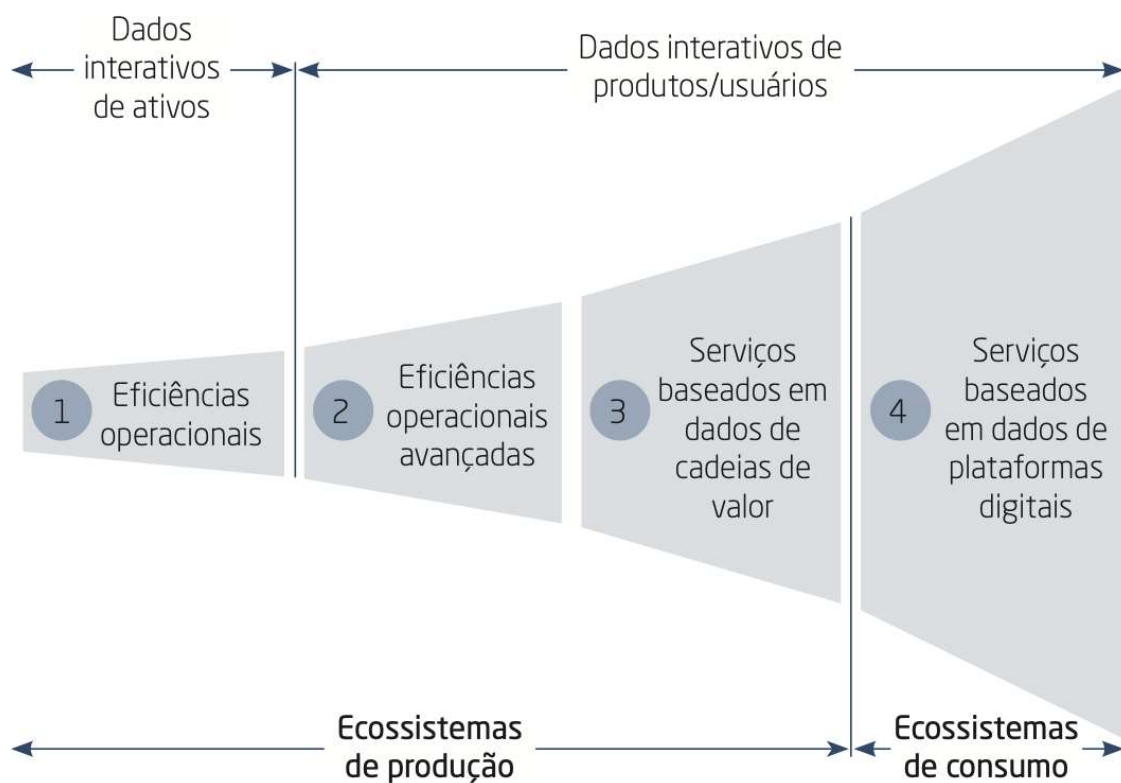
Santos (2025) discute sobre modelos de maturidade digital e o Mapa da Digitalização de Micro e Pequenas Empresas Brasileiras, apontando que as etapas mais avançadas de maturidade se associam ao uso de soluções digitais concretas, como e-commerce, ferramentas de gestão e análise de dados para decisões estratégicas. A tecnologia digital aparece, portanto, como base para decisões de gestão e para a reconfiguração dos canais de relacionamento e de venda.

Ao analisar a transformação da BRK entre 2020 e 2022, os autores Prado e Lourenço (2023) destacaram o papel da tecnologia digital na prática organizacional, afirmando que a digitalização, além de adotar as ferramentas (WhatsApp, portal Minha BRK, URA automatizada e autosserviços) que sustentam a operação dentro de um contexto de crise sanitária, necessita de ações que mantêm a prestação de serviços essenciais. Assim, demonstra que a tecnologia funcionou como alicerce

para continuidade e ampliação do atendimento, sendo um dos pilares para a transformação digital.

Carvalho et al. (2021) apresentaram em pesquisa como o uso de dados evoluiu de aplicações voltadas à eficiência operacional para modelos mais complexos baseados em plataformas digitais. Nos primeiros estágios, os dados atuam como suporte para otimização interna de processos, caracterizando ecossistemas de produção. À medida que a maturidade digital avança, os dados passam a ser gerados de forma interativa por produtos e usuários, viabilizando serviços inteligentes e personalizados, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Evolução dos serviços digitais segundo níveis de uso de dados e ecossistemas



Fonte: Adaptada de Subramaniam (2021 apud. Carvalho et al., 2021)

Dessa maneira, observa-se na Figura 1 a evolução da digitalização, em que, no estágio mais avançado, os ecossistemas de consumo são predominantes, em que as plataformas digitais integram informações em larga escala, permitindo decisões mais precisas, criação de valor em tempo real e maior competitividade no mercado. Desse modo, Carvalho et al. (2021) demonstram que a tecnologia

automatiza operações, reorganiza a lógica de funcionamento das empresas e desloca a centralidade dos processos para os dados.

Andrade, Gonçalo e Santos (2022) apontam que a tecnologia digital atua como uma infraestrutura estratégica capaz de acelerar os processos decisórios, integrar setores e ampliar a capacidade analítica das empresas. A transformação digital depende da mobilização de ativos, tais como: dados, softwares e plataformas, os quais conferem “agilidade na integração de processos tecnológicos e velocidade na entrega de valor ao cliente” (Andrade; Gonçalo; Santos, 2022, p. 7).

Conforme Schur, Sabiá e Trabasso (2025), a tecnologia digital é necessária para que micro e pequenas empresas avancem em direção a modelos contemporâneos de negócio. Sendo assim, as tecnologias possibilitam que as organizações desenvolvam capacidades dinâmicas, fundamentais para inovação e melhoria do desempenho comercial. Ela moderniza as operações, redefine os modelos de negócios ao combinar informações, conectividade e análise em tempo real, o que foi aprofundado no próximo tópico.

2.2 Transformação digital nas empresas

As transformações digitais ampliaram o alcance do mercado e otimizaram os processos, com melhoria na experiência do cliente por meio da personalização do atendimento. Desse modo, identificou-se na pesquisa de Bonfim (2024, p. 20) que “92,9% das empresas relataram aumento nas vendas após a adoção de tecnologias digitais”.

Na pesquisa de Santos (2025), evidenciou-se que as transformações digitais visam melhorar a organização ao acionar mudanças estruturais mediadas por tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade. São resultados de mudanças nos processos, produtos, serviços, estrutura organizacional e modelos de negócios, alterando também a relação das empresas com mercado, funcionários e clientes.

Na mesma linha de pensamento, Leite et al. (2024, p. 3) descrevem a transformação digital como uma “mudança organizacional profunda impulsionada por tecnologias digitais, que altera a forma como os negócios são conduzidos”. A transformação digital envolve a revisão de processos, produtos, serviços e modelos de gestão, resultando em “uma reconfiguração estrutural orientada por dados,

conectividade e sistemas digitais integrados” (Leite et al., 2024, p. 4), criando bases operacionais e ampliando a capacidade estratégica das empresas.

Nesse sentido, Salume et al. (2021) analisaram 260 empresas do setor varejista brasileiro, em que a transformação digital se consolida quando tecnologia, estratégia e cultura organizacional avançam de modo integrado, estruturando novas formas de operação e relacionamento de mercado. Os autores identificaram que as dimensões estratégia, mercado, operações, cultura e tecnologia são aquelas mais diretamente associadas ao desenvolvimento da maturidade digital, evidenciando que a transformação digital ocorre pela adoção de ferramentas e pela capacidade da organização em alinhar processos, práticas e decisões orientadas por dados.

Santos (2025) utiliza dados da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e do Mapa de Maturidade Digital para apresentar como as estratégias de vendas das micro e pequenas empresas brasileiras vêm se deslocando para o ambiente digital. Em 2021, 66% das empresas se concentravam nos estágios 1 e 2 de maturidade digital (analógico e emergente), com baixa integração tecnológica; os estágios 3 (conectado) e 4 (digitalizado) eram pouco representativos.

Em 2023, o estágio analógico cai para cerca de 10%, enquanto cresce a proporção de empresas nos estágios conectados e digitalizados, impulsionadas pela adoção de e-commerce, ferramentas de gestão e análise de dados para tomada de decisões estratégicas. Em 2024, o estágio 3 passa a abranger cerca de 30% das MPEs, apoiado, entre outros fatores, pelo uso de mídias digitais para vendas, já adotado por aproximadamente 50% das empresas (Santos, 2025).

As tecnologias aplicadas às vendas modificam o desempenho comercial, com “tecnologias como e-commerce e sistemas de gestão de clientes (CRM) que permitem que as empresas aprimorem a gestão de estoque e façam análises preditivas de demanda” (Bonfim, 2024, p. 12). Com isso, práticas de relacionamento, canais de vendas e processos internos tornam-se mais eficientes, sustentando estratégias adaptadas ao comportamento digital do consumidor.

Dessa forma, nas empresas, a transformação digital reorganiza as operações. Conforme foi apresentado na pesquisa de Prado e Lourenço (2023), a empresa BRK passou de 35% de atendimentos digitais em 2019 para 81% em 2022, após implementar um conjunto de soluções de atendimento digital e automatização de

serviços. Além disso, apresentaram a implementação do portal Minha BRK, das negociações digitais, do atendimento automatizado por WhatsApp e da reconfiguração das lojas físicas em ambientes híbridos (phygital) Os autores ressaltam que a digitalização “permitiu absorver 6,9 milhões de solicitações em 2021, sendo os canais digitais responsáveis por 75% do atendimento” (Prado; Lourenço, 2023, p. 10), evidenciando os impactos diretos nas operações e no desempenho comercial.

Segundo Carvalho et al. (2021), a transformação digital modifica a estrutura das empresas com avanços que deslocam o seu papel, de uma lógica centrada exclusivamente na produção para uma dinâmica baseada em dados, na qual serviços digitais, plataformas e ecossistemas interconectados passam a constituir parte fundamental do modelo de negócios.

De acordo com Gomes e Junior (2025), a digitalização amplia a capacidade de previsão, personalização e agilidade das estratégias comerciais. Os autores mostram que empresas que adotaram sistemas de CRM, automação e *machine learning* observaram elevação significativa da eficiência, conforme descrito nos estudos de caso. De acordo com as pesquisas, as vendas aumentaram entre 33% e 38% após a transformação digital (Gomes; Júnior, 2025, p. 20). Além disso, os autores destacam que ferramentas digitais permitem “previsões mais precisas sobre demanda e comportamento de compra”, o que se conecta diretamente com o objetivo de entender de que maneira o digital aprimora o processo de vendas.

Segundo Bonfim (2024), os pilares que orientam o processo de digitalização são: “inovação contínua, a centralidade no cliente, a automação e o uso intensivo de dados” (p. 11). Seguindo esses pilares, as empresas irão fortalecer estratégias voltadas à experiência do consumidor e ao uso de informações como recurso competitivo.

Em consonância, Leite et al. (2024, p. 6) evidenciam que o avanço da transformação digital depende de três direcionadores essenciais: tecnologias habilitadoras, mudança organizacional e estratégias orientadas por dados. Os autores identificaram ainda nove dimensões que sustentam a maturidade digital, envolvendo estratégia, cultura, processos, governança e tecnologia, indicando que apenas ocorre progresso efetivo quando esses elementos se articulam de forma coerente. Segundo o estudo, “a maturidade digital resulta da integração sistêmica

entre pessoas, processos e tecnologias” (Leite et al., 2024, p. 7), o que reforça a necessidade de planejamento estratégico e de uma cultura orientada à inovação nas empresas.

No contexto do varejo, a transformação digital não se limita apenas a adquirir as ferramentas tecnológicas, mas sim com mudanças estratégicas e culturais nas organizações, em que Borrelli, Magon e Lourenço (2022, p. 55) destacaram que “a transformação digital não tem a ver apenas com tecnologia, mas, principalmente, com estratégias e novas maneiras de pensar”. Assim, indica-se a maneira de pensar para que ocorra a inovação e efetividade no desempenho.

De acordo com os autores, as empresas com maior maturidade digital apresentam desempenho financeiro superior, uma vez que “o EBITDA [...] é três vezes maior nas empresas inseridas no ambiente digital quando comparado com as demais” (Borrelli; Magon; Lourenço, 2022, p. 56). O indicador EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) representa o resultado operacional antes de juros, impostos, depreciação e amortização, o que permite avaliar a eficiência e a rentabilidade da empresa sem interferências contábeis. Nesse contexto, entende-se que a transformação digital se converteu em um diferencial competitivo, ampliando a capacidade de resposta das empresas frente às mudanças de mercado.

Andrade, Gonçalo e Santos (2022) destacam que a transformação digital é quando as empresas integram plataformas, dados e processos, mobilizando o uso de softwares, dados e sistemas informacionais, os quais respondem às demandas de mercado. Nesse contexto, a transformação digital reestrutura as operações, amplia a eficiência comercial e fortalece a capacidade analítica, possibilitando que as empresas utilizem as informações em tempo real para decisões estratégicas e aprimoramento de produtos/serviços.

Conforme Gomes e Junior (2025, p. 3), essas transformações vêm redesenhando as operações comerciais, sua logística e a tomada de decisão empresarial. As tecnologias como inteligência artificial, big data, IoT e automação estão “modificando substancialmente a dinâmica dos negócios internacionais”.

Nesse sentido, constata-se em Junior et al. (2020) que a transformação digital passou a se integrar nas micro e pequenas empresas, diante de pressões econômicas e sociais. A pesquisa dos autores apresentou que, mesmo sem

planejamento prévio, os pequenos negócios foram levados a adotar tecnologias digitais como forma de sobrevivência, evidenciando que a transformação digital não se restringe a grandes organizações, mas repercute diretamente na dinâmica comercial do varejo local.

Em Santos (2025), destaca que a transformação digital das micro e pequenas empresas depende de o ambiente ser favorável. Foi examinada a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital), coordenada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação(MCTI). A pesquisa descreve os eixos habilitadores, infraestrutura e acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e inovação, confiança no ambiente digital, educação e capacitação profissional e dimensão internacional.

Assim, a E-Digital relaciona-se com plataformas de comércio eletrônico, economia criativa e empreendedorismo digital, porém ainda não prioriza de maneira clara a digitalização dos negócios. O autor encontrou dados que apontam que a economia digital latino-americana é marcada por um ecossistema ineficiente, com baixa coordenação entre governo, setor privado e diferentes áreas estatais (Santos, 2025).

A transformação digital para Martins (2024) transcende o uso da tecnologia, contribui para uma nova cultura organizacional, modelo de gestão e configuração dos processos internos. As empresas que integram a tecnologia em seus modelos comerciais, conseguem alcançar níveis superiores de produtividade, inovação e eficiência, principalmente quando atuam em mercados internacionais.

Nesse sentido, é crucial uma mentalidade estratégica que acompanhe a evolução tecnológica, na consciência de que apenas adotar as ferramentas não é suficiente, e sim necessita de processos de vendas e operações para responder aos desafios impostos pela digitalização.

Junior et al. (2020) apontaram que a digitalização no comércio está presente na divulgação, negociação, pagamento e entrega, demonstrando seu impacto na estrutura das estratégias de vendas. A divulgação por meio das mídias, principalmente na plataforma do Instagram, foi central para apresentar diversos produtos aos consumidores. De acordo com a pesquisa, a presença digital atua como complemento e eixo estruturante para a dinâmica das empresas.

Nesse contexto, a digitalização reconfigurou a lógica comercial, adotando ferramentas tecnológicas, afirmando que “a combinação entre divulgação digital, negociação por aplicativos, pagamentos eletrônicos e entrega por plataformas formou um novo modelo de negócio durante a pandemia” (Júnior et al., 2020, p. 8).

Diante dessas concepções, entende-se que a transformação digital é um processo irreversível nas empresas e transcende a adoção de ferramentas tecnológicas, que organizam as práticas produtivas, comerciais e gerenciais. Nesse sentido, Schur, Sabiá e Trabasso (2025) descrevem que é preciso superar barreiras e enfrentar desafios para incorporar as tecnologias, respondendo as demandas sociais. Para isso, é preciso de estratégias e reflexões das ações que irão garantir o crescimento, o qual foi descrito no próximo tópico.

2.3 Transformações recentes nas estratégias de vendas

Diante da fundamentação anterior que comprova que as transformações digitais melhoraram as vendas e a configuração das empresas, buscou-se neste tópico apontar teorias que apontem as transformações recentes nas estratégias das vendas. Para isso, Bonfim (2024) destaca que é necessário planejamento estratégico, uma cultura organizacional favorável à inovação e o valor da adaptação contínua das tecnologias. Desse modo, entende-se que depende de um alinhamento interno, engajamento entre equipe e visão estratégica para atender às demandas comerciais atuais.

Nesse mesmo direcionamento, Leite et al. (2024, p.3) explicam que a transformação digital redefine a lógica competitiva ao promover “mudanças estruturais orientadas pelo uso de tecnologias digitais que remodelam processos e ampliam a capacidade das empresas de responder às demandas do mercado”. Os autores apontam que, na atual economia digital, estratégias comerciais passam a depender de conectividade, dados e integração de sistemas, elementos que sustentam novas formas de interação com clientes e geram vantagens em ambientes competitivos.

Assim, a pesquisa de Borrelli, Magno e Lourenço (2022, p. 57), em foco no contexto do varejo de moda, apresentou uma compreensão sobre as pressões externas e mudanças estruturais, em que houve queda de 15,8% no valor de varejo

em 2020 devido às restrições da pandemia. Em 2021, houve novas dinâmicas de consumo, que mostraram um ambiente competitivo que exige adaptação contínua. Destaca-se a entrada de plataformas internacionais, tais como Shein, Shopee e AliExpress, que alterou profundamente o cenário competitivo, criando “desafios aos players brasileiros, em função dos preços extremamente competitivos” (Borrelli; Magon; Lourenço, 2022, p. 58–59).

Além disso, Salume et al. (2021) apontam que as estratégias são reconfiguradas a partir da maturidade digital nas empresas. Assim, é identificado que as dimensões como estratégia, mercado, operações, cultura e tecnologia influenciam a capacidade das organizações de competir em ambientes digitais, reforçando que a transformação digital altera não apenas processos internos, mas também a lógica de interação com consumidores e o posicionamento comercial. De acordo com o estudo, empresas com maior maturidade digital conseguem integrar tecnologias de análise de dados, automação e conectividade para fortalecer a experiência do cliente, aumentar a conversão e aprimorar a gestão comercial, o que evidencia que a digitalização tem se convertido em elemento central para remodelar práticas de venda e ampliar o desempenho no varejo contemporâneo.

Vale citar o conceito de omniacanalidade, em que, no varejo, modelos integrados a canais físicos e digitais deixaram de ser inovação e se tornaram necessidade. Isto é, “o oferecimento de uma experiência omnicanal [...] transformou-se em vital nos dias de hoje” (Borrelli; Magon; Lourenço, 2022, p. 63). A combinação de canais amplia a taxa de conversão e fortalece o engajamento do cliente, especialmente quando há sinergia entre as operações digitais e presenciais. Os autores evidenciaram que varejistas com forte integração omnicanal apresentam vantagem perante empresas exclusivamente digitais, pois conseguem atrair tráfego orgânico entre os canais.

As variáveis que influenciam as estratégias com a transformação digital foram identificadas nas cinco dimensões citadas pelos autores Borrelli, Magon e Lourenço (2022, p. 75): *Call to Action*, interação direta com o cliente, percepção do prazo de entrega, percepção omnicanal e quantidade de funcionalidades no e-commerce. A partir da regressão múltipla aplicada, apenas a variável “interação direta com o cliente” apresentou significância estatística, sendo a única capaz de prever a proporção de vendas online. Nesse contexto, os autores apontaram que o

engajamento digital exerce impacto direto no processo de compra, uma vez que “uma mera pergunta respondida pode se traduzir em uma venda em quase 5% dos casos” (Borrelli; Magon; Lourenço, 2022, p. 63). Isso reforça teoricamente a importância da comunicação ativa e da redução de fricções na jornada digital do cliente.

A análise estatística realizada pelos autores (Borrelli; Magon; Lourenço, 2022) reforça, com base empírica, a relação entre a adoção de estratégias digitais e o aumento das vendas online. O modelo de regressão apresentado mostrou R^2 ajustado de 0,7432, indicando que aproximadamente 74% da variação nas vendas online pode ser explicada pelas variáveis incorporadas ao modelo. Sendo assim, evidenciou-se que a interação direta com o cliente (como responder mensagens, esclarecer dúvidas e oferecer informações em tempo real) foi crucial para demonstrar significância estratégica. Nesse sentido, identifica-se que a comunicação ativa é importante para a decisão de compra, em que se gerou conversão em cerca de 5% das interações, demonstrando que o engajamento digital atua como mecanismo central para reduzir incertezas, fortalecer confiança e direcionar o consumidor à finalização da compra.

Nesse cenário, mostra que as estratégias comerciais migraram aos modelos por dados, plataformas digitais e integrações tecnológicas, conforme foi dito por Leite et al. (2024). De acordo com os autores, integrar a tecnologia, conectividade e análise avançada para criar ecossistemas, ampliam a capacidade de personalização e fortalece a interação contínua com o cliente. As estratégias de vendas dependem de serviços digitais, automação e fluxos informacionais integrados, que possibilitam respostas rápidas e aprimoramento no desempenho comercial.

Carvalho et al. (2021) descrevem que as estratégias devem ser orientadas pelos modelos baseados em dados, reconfiguram cadeia de valor e integram processos produtivos, logísticos e de consumo. O uso das ferramentas digitais garante novas maneiras de competir, analisar, personalizar oferta e obter maior eficiência na interação com o cliente. Essas ações transformam a lógica tradicional de venda em processo contínuo, inteligente e baseado em conectividade.

Martins (2024) cita a automação e sistemas de CRM, destacando que essas ferramentas avançadas elevam a capacidade de conversão, melhoram a experiência do cliente e fortalecem estratégias comerciais baseadas em dados.

Compreende-se que aumenta as vendas, intensifica a personalização do atendimento ao cliente e amplia a capacidade de segmentação, os quais são essenciais para ambientes com consumidores mais exigentes e informados. Constata-se novas maneiras de relacionar-se com clientes, em tempo real, automatização de fluxos e modelos comerciais fortalecidos com atendimento ágil, inteligência preditiva e omnicanalidade, conforme foi destacado por outros autores.

Junior et al. (2020) apontaram que os meios de pagamentos e logísticas digitalizados evidenciam a transformação digital, constatando pagamento com máquina de cartão representando 76,92% das transações realizadas. Assim, demonstra-se que as transações eletrônicas garantem manter o fluxo de venda. Outro ponto que a digitalização alcançou foi na entrega de produtos, que passaram a depender de serviços digitais na afirmativa de que “as entregas foram realizadas principalmente por motociclistas e ciclistas cadastrados em aplicativos, totalizando 55,56% dos casos” (Júnior et al., 2020, p. 7).

Santos (2025) destacou que no varejo é proposto utilizar plataformas de e-commerce para ampliar a presença online, usar análise de dados para personalizar a experiência do cliente e adotar os pagamentos digitais, contribuindo para conveniência e segurança. Também cita plataforma para agendamento e gestão de clientes, ferramentas de CRM e estratégias de marketing digital para elevar visibilidade e engajamento.

Gomes e Junior (2025) demonstraram a redução expressiva dos custos operacionais diante da digitalização. Constataram que as empresas analisadas registraram reduções entre 22% e 27% em seus custos após o processo de digitalização. Esse dado comprova a estratégia de otimização de processo, melhoria operacional e impacto econômico da digitalização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica, com foco na identificação de estudos publicados entre 2020 e 2025 que abordassem a relação entre transformação digital e estratégias de vendas. Para execução da pesquisa, foram realizadas buscas nas bases Google Acadêmico e SciELO, utilizando

descritores como "transformação digital", "estratégias de vendas", "digitalização" e "tecnologias digitais".

Inicialmente, foram identificados 35 trabalhos. Após a leitura dos títulos e resumos, 26 estudos foram excluídos por não apresentarem relação direta com o tema ou não atenderem ao recorte temporal estabelecido. Em seguida, procedeu-se à leitura integral dos textos restantes, momento em que outros 10 trabalhos foram excluídos por tratarem de temas tangenciais, duplicados ou sem contribuição teórica consistente para os objetivos da pesquisa. Ao final do processo, 12 estudos foram selecionados para análise, constituindo o material principal que fundamenta a discussão sobre o impacto da transformação digital nas estratégias de vendas.

Os critérios de inclusão envolveram: pertinência temática, disponibilidade de dados relevantes, rigor metodológico e aderência ao recorte temporal. Como critérios de exclusão, consideraram-se: ausência de vínculo com o tema central, duplicidade, falta de dados suficientes ou enfoque exclusivamente tecnológico sem articulação com práticas comerciais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram analisadas 12 pesquisas, incluindo estudos de Leite et al. (2024), Bonfim (2024), Martins (2024), Salume et al. (2021), Borrelli, Magon e Lourenço (2022), Schur, Sabiá e Trabasso (2025), Prado e Lourenço (2023), Carvalho et al. (2021), Andrade, Gonçalo e Santos (2022), Gomes e Junior (2025), Junior et al. (2020) e Santos (2025), que evidenciaram os impactos da transformação digital nas estratégias de vendas e sustentaram as análises apresentadas a seguir.

No geral, constata-se que a transformação digital nas empresas contribuiu para efeitos positivos por meio de uma organização e na sua dinâmica competitiva. Desse modo, constata-se que a digitalização passou a ser necessidade para um desempenho comercial positivo, com novos modelos operacionais e capacidade de resposta das organizações diante dos mercados dinâmicos.

Esses efeitos positivos foram identificados em Leite et al. (2024, p.3), que descrevem que a transformação digital "reconfigura estruturas organizacionais, modelos de negócio e fluxos operacionais por meio da integração de tecnologias digitais". Esses impactos foram identificados diante uma digitalização que atua como

um processo sistêmico, ampliando capacidade analítica, fortalecendo o relacionamento com o cliente e modernização da lógica comercial.

Nesse contexto, Bonfim (2024) comprovou o crescimento de vendas após a adoção da tecnologia, evidenciando que 92,9% das empresas relataram aumento de desempenho. Sendo assim, compreende-se a necessidade de digitalizar as operações comerciais e demonstrar que as ferramentas tecnológicas reconfiguraram a interação com o cliente, controle de estoque, gestão de dados e fundamentos essenciais para ampliar a competitividade.

Além de fortalecer o desempenho comercial, foram modificadas as dimensões estratégicas de gestão, em que Bonfim (2024) e Martins (2024) contribuíram para a compreensão de que processos ágeis, analíticos e orientados consolidam práticas decisórias e eficientes para se destacar no mercado. As práticas possibilitaram previsões precisas, personalização do atendimento e identificação de nichos de mercado.

Em destaque dos dados, o impacto da transformação digital é o avanço da maturidade digital, que está relacionado ao fortalecimento do desempenho comercial citado por Salume et al. (2021). Nesta pesquisa, descrevem-se 260 varejos brasileiros que demonstraram as dimensões de estratégia, mercado, operações, cultura e tecnologia, explicando a maturidade digital e apresentando que as organizações digitalmente maduras tendem a apresentar resultados positivos em conversão, engajamento e eficiência operacional. Nesse sentido, constata-se que a transformação digital vai além de adotar ferramentas tecnológicas, e sim organizar a estrutura da empresa, integrar sistemas, dados e processos para potencializar a capacidade competitiva e o desempenho comercial em mercados dinâmicos.

Assim, Schur, Sabiá e Trabasso (2025) demonstram que a adoção de modelos de negócio baseados em plataformas digitais depende do estágio de maturidade das empresas. Os autores explicam que negócios em fases iniciais apresentam maior propensão à digitalização, enquanto organizações maduras enfrentam barreiras decorrentes de inércia empresarial. Esse achado reforça que a competitividade digital exige adaptação estrutural e abertura para novos modelos comerciais, elementos diretamente ligados à efetividade das estratégias de vendas.

A maturidade digital é citada também por Borrelli, Magon e Lourenço (2022), que destacaram que as empresas nessa posição alcançam um desempenho

financeiro superior. Assim, demonstrou-se que a digitalização se difere das empresas em termos operacionais e fortalece sua posição competitiva. Vale ressaltar a experiência omnicanal, que se tornou uma necessidade estratégica, uma vez que consumidores transitam entre o ambiente físico e digital de maneira integrada. Essa integração ampliou a taxa de conversão e o engajamento do cliente, elementos essenciais para o fortalecimento das vendas.

Além disso, Leite et al. (2024) identificam que o avanço da maturidade digital depende de três direcionadores fundamentais: tecnologias habilitadoras, mudanças organizacionais e estratégias orientadas por dados. Os autores explicam que a integração entre processos, pessoas e sistemas digitais “permite maior agilidade operacional, otimiza fluxos informacionais e sustenta decisões comerciais baseadas em evidências” (Leite et al., 2024, p. 7).

Dessa forma, a análise estatística realizada pelos Borreli; Magnon; Lourenço, (2022) demonstra a consistência da relação entre estratégias digitais e vendas online, destacando que a interação direta com o cliente foi a variável mais significativa para explicar o desempenho comercial. A pesquisa identificou que perguntas respondidas em tempo real resultaram em concretização de compras em aproximadamente 5% das interações, o que reafirma o papel do engajamento digital como componente decisivo da jornada do consumidor.

Nessa mesma linha de pensamento, a pesquisa de Leite et al., (2024, p.4) demonstra estratégias comerciais recentes sustentadas por “ecossistemas digitais que combinam dados, conectividade e serviços inteligentes para ampliar a interação contínua com o cliente”. Sendo assim, é afirmado que a transformação digital desloca o foco das organizações para modelos orientados por informação, nos quais decisões de venda, personalização e atendimento passam a ocorrer em tempo real. O impacto identificado nesse contexto é o fortalecimento de engajamento, aumento de conversão e interação direta com o cliente.

Prado e Lourenço (2023) demonstram um caso de transformação digital aplicado ao atendimento e relação com o cliente, demonstrando a migração acelerada para canais digitais, o uso de modelos phygitais e a centralidade da experiência do consumidor como critério para continuidade dos investimentos. Os resultados da BRK confirmam que estratégias digitais bem estruturadas sustentam volume de solicitações, eficiência operacional e fortalecimento do vínculo com o

cliente, corroborando os achados desta pesquisa sobre o papel da transformação digital na reconfiguração das estratégias de vendas.

Carvalho et al. (2021) destacam que as transformações digitais alteram as estratégias de vendas, reorganizam as cadeias de valor e ampliam o papel dos dados nas decisões comerciais. O uso da inteligência artificial, big data, automação, internet das coisas e blockchain tem permitido às empresas atuar com maior precisão analítica, otimizar processos logísticos e fortalecer a integração entre produção, distribuição e consumo. A digitalização contribui para uma empresa com serviços digitais e plataformas capazes de oferecer interações personalizadas, respostas rápidas a demandas do mercado e maior competitividade.

Andrade, Gonçalo e Santos (2022) destacam que as estratégias fortalecem o desempenho comercial e que a transformação depende da mobilização dos ativos (sistemas informacionais, plataformas e softwares), o que garante agilidade e entrega de valor ao cliente. Assim, demonstra-se que as empresas identificaram melhoria na coordenação, velocidade de resposta, na personalização das interações e eficiência na tomada de decisões.

Sendo assim, comprova-se diante das pesquisas que a digitalização amplia a eficiência e reduz custos, conforme foi evidenciado na pesquisa de Gomes e Junior (2025). Os autores apontaram as reduções de 22% e 27% após a implementação de tecnologias de automação e CRM. Nesse sentido, ficou claro que as estratégias de vendas foram mais sustentáveis com as ferramentas tecnológicas que otimizam os processos, reduzem falhas e fortalecem a capacidade analítica das empresas. Assim, evidenciou-se o aumento entre 33% e 38% nas vendas e crescimento entre 30% e 35% na satisfação do cliente após a digitalização, revelando que a experiência personalizada é vetor central de fidelização.

Outro caso que comprova impacto positivo e estratégia efetiva é a empresa BRK da pesquisa de Prado e Lourenço (2023). Evidenciou-se que a empresa foi reestruturada ao integrar canais digitais e presenciais, fortalecendo sua lógica de venda e relacionamento com o consumidor. A empresa implementou autosserviços, atendimento via WhatsApp, negociações online e um portal digital robusto, o que reduziu filas, ampliou a eficiência e tornou o atendimento mais fluido. Assim, a empresa absorveu mais de 6,9 milhões de solicitações, com 75% delas realizadas por canais digitais, nos quais se comprova que estratégias digitais bem estruturadas

modificam a dinâmica de atendimento e de vendas em setores essenciais. Além disso, o modelo phygital, desenvolvido pela empresa, aproximou o atendimento físico do digital, possibilitando orientar clientes a utilizar o autosserviço, o que ampliou a adesão às plataformas e fortaleceu a experiência integrada.

Nessa mesma linha de pensamento, Junior et al. (2020) reforçaram que houve impacto positivo em todas as etapas da atividade comercial, desde a divulgação até a entrega. Os pagamentos eletrônicos (76,92%) e o uso de aplicativos de entrega (55,56%) confirmam que as estratégias de vendas passaram a depender de sistemas digitais para garantir continuidade das operações. Esta combinação, estabeleceu o novo modelo de negócio, confirmando que a reformulação completa da estrutura comercial favorece a sobrevivência da empresa.

Na pesquisa de Santos (2025), foram evidenciados resultados de pesquisa que descrevem dois grupos de empresas relacionados à Associação Empresarial de Lages (ACIL). Classificaram esses grupos em N1 e N2, em que o N1 era 52 empresas de diversos setores e o N2 com 17 empresas do setor contábil com o objetivo de desenvolver um modelo de maturidade digital customizado, baseado em metodologia multicritério, para diagnosticar o nível atual de maturidade digital em pequenos negócios. Diante da análise, constatou-se que cultura e pessoas, flexibilidade organizacional e uso estratégico de recursos digitais são fatores centrais para o avanço da transformação digital. A dimensão Cultura e Pessoas, por exemplo, reflete a capacidade de engajar equipes e lideranças em processos de mudança, em consonância com estudos que apontam o papel do engajamento e da liderança para alinhar mudanças organizacionais aos objetivos estratégicos.

Ao analisar maturidade digital e objetivos estratégicos, Santos (2025) mostra que, no N1, os objetivos mais frequentes são identificar oportunidades para criar mais valor e novos modelos de negócio (27%), aumentar eficiência e produtividade (25%) e melhorar a tomada de decisão (20). No N2, aparecem como prioritários aumentar eficiência e produtividade (18%), transformar-se em organização orientada às pessoas (16%) e criar ofertas habilitadas por tecnologias digitais (15%). Esses achados reforçam que a transformação digital nas empresas estudadas está diretamente ligada à redefinição das estratégias de negócio e de vendas, com foco em eficiência, inovação e oferta de novas soluções digitais ao cliente.

Desse modo, constata-se que a transformação digital alterou o paradigma das estratégias de vendas ao integrar automação, gestão de dados, multicanalidade e experiência do cliente em um modelo comercial contínuo e orientado à eficiência. As empresas que incorporaram essas tecnologias passaram a operar com maior precisão analítica, maior capacidade de segmentação e maior agilidade no atendimento, fortalecendo sua competitividade em ambientes marcados por rápidas mudanças.

As pesquisas analisadas cumpriram com o objetivo do estudo, demonstrando que a transformação digital, além de implementar ferramentas tecnológicas, também atua no desempenho comercial, fortalece o vínculo com o cliente e reconfigura as estratégias. Diante dessas ações, ficou evidente que são cruciais para as estratégias de vendas.

A partir desses resultados e discussões, vale ressaltar que a transformação digital é um elemento essencial para as estratégias de vendas. Todas as pesquisas demonstraram que soluções como automação, análise de dados, omnicanalidade, plataformas digitais e sistemas integrados reorganizam fluxos operacionais, fortalecem o relacionamento com o cliente e sustentam decisões comerciais mais precisas. No geral, foi observado que a digitalização promove aumento do desempenho, redução de custos, maior engajamento dos consumidores e ampliação da eficiência nas interações comerciais. Esses resultados indicam que o desempenho superior das empresas digitalizadas decorre do uso inteligente de tecnologias, da integração entre áreas e do fortalecimento de práticas orientadas por dados. Assim, confirma-se que a transformação ao digital moderniza os procedimentos e também redefine a lógica de venda diante de um modelo comercial mais ágil, informacional e conectado, capaz de sustentar crescimento contínuo em mercados cada vez mais dinâmicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa atingiu os objetivos propostos e responde ao problema, apontando que a transformação digital foi um impacto significativo nas estratégias de vendas nas empresas. Assim, identificou-se que as tecnologias incorporadas aos processos

comerciais, reconfiguram o relacionamento ao cliente e seus efeitos, desempenho, eficiência e alcance de mercado.

As doze pesquisas apontaram soluções como automação, sistema de CRM, análise de dados, plataformas digitais, experiência omnicanal e serviços phygitais. Essas tornam as estratégias de vendas mais precisas, ágeis e orientadas por informação. Com tais estratégias, evidenciou-se que as empresas que avançam em maturidade digital apresentam maior capacidade de personalização, engajamento e conversão, além de registrarem crescimento expressivo nas vendas e maior eficiência operacional.

Nesse contexto, a transformação digital vai além de inserir recursos tecnológicos, com a necessidade de mudar as estruturas, cultura e estratégias que atendam à lógica comercial e à maneira como as organizações se posicionam no mercado. Essa integração envolve processos, pessoas, dados e tecnologias que se demonstraram determinantes para que as empresas fortaleçam sua competitividade mais dinâmica. Assim, constata-se que a digitalização otimiza as operações, reorganiza fluxos de decisões e sustenta modelos comerciais contínuos, conectados e informados, atendendo à demanda da realidade contemporânea.

No entanto, foram identificados também desafios das empresas ao adotar a cultura, limitações estruturais, falta de capacitação, resistência das equipes, dificuldades no uso estratégico de dados. Em destaque, as pequenas empresas apresentam barreiras para avançar a maturidade digital diante da escassez de recursos, carência de estudos que avaliem os impactos de longo prazo da transformação digital nas estratégias de vendas, especialmente em setores tradicionais ou em contextos regionais específicos. Há lacuna em pesquisas que abordam investimento em digitalização e a relação entre transformação digital, sustentabilidade e modelos de negócio emergentes.

Conclui-se que a transformação digital é um fenômeno para estratégias de vendas inovadoras, garantindo fortalecimento no desempenho competitivo e atendendo o mercado contemporâneo. No entanto, esta pesquisa abre um espaço para novas investigações a respeito do desenvolvimento de competências digitais, superação de barreiras e consolidação de modelos de vendas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cristiana RD'Oliveira; GONÇALO, Cláudio R.; SANTOS, André M. Transformação digital com agilidade: A emergente capacidade dinâmica de serviços complementares. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, p. eRAMD220063, 2022.
- BORRELLI, Rafael; MAGON, Carmine; LOURENÇO, Carlos Eduardo. A transformação digital no varejo de moda brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 2022.
- BONFIM, Bruna Victória de Souza; LOPES, Daiane Cordeiro; CARVALHO, Larissa Gomes de. O impacto da transformação digital nas PMEs do setor de moda, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Escola Técnica de Araçatuba, Araçatuba, 2024.
- CARVALHO, Rodrigo B.; REIS, António M. P.; LARIEIRA, Cláudio L. C.; PINOCHET, Luis H. C. Transformação digital: desafios na formação de um constructo e cenários para uma agenda de pesquisa. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 6, 2021.
- GOMES, Carlos A.; JÚNIOR, Renan F. **Transformação digital e desempenho organizacional: avanços recentes em automação e CRM**. 2025.
- JÚNIOR, Djalma Silva Guimarães et al. Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020.
- LEITE, Cristiane Mascarenhas et al. Conceituando e medindo a transformação digital: proposta de um modelo de mensuração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 22, n. 5, 2024.
- MARTINS, Renato Sousa Alcântara. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EO PAPEL DAS TECNOLOGIAS EMERGENTES NA PERFORMANCE COMERCIAL. **LUMEN ET VIRTUS**, v. 14, n. 32, 2024.
- PRADO, Lucas Sciencia do; LOURENÇO, Carlos Eduardo. BRK: transformação digital para encantar consumidores. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 22, n. 2, 2024 (publicado em 2023).
- SALUME, PAULA K. et al. Dimensões-chave da maturidade digital: um estudo com empresas do setor de varejo no Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, p. eRAMD210071, 2021.
- SANTOS, Mateus. **Maturidade digital e estratégias de transformação em micro e pequenas empresas brasileiras**. Relatório Técnico submetido ao Programa de

Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (ProfNIT), Universidade Federal de Santa Catarina, 2025.

SCHUR, Rafael Dan; SABIÁ, Rodrigo; TRABASSO, Rafael. Modelos de plataforma em pequenos negócios: Um desafio para as empresas maduras. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 14, p. e2482, 2025.