

Campus Porto Velho - Zona Norte
Coordenação do Curso

EDVAM DA SILVA
SUELEN DA CONCEIÇÃO UCHÔA DE OLIVEIRA

Coordenação do Curso Tecnologia em Gestão Comercial EAD

**INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA GESTÃO COMERCIAL: CONTRIBUIÇÕES E
LIMITES DA DIGITALIZAÇÃO EM EMPRESAS VAREJISTAS E ATACADISTAS**

PORTO VELHO - RO
2026

**EDVAM DA SILVA
SUELEN DA CONCEIÇÃO UCHÔA DE OLIVEIRA**

**INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA
GESTÃO COMERCIAL: CONTRIBUIÇÕES
E LIMITES DA DIGITALIZAÇÃO EM
EMPRESAS VAREJISTAS E ATACADISTAS**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Porto Velho - Zona Norte*, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Klayton Santana Porto.

**PORTO VELHO - RO
2026**

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

Silva, Edvam da.

Inovações tecnológicas na gestão comercial: contribuições e limites da digitalização em empresas varejistas e atacadistas / Edvam da Silva, Suelen da Conceição Uchôa de Oliveira. - Porto Velho, 2026. 26 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Klayton Santana Porto.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2026.

1. Gestão comercial. 2. Transformação digital. 3. CRM. 4. Inteligência artificial. 5. E-commerce. I. Oliveira, Suelen da Conceição Uchôa de. II. Porto, Klayton Santana (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946

**EDVAM DA SILVA
SUELEN DA CONCEIÇÃO UCHÔA DE OLIVEIRA**

**INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA
GESTÃO COMERCIAL: CONTRIBUIÇÕES
E LIMITES DA DIGITALIZAÇÃO EM
EMPRESAS VAREJISTAS E ATACADISTAS**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Porto Velho - Zona Norte*, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Klayton Santana Porto.

Aprovado em: 15/12/2025

Dispensado de apresentação de acordo com o Artigo 5º da Resolução nº 28/Reit - Consup/IFRO, de 03 de setembro de 2024.

Documento assinado digitalmente
 **KLAYTON SANTANA PORTO**
Data: 05/05/2026 12:08:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador do Aluno

Documento assinado digitalmente
 **WILLIS JOSE RODRIGUES**
Data: 13/05/2026 11:38:13-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Coordenador do Curso

INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA GESTÃO COMERCIAL: CONTRIBUIÇÕES E LIMITES DA DIGITALIZAÇÃO EM EMPRESAS VAREJISTAS E ATACADISTAS

Ciências Sociais Aplicadas, Volume 29 – Edição 153 / DEZ 2025 / 27/12/2025

REGISTRO DOI: 10.69849/revistaft/ch10202512270904

Edvam da Silva

Suelen da Conceição Uchôa de Oliveira

Klayton Santana Porto

RESUMO

A digitalização tem reconfigurado a gestão comercial ao incorporar sistemas de análise de dados, automação e plataformas digitais que alteram rotinas de vendas, relacionamento com clientes e decisões estratégicas. Este artigo tem como objetivo geral investigar a contribuição das inovações tecnológicas para a gestão comercial, abordando as implicações da digitalização nos processos de vendas, nas práticas de relacionamento com clientes e nas decisões estratégicas de negócios. Metodologicamente, adota-se abordagem mista, combinando revisão crítica da literatura com estudo de campo composto por entrevistas semiestruturadas com oito gestores e inquérito eletrônico aplicado a 120 profissionais de vendas. Os resultados indicam elevada adoção de tecnologias (90%), com predominância do CRM (85%) e uso relevante de

ferramentas de comunicação digital (95%). Observam-se benefícios como aumento de produtividade, melhoria no acompanhamento do funil de vendas, maior personalização e impacto positivo em indicadores como satisfação e ticket médio. Entretanto, persistem entraves associados a custos, integração de sistemas legados e resistência cultural, além de lacunas de capacitação para uso avançado de IA. Conclui-se que os ganhos são mais consistentes quando a adoção tecnológica é acompanhada de governança da informação, gestão da mudança e programas contínuos de desenvolvimento de competências, preservando o julgamento humano em negociações complexas.

Palavras-chave: Gestão comercial. Transformação digital. CRM. Inteligência artificial. E-commerce

1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade mercadológica atravessa um processo contínuo de digitalização, no qual tecnologias disruptivas remodelam práticas, rotinas e estratégias de comercialização. Esse movimento insere-se num contexto mais amplo de modernização organizacional, em que a incorporação de sistemas digitais e de análise de dados se torna um componente decisório essencial nas operações comerciais (CAPELO, 2019; DE OLIVEIRA GOMES; JUNIOR, 2025).

Embora existam variações setoriais, é evidente que o advento de plataformas de comércio eletrônico, inteligência analítica e automação tem alterado significativamente a velocidade de resposta ao cliente e a disponibilidade de informações para o gestor comercial (ELIAS et al., 2019; SANTOS, 2023). Nesse cenário, torna-se imprescindível refletir sobre como essas inovações reconfiguram não apenas as rotinas técnicas, mas também as dimensões relacionais que caracterizam a prática comercial.

No plano operacional, ferramentas como CRM, sistemas multifuncionais móveis e plataformas de e-commerce têm oferecido substanciais

contribuições para a gestão das relações com os clientes e para a tomada de decisão baseada em dados (BECKER, 2024; PANINI; DE SOUZA, 2016).

A implementação de soluções tecnológicas tem permitido mapear jornadas de compra, segmentar bases de clientes e articular ações de venda com maior precisão, o que impacta diretamente a produtividade das equipes comerciais (AIZZA; FALEIROS; JOÃO, 2019).

No entanto, a incorporação tecnológica não ocorre de forma homogênea: as organizações variam quanto à capacidade de investimentos, à maturidade digital e à cultura organizacional, fatores que influenciam os resultados obtidos com essas ferramentas (SILVA; SANTOS, 2025; FALARDO, 2022).

A problemática que fundamenta este estudo reside na ambivalência entre a tecnologia enquanto mecanismo de auxílio e a tecnologia enquanto possível substituta das funções comerciais humanas. Autores que investigam a intersecção entre inteligência artificial (IA) e prática comercial questionam o papel do profissional frente a sistemas cada vez mais sofisticados, capazes de automatizar decisões rotineiras (CAPELO, 2019; FALARDO, 2022).

Apesar das promessas de maior eficiência, observam-se lacunas práticas: muitas empresas utilizam ferramentas básicas de análise e ainda não exploraram todo o potencial da IA aplicada ao processo de vendas, seja por questões de capacitação, seja por limitações financeiras (FALARDO, 2022; DE OLIVEIRA GOMES; JUNIOR, 2025).

Diante disso, torna-se relevante investigar até que ponto a tecnologia complementa a atividade comercial e quais aspectos permanecem eminentemente humanos. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo geral investigar a contribuição das inovações tecnológicas para a gestão comercial, abordando as implicações da digitalização nos processos de vendas, nas práticas de relacionamento com clientes e nas decisões estratégicas de negócios. Como objetivos específicos: Analisar os

padrões de adoção e os benefícios operacionais das tecnologias aplicadas à gestão comercial; identificar os entraves à difusão plena das inovações tecnológicas no contexto da gestão comercial; confrontar evidências empíricas recentes sobre transformação digital com teorias consolidadas, oferecendo uma visão integrada entre conceitos e práticas.

Para atingir esses objetivos, o estudo se fundamenta em uma revisão crítica da literatura e em procedimentos empíricos que possibilitem captar as percepções de agentes diretamente envolvidos com a atividade comercial (AIZZA; FALEIROS; JOÃO, 2019; OLIVEIRA, 2016).

A pesquisa também busca confrontar evidências empíricas recentes sobre transformação digital com proposições teóricas consolidadas, oferecendo uma análise que mescla rigor conceitual e aplicabilidade prática (PEDRO et al., 2010; ELIAS et al., 2019).

A relevância deste estudo é dupla: acadêmica e gerencial. Sob a ótica científica, visa contribuir para a literatura sobre gestão comercial, ampliando a compreensão acerca de como as tecnologias emergentes reconfiguram funções, competências e estruturas organizacionais (CAPELO, 2019; DE OLIVEIRA GOMES; JUNIOR, 2025).

Em termos práticos, o estudo busca fornecer elementos úteis para gestores e responsáveis pela implementação tecnológica (por exemplo, indicadores de priorização de investimentos e recomendações para processos de capacitação), visando uma transição mais estratégica e menos traumática para a digitalização (BECKER, 2024; PANINI; DE SOUZA, 2016).

O recorte e a delimitação deste estudo concentram-se nas tecnologias aplicadas à gestão comercial em empresas do setor varejista e atacadista, com ênfase em soluções de CRM, plataformas de e-commerce, sistemas multifuncionais de gestão e ferramentas analíticas de suporte à decisão.

Apesar da amplitude temática, optou-se por priorizar análises que se alinhem diretamente à prática do gestor comercial, evitando abordagens excessivamente técnicas sobre desenvolvimento de software ou infraestruturas de rede (SANTOS, 2023; SILVA; SANTOS, 2025). Assim, o foco recai sobre como essas tecnologias impactam os processos de venda, os relacionamentos com os clientes e as métricas de desempenho comercial.

1. Por fim, a estrutura do artigo encontra-se organizada de forma a facilitar a leitura crítica e a replicação do estudo. Após a introdução, são apresentados o referencial teórico, a metodologia adotada e a exposição

2. dos resultados empíricos, seguidos de uma discussão integrada.

As seções finais trazem considerações conclusivas e sugestões para futuras investigações, com ênfase na operacionalização de políticas de capacitação e na avaliação do impacto da digitalização sobre a força de trabalho comercial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Panorama da Transformação Digital no Comércio

Observa-se que os avanços tecnológicos têm inserido as empresas em uma era de transformação digital, marcada pela incorporação de sistemas digitais às rotinas organizacionais e pela reconfiguração de modelos de gestão. Conforme Capelo (2019), essa revolução implica integrar recursos digitais ao cotidiano corporativo, de modo que “uma empresa que não utilize um sistema de IA ou não o forneça ao seu colaborador perde vantagem competitiva perante outras empresas da mesma área de negócio”.

Esse fenômeno não se restringe ao âmbito interno das organizações. De Oliveira Gomes e Junior (2025) investigam os efeitos da transformação digital no comércio internacional e destacam que tecnologias emergentes — como inteligência artificial, big data e automação — têm

redesenhou operações comerciais globais, ampliando a capacidade de otimização de cadeias de valor e de comunicação empresarial. Dessa forma, a digitalização passa a atuar como vetor estruturante tanto da eficiência operacional quanto da estratégia competitiva em mercados cada vez mais conectados.

Adicionalmente, a expansão do comércio eletrônico evidencia e acelera esse cenário. Silva e Santos (2025), ao analisarem o caso do Magazine Luiza, concluem que “a compreensão da tecnologia e suas derivações por parte das pessoas e das corporações é fundamental” para posicionar empresas e a sociedade rumo a um futuro tecnológico. Em termos práticos, isso significa que a competitividade no varejo (e em segmentos correlatos) depende de uma leitura contínua do ambiente tecnológico, bem como da capacidade de converter inovação em processos, serviços e experiências de compra mais eficientes.

Em síntese, o panorama contemporâneo do comércio combina desafios e oportunidades proporcionados pela digitalização, exigindo adaptação constante às inovações tecnológicas a fim de manter ou ampliar a competitividade. A trajetória da digitalização no setor revela, para além das inovações técnicas, uma reconfiguração das rotinas organizacionais: processos anteriormente manuais passaram a obedecer a fluxos orquestrados por sistemas e plataformas digitais, impondo novos requisitos à gestão do conhecimento e à coordenação entre áreas.

Ressalta-se que a adoção de infraestrutura digital não se esgota na contratação de softwares. Ela demanda recomposição de rotinas, revisão de normas internas e definição de indicadores capazes de mensurar ganhos reais em produtividade e satisfação do cliente, em consonância com a leitura de Elias et al. (2019) e com o panorama discutido por Capelo (2019), que enfatizam a necessidade de alinhar tecnologia e processos organizacionais para que os investimentos produzam retorno mensurável. Nessa perspectiva, gestores devem considerar simultaneamente a escalabilidade técnica e a coerência operacional entre front-office e back-

office, evitando fragmentações que comprometam a visão integrada do cliente.

Por fim, do ponto de vista sociotécnico, a transformação digital também impacta o conjunto de competências demandadas pelo comércio contemporâneo. Não se trata apenas de treinar equipes para operar ferramentas, mas de fomentar uma cultura analítica capaz de interpretar dados e convertê-los em ações comerciais consistentes. Autores como De Oliveira Gomes e Junior (2025) defendem que a tecnologia altera a arquitetura das cadeias de valor e, por consequência, redefine competências estratégicas. Assim, programas de desenvolvimento profissional devem articular componentes técnicos e comportamentais — como leitura crítica de dashboards, comunicação digital e gestão de relacionamento multicanal — visando equipes comerciais mais adaptáveis, autônomas e responsivas à incerteza mercadológica.

2.2 Inteligência Artificial e CRM no Contexto Comercial

A gestão comercial contemporânea tem incorporado ferramentas de inteligência artificial (IA) e sistemas de CRM (Customer Relationship Management) como recursos estratégicos para qualificar decisões e aprimorar o relacionamento com clientes. Becker (2024) destaca que tecnologias baseadas em dados e soluções de CRM viabilizam o acompanhamento individualizado de clientes e a personalização de ofertas, antecipando necessidades e elevando o valor percebido.

A autora afirma que a implementação de CRM “é apresentada como uma estratégia de negócio voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes” e que essa abordagem tende a “aumentar o valor dos clientes, a retenção de clientes a longo prazo e a redução dos custos de vendas” (BECKER, 2024). Na prática, Aizza, Faleiros e João (2019) reforçam que a introdução de um software de CRM pode otimizar o funil de vendas; em estudo de caso, indicam que sua implementação aponta

“benefícios para o processo de vendas e a otimização e flexibilidade para com outras áreas relacionadas”.

Em nível estratégico, Falardo (2022) observa que a IA já se faz presente em diversas organizações, ainda que muitas empresas não disponham dessas ferramentas na proporção adequada às suas demandas. Em pesquisa qualitativa, o autor identifica que gestores reconhecem a utilidade de Business Intelligence (BI) e analytics, mas apontam lacunas: faltam aplicações de IA para otimizar tarefas e analisar dados de clientes com maior profundidade, o que poderia elevar a qualidade decisória e reduzir incertezas em contextos competitivos.

Dessa maneira, a convergência entre IA e CRM tende a produzir ganhos incrementais que, acumulados, transformam a dinâmica de prospecção e retenção: recomendações automatizadas, scoring preditivo e automação de follow-ups reduzem a latência das respostas comerciais e aumentam a pertinência das interações. Becker (2024) descreve como CRMs enriquecidos por módulos preditivos podem ampliar a retenção e reduzir o custo por aquisição ao estabelecer parâmetros objetivos para priorização de leads e oportunidades.

Contudo, é necessário reconhecer limites e cuidados na automatização. A automatização não elimina a necessidade de julgamento humano em negociações complexas. Falardo (2022) ressalta que ferramentas de IA, em muitos casos, funcionam como instrumentos auxiliares que ampliam a capacidade analítica sem substituir o componente relacional que sustenta vendas de maior sofisticação. Assim, torna-se recomendável desenhar processos híbridos, nos quais sistemas alimentem o profissional com hipóteses e cenários, mas a negociação, o fechamento e a construção de confiança permaneçam ancorados na interlocução humana. Essa simbiose requer políticas claras quanto aos limites de autonomia dos algoritmos e quanto à interpretação contextual de recomendações automatizadas.

2.3 Ferramentas Tecnológicas na Otimização de Processos Comerciais

Ferramentas tecnológicas têm sido empregadas para tornar processos comerciais mais ágeis, integrados e monitoráveis. Panini e De Souza (2016), por exemplo, desenvolvem um sistema multifuncional móvel de gestão comercial que permite organizar informações de visitas, relatórios de campo e registros operacionais de forma centralizada. Segundo os autores, o uso de dispositivos móveis facilita o registro das atividades e possibilita o acesso por autenticação (usuário e senha) por equipe técnica e de vendas, além de permitir interação nos relatos e armazenamento organizado das informações.

Além de sistemas mobile, tecnologias emergentes têm impactado toda a cadeia de operações. Observa-se que tais inovações encurtam distâncias, ampliam a circulação de informações em tempo real e podem favorecer vantagens competitivas. Em linha semelhante, Falardo (2022) ressalta que métodos tradicionais de gestão — como registros em papel e planilhas básicas — vêm sendo substituídos por ferramentas de automação e análise de dados.

Embora muitas empresas ainda subutilizem tais recursos, o autor evidencia que automação, BI e analytics são cada vez mais relevantes para decisões estratégicas e para a otimização de processos de vendas e estoque.

Ao examinar a contribuição concreta de softwares e plataformas, verifica-se que a melhoria não decorre apenas da existência das ferramentas, mas da qualidade das integrações entre elas. Sistemas que interromperam com ERP, CRM e plataformas de e-commerce ou m-commerce reduzem a dependência de “silos” de informação e ampliam a visão gerencial sobre lead time, giro de estoque e comportamento do consumidor. Nesse sentido, Panini e De Souza (2016) mostram que soluções multifuncionais favorecem o acompanhamento de atividades de campo e a centralização de relatórios, facilitando intervenções mais rápidas e calibradas.

Ressalta-se que a padronização de dados e a governança da informação constituem pré-requisitos para que capacidades analíticas se traduzam em decisões operacionais factíveis. Ademais, ganhos expressivos emergem quando as ferramentas transformam processos opacos em rotinas previsíveis: automações de cotação e roteirização reduzem erros de cálculo e liberam tempo do vendedor para negociações de maior valor agregado. A combinação entre e-commerce e sistemas de gestão, por sua vez, permite ampliar canais sem sacrificar consistência operacional, aspecto crítico para organizações que operam simultaneamente em ambientes físicos e digitais (SILVA; SANTOS, 2025). Assim, investimentos tecnológicos tendem a ser mais bem-sucedidos quando convertem complexidade em procedimentos simples, mensuráveis e replicáveis no cotidiano comercial.

2.4 Desafios e Oportunidades da Gestão Comercial com Tecnologias Emergentes

A incorporação de tecnologias emergentes impõe desafios e abre novas possibilidades para a gestão comercial. No contexto internacional, De Oliveira Gomes e Junior (2025) destacam que empresas globais enfrentam desafios ao adaptar operações à transformação digital — como capacitação de equipes, revisão de modelos de negócio e integração de sistemas — ao mesmo tempo em que se beneficiam de oportunidades de inovação e competitividade. Ao investigarem empresas de comércio internacional, os autores enfatizam a relevância da digitalização para manutenção e fortalecimento da competitividade em mercados globais.

No varejo nacional, os desafios também se expressam no avanço de modelos híbridos. Santos (2023) aponta que os negócios extrapolaram as lojas físicas e consolidaram-se no comércio online, o que exige modernização de processos e reorganização de rotinas administrativas e comerciais. Em estudo sobre o sistema Luna (plataforma web e aplicativo móvel), o autor evidencia que muitos comércios ainda operam com

métodos manuais e, por isso, necessitam atualizar sistemas para não perderem relevância.

Em contrapartida, oportunidades emergem dessa transição. Silva e Santos (2025) concluem que entender as tecnologias é “fundamental para iniciar novos comportamentos que possam posicionar a sociedade no caminho tecnológico”. Assim, organizações que adotam ferramentas digitais — e-commerce, IA, Internet das Coisas (IoT), automação e analytics — tendem a ampliar a capacidade de inovar no atendimento, explorar canais e responder às expectativas do mercado.

Por outro lado, observa-se que organizações que não investem em digitalização e treinamento tendem a permanecer em desvantagem competitiva. Como apontam Falardo (2022) e Capelo (2019), a ausência de estratégia de IA e de sistemas modernos pode fragilizar a posição competitiva frente a concorrentes que operam com maior eficiência informacional.

Além disso, a introdução de tecnologias emergentes amplia desigualdades entre empresas com diferentes capacidades de investimento. Oportunidades como personalização em escala e respostas quase imediatas ao mercado exigem recursos, governança e maturidade operacional. Santos (2023) assinala que a integração de canais digitais pode ampliar a atuação para além das lojas físicas, mas demanda reengenharia logística e rearranjos com fornecedores. Assim, a oportunidade se concretiza quando há visão estratégica, alocação de recursos e governança que assegure operação contínua e segura.

Desse modo, a sustentabilidade da adoção tecnológica depende do equilíbrio entre ambição técnica e realismo operacional: tecnologias de alto desempenho impõem demandas por segurança de dados, conformidade regulatória e manutenção contínua. Aizza, Faleiros e João (2019) e Oliveira (2016) chamam atenção para a necessidade de articular projetos tecnológicos a planos de capacitação e avaliação de impacto, a

fim de evitar que soluções inovadoras se convertam em custos sem benefícios claramente identificáveis. Assim, recomenda-se que gestores definam indicadores para aferir retorno e ajustar rumos em ciclos curtos, promovendo aprendizagem organizacional e mitigando riscos de implementação.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem combinada, integrando procedimentos qualitativos e quantitativos, com vistas a ampliar a compreensão do fenômeno estudado. A revisão bibliográfica, orientada por autores-chave, forneceu o enquadramento teórico (AIZZA; FALEIROS; JOÃO, 2019; ELIAS et al., 2019), enquanto a investigação empírica foi conduzida por meio de estudo de campo composto por entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais de vendas e por inquérito eletrônico destinado a ampliar a representatividade dos achados.

Essa triangulação metodológica busca conferir robustez analítica e mitigar vieses associados ao uso de um único método (CAPELO, 2019; FALARDO, 2022). A seleção da amostra seguiu critérios de conveniência e intencionalidade: participaram profissionais com experiência mínima de dois anos em funções comerciais, atuantes em empresas de pequeno a grande porte, nos setores de varejo e atacado.

Para as entrevistas semiestruturadas, utilizou-se roteiro com temas centrais (adoção tecnológica, uso de CRM, impactos na rotina de vendas e capacitação), permitindo aprofundamento livre das respostas. O inquérito incluiu perguntas fechadas e escalas do tipo Likert para mensurar percepções sobre impactos operacionais e estratégicos da tecnologia; os dados quantitativos foram tratados por estatística descritiva e testes bivariados quando pertinentes (OLIVEIRA, 2016; PANINI; DE SOUZA, 2016).

Quanto à análise, os relatos qualitativos foram submetidos à análise de conteúdo temática, com codificação aberta seguida de categorização para identificação de padrões e singularidades interpretativas (FALARDO,

2022; CAPELO, 2019). Os resultados do inquérito foram integrados à discussão com o objetivo de triangular evidências e oferecer visão mais abrangente. Em todas as fases, observaram-se cuidados éticos: consentimento informado, anonimização dos participantes e preservação da confidencialidade dos dados, conforme normas aplicáveis e boas práticas em pesquisa aplicada (DE OLIVEIRA GOMES; JUNIOR, 2025; PEDRO et al., 2010).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa coletou dados de 8 gestores seniores (entrevistas semiestruturadas) e de 120 profissionais de vendas (varejo e atacado) por meio de inquérito eletrônico. Os participantes representam empresas de diferentes portes e segmentos do comércio. Os gestores ocupavam cargos de direção comercial ou supervisão de vendas, enquanto os profissionais incluíram vendedores e analistas de vendas. No inquérito, predominou a participação de profissionais do varejo (65%) em relação ao atacado (35%), com experiência média de 5 anos no setor.

De modo geral, verificou-se alta familiaridade com ferramentas digitais: 90% dos respondentes afirmaram utilizar tecnologias de gestão em suas rotinas. Aproximadamente 85% das empresas relataram uso de CRM (Customer Relationship Management), configurando-se como a ferramenta mais comum no processo comercial. Em seguida, destacaram-se ERP e BI (70%), plataformas de e-commerce e m-commerce (60%) e ferramentas de comunicação digital (redes sociais e aplicativos de mensagens) (95%). Nota-se, ainda, consonância com o argumento de Silva e Santos (2025) acerca da centralidade do comércio eletrônico e de seu papel na ampliação de oportunidades e inovação tecnológica, o que também foi reforçado por gestores ao relatarem que a adoção de e-commerce e aplicativos móveis ampliou significativamente o alcance de clientes.

Entre as tecnologias citadas, o CRM destacou-se como prioritário para orientar a gestão do funil de vendas. A maioria dos entrevistados afirmou que a implementação do CRM promoveu maior integração de informações e agilidade no acompanhamento de oportunidades. Essa percepção coincide com a literatura: Becker (2024) ressalta que o CRM constitui estratégia voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes, com vantagens como aumento de valor do cliente, retenção de longo prazo e redução de custos de vendas. De modo convergente, Aizza, Faleiros e João (2019) apontam que o uso de CRM tende a trazer “otimização e flexibilidade” para vendas e áreas relacionadas. Em termos quantitativos, cerca de 70% dos profissionais perceberam aumento nas vendas anuais após ajustes no CRM e melhorias na qualificação de leads.

As ferramentas de IA — como chatbots de atendimento, sistemas de recomendação e análises preditivas (em BI) — já eram usadas por parcela relevante dos participantes. Capelo (2019) observa que “todos os comerciais utilizam sistemas de IA no seu dia a dia”, indicando tais ferramentas como suporte. De modo semelhante, 60% dos respondentes confirmaram uso cotidiano de alguma solução inteligente (como automação de e-mails e relatórios analíticos). Entretanto, tanto gestores quanto vendedores indicaram que as ferramentas ainda são utilizadas abaixo do potencial desejado. Falardo (2022) também evidencia que, embora a IA esteja presente em muitas organizações via BI e analytics, faltam aplicações em “proporção adequada às suas necessidades”. Assim, a IA foi percebida como suporte estratégico para decisões (previsão de demanda e personalização de ofertas), mas persistem lacunas de capacitação e adequação de recursos.

Os benefícios percebidos pela adoção tecnológica foram múltiplos. Em primeiro lugar, observou-se ganho de produtividade e rapidez operacional: 80% relataram redução no tempo dedicado a tarefas administrativas (controle de estoque, emissão de pedidos e registros). Soluções integradas (CRM + ERP) facilitaram a tomada de decisão,

permitindo acompanhamento em tempo real de indicadores de vendas, corroborando Elias et al. (2019), para quem a tecnologia contribui para melhoria de eficiência organizacional.

Gestores também relataram ganhos na qualidade do atendimento e na fidelização. Becker (2024) ressalta que práticas de marketing one-to-one, viabilizadas pelo CRM, favorecem atendimento personalizado e maior compreensão das necessidades do cliente. No inquérito, cerca de 75% afirmaram perceber clientes mais satisfeitos e 65% relataram aumento do ticket médio após ações de automação de relacionamento (por exemplo, contatos segmentados via CRM). As entrevistas apontaram, ainda, que o uso de dados históricos e perfis de compra passou a orientar ofertas direcionadas, elevando retenção de clientes-chave: aproximadamente 70% notaram aumento na lealdade de clientes prioritários.

Quanto aos obstáculos, o mais citado (80%) foi o custo de implantação e manutenção de softwares avançados (licenças, infraestrutura e suporte). Gestores indicaram que empresas menores tendem a postergar modernizações por restrições orçamentárias. Além disso, 65% mencionaram dificuldade de integração de sistemas legados: dados distribuídos em planilhas ou soluções distintas dificultam visão unificada do cliente. Aizza, Faleiros e João (2019) descrevem gargalos semelhantes, como “difícil acesso aos dados dos clientes” e burocracia excessiva. Também se observou que processos internos muito manuais (como fluxos de aprovação) retardam ganhos de eficiência, reforçando a necessidade de racionalização de etapas.

Outra barreira relevante foi resistência cultural e insuficiência de treinamento: cerca de 70% indicaram que equipes mais tradicionais demonstram receio de abandonar planilhas e métodos antigos. Gestores relataram carência de profissionais com competências em análise de dados e tecnologia no contexto comercial, alinhando-se ao argumento de Falardo (2022) sobre desvantagem competitiva de empresas sem estratégia consistente de IA. Como encaminhamentos práticos,

participantes sugeriram programas internos de capacitação, gestão da mudança (envolvimento de equipes no planejamento, pilotos graduais) e alinhamento de metas a KPIs tecnológicos.

De modo geral, os resultados quantitativos e qualitativos corroboram evidências prévias: a integração tecnológica amplia eficiência e competitividade, conforme indicado por Elias et al. (2019) e Becker (2024). Ao mesmo tempo, os desafios identificados (treinamento, custos e cultura) encontram paralelo em Falardo (2022) e Capelo (2019). Assim, reforça-se que a tecnologia deixou de ser diferencial e tornou-se condição básica; contudo, para maximizar benefícios, é necessário equilibrar investimento em ferramentas com mudanças internas em pessoas, processos e governança.

Quadro 1: Síntese dos principais achados sobre tecnologias na gestão comercial

Ferramentas tecnológicas	Benefícios percebidos	Obstáculos enfrentados	Sugestões práticas
CRM (sistemas de relacionamento melhora)	Centraliza o funil de vendas; acompanha mento de clientes; facilita ações direcionadas	Custo de licenças; resistência de uso; necessidade de integração com outros sistemas	Investir em treinamento; suporte móvel à equipe externa; alinhar CRM às metas comerciais
ERP / Business Intelligence (BI)	Integra dados financeiros e de estoque; fornece análises e previsões; otimiza	Implementação complexa; custo elevado; dificuldade de relatórios customizados	contratar especialistas em integração; promover cultura orientada a dados;

	processos internos		dashboards simplificados
E-commerce / M-commerce	Expande mercado; conveniência 24/7; coleta dados de comportament o de compra	Exige logística e estoque integrados; investimento em TI; maturidade digital	Desenvolver apps; implementar entrega multicanal; treinar equipe em marketing digital
IA e automação (chatbots, BI preditivo)	Atendimento inicial automatizado; personalização; apoio decisório preditivo	Falta de especialistas; receio de substituição; alto investimento inicial	Iniciar pilotos; capacitação contínua; parcerias com fornecedores
Comunicação digital (apps, redes sociais)	Comunicação em tempo real; marketing viral; feedback rápido do mercado	Sobrecarga de canais; controle de mensagens; necessidade de políticas	Definir diretrizes; treinar uso profissional; priorizar plataformas alinhadas ao público-alvo

Fonte: Elaboração própria (2025).

O Quadro 1 evidencia que as tecnologias digitais exercem papel estratégico na gestão comercial, atuando tanto na eficiência operacional quanto na qualificação do relacionamento com o cliente. De modo geral,

observa-se que todas as ferramentas analisadas apresentam benefícios claros e alinhados às demandas do mercado contemporâneo, mas sua adoção ainda é marcada por desafios técnicos, financeiros e, sobretudo, humanos.

Os sistemas de CRM destacam-se como instrumentos centrais para a organização do funil de vendas e para a personalização do atendimento. Contudo, a resistência dos usuários e os custos de licenciamento revelam que o sucesso dessa tecnologia depende menos da ferramenta em si e mais do engajamento da equipe comercial, reforçando a importância do treinamento e do alinhamento estratégico às metas da empresa.

No caso do ERP e das soluções de Business Intelligence, os ganhos estão associados à integração de dados e ao suporte à tomada de decisão. Entretanto, a complexidade de implementação e a dificuldade na geração de relatórios customizados indicam que a maturidade analítica das organizações ainda é um fator limitante. As sugestões práticas apontam para a necessidade de uma cultura orientada a dados, indo além da simples aquisição do sistema.

As plataformas de e-commerce e m-commerce ampliam significativamente o alcance de mercado e a conveniência para o consumidor, mas exigem integração logística e maior maturidade digital. Isso demonstra que a transformação digital no comércio não se restringe ao canal de venda, mas envolve toda a cadeia operacional e competências em marketing digital.

A inteligência artificial e a automação surgem como soluções promissoras para personalização e apoio decisório, porém enfrentam barreiras como o alto investimento inicial e o receio de substituição de mão de obra. A adoção gradual, por meio de projetos-piloto e capacitação contínua, aparece como estratégia viável para reduzir riscos e aumentar a aceitação interna.

Por fim, a comunicação digital, por meio de aplicativos e redes sociais, oferece agilidade e proximidade com o mercado, mas também traz riscos relacionados à sobrecarga de canais e à falta de controle das mensagens. Isso reforça a necessidade de políticas claras e uso profissional das plataformas, alinhadas ao perfil do público-alvo.

Em síntese, os resultados deste estudo demonstram que a efetividade das tecnologias na gestão comercial depende não apenas do investimento em sistemas, mas da integração entre tecnologia, pessoas e estratégia organizacional, evidenciando que a transformação digital é um processo contínuo e multidimensional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados indicam que a tecnologia se converte em valor organizacional de forma mais consistente quando sua adoção é acompanhada por ajustes processuais e alinhamento estratégico. Em muitas empresas, a disponibilização isolada de uma ferramenta produz efeitos limitados; é a harmonização entre processos, pessoas e sistemas que determina ganhos de eficiência e qualidade comercial.

Recomenda-se que iniciativas tecnológicas sejam planejadas como programas integrados, articulando metas comerciais, indicadores e responsabilidades por resultados. A capacitação mostrou-se elemento decisivo para a sustentabilidade das inovações: não basta treinar o uso pontual de um software; é necessário desenvolver competências analíticas para interpretar dashboards, questionar métricas e transformar dados em decisões.

A governança da informação emerge como requisito para evitar decisões baseadas em dados fragmentados. Centralizar e padronizar registros reduz discrepâncias entre relatórios e sustenta leitura mais fidedigna do cliente e do estoque. Assim, regras claras de entrada, validação e atualização de dados constituem investimento tão estratégico quanto a própria plataforma tecnológica.

No âmbito organizacional, a gestão da mudança demanda atenção: engajamento precoce, projetos-piloto e devolutivas de resultados tendem a reduzir resistências e acelerar a assimilação de novas rotinas. A participação de lideranças intermediárias como agentes de transformação facilita a internalização prática dos novos fluxos de trabalho.

Quanto à priorização de investimentos, pequenas e médias empresas podem optar por soluções modulares e escaláveis. Iniciar por módulos de CRM ou automação de vendas e integrá-los progressivamente ao ERP reduz riscos financeiros e permite aferir retorno antes de expansões. Essa estratégia favorece aprendizagem e ajustes sem comprometer o caixa.

A relação com o cliente tende a se enriquecer quando a tecnologia viabiliza interações mais relevantes e oportunas, com ofertas personalizadas, comunicação multicanal e resolução mais rápida de problemas. Ainda assim, é fundamental preservar a sensibilidade humana em etapas de negociação complexa e construção de confiança.

Recomenda-se, também, criar indicadores de impacto que vinculem tecnologia a resultados concretos — como variação do ticket médio, ciclo de conversão e custo por aquisição —, possibilitando decisões de continuidade, ampliação ou reconfiguração de projetos e fortalecendo a prestação de contas interna.

Por fim, destaca-se que aspectos de segurança e conformidade são indispensáveis. À medida que aumenta a coleta de dados de clientes e operações, cresce a responsabilidade sobre proteção e uso ético dessas informações. Políticas de privacidade, backups e controle de acesso são tão relevantes quanto funcionalidades voltadas ao atendimento. Assim, a vantagem competitiva decorre da conjugação entre ferramentas, competências e governança, e não da simples posse de soluções digitais. Organizações que adotarem postura experimental, com ciclos curtos de

avaliação e foco em capacitação, estarão mais bem preparadas para traduzir inovação em valor sustentável.

REFERÊNCIAS

AIZZA, Grasiela Iori; FALEIROS, Roxana Arana; JOÃO, Plínio Gabriel. Implementação tecnológica para aprimoramento da gestão comercial. *Revista Interface Tecnológica*, v. 16, n. 2, p. 133-145, 2019.

BECKER, Larissa Goulart. Como a tecnologia impulsiona o sucesso comercial? A importância do CRM na gestão de vendas. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, p. 131-149, 2024.

CAPELO, André Manuel Bailão Martins Cunha. *O impacto da inteligência artificial na gestão comercial*. 2019. Dissertação (Mestrado) – ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2019.

DE OLIVEIRA GOMES, Samara; JUNIOR, Ali Antonio Abrão. Transformação digital: impactos no comércio internacional e as implicações na gestão comercial. *Advances in Global Innovation & Technology*, v. 3, n. 4, p. e34014-e34014, 2025.

ELIAS, Israel de Oliveira et al. O impacto da tecnologia na gestão comercial até a quarta revolução industrial. *Projeto Integrado*, 2019.

FALARDO, Dário Júlio. *A utilização de ferramentas de inteligência artificial na gestão comercial das empresas e o seu impacto no processo de vendas*. Lisboa, Lisboa, 2022.

OLIVEIRA, Reynaldo Melo de. *Análise da satisfação dos discentes do curso de Gestão comercial: um estudo aplicado no IFPB-Campus Guarabira*.

. 2022. Dissertação (Mestrado) – ISCTE-Instituto Universitário de

2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).

PANINI, Rafael Luiz; DE SOUZA, Elieser Lagos. Sistema multifuncional para gestão comercial. In: V JORNACITEC, 2016.

PEDRO, Josélia Galiciano et al. *Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial: uma análise da formação superior tecnológica*. 2010.

SANTOS, Gonçalo FT. *LUNA-Sistema de Gestão Comercial e Aplicação M-Commerce*. 2023.

SILVA, Kawan Sousa da; SANTOS, Thiago Moreira dos. *Tecnologia aplicada na gestão do e-commerce estudo de caso: varejista Magazine Luiza*. 2025.

[← Post anterior](#)

[Post seguinte →](#)

RevistaFT

A RevistaFT têm 29 anos. É uma Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2”. Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui](#),

Contato

Queremos te ouvir. WhatsApp: (21) 99451-7530
WhatsApp: (21) 99217-2623
WhatsApp SP: (11) 98597-3405
e-Mail: contato@revistaf
t.com.br
ISSN: 1678-0817
CNPJ: 48.728.404/0001-

Conselho Editorial

Editores
Fundadores:
Dr. Oston de Lacerda Mendes.
Dr. João Marcelo Gigliotti.
Editor Científico:
Dr. Oston de Lacerda Mendes
Jornalista Responsável:
Marcos Antônio



22

Fator de impacto

FI=

5.397 (muito alto)

Turismo

Acadêmico

Alves MTB

6036DRT-MG

Orientadoras:

Dra. Hevellyn

Andrade

Monteiro

Dra. Chimene

Kuhn Nobre

Revisores:

Lista atualizada
periodicamente
em

revistaft.com.br/expresspediente

Venha

fazer parte de

nosso time de

revisores

também!



Copyright © Revista ft Ltda. 1996 -
2025

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio
de Janeiro-RJ | Brasil