



Impacto da Transformação Digital no Desempenho Comercial das Empresas

Impact of Digital Transformation on the Commercial Performance of Companies

Douglas Santos da Rocha

Acadêmica do curso CST Gestão Pública - Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO.

Ilma Rodrigues de Souza Fausto

Professora EBIT em Regime de Dedicção Exclusiva no Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO - Orientadora, Doutora.

Resumo: A transformação digital deixou de ser uma escolha e passou a ser uma necessidade vital para o crescimento e a sobrevivência das empresas em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Neste contexto, o estudo buscou compreender como a digitalização vem impactando o desempenho comercial das organizações, revelando que os efeitos vão muito além da modernização tecnológica. A metodologia utilizada foi baseada em uma revisão bibliográfica criteriosa, permitindo uma análise aprofundada de estudos recentes sobre o tema. Os resultados apontaram que empresas que adotam tecnologias digitais de forma integrada alcançam ganhos expressivos em produtividade, relacionamento com o cliente e visibilidade de marca. Além disso, foi possível perceber que a personalização do atendimento, o uso estratégico de dados e a agilidade nos processos são fatores que impulsionam diretamente os indicadores comerciais. No entanto, também se evidenciaram desafios importantes, como a resistência cultural, a escassez de profissionais qualificados e a falta de planejamento estratégico. A conclusão aponta que o sucesso da transformação digital está diretamente relacionado à capacidade da organização de alinhar tecnologia com cultura e propósito, entendendo que cada inovação só gera impacto real quando é apropriada pelas pessoas. Assim, o desempenho comercial deixa de depender apenas de metas numéricas e passa a refletir uma construção mais ampla, conectada às mudanças sociais, comportamentais e tecnológicas do mundo contemporâneo.

Palavras-chave: transformação digital; desempenho comercial; tecnologia; inovação; cultura organizacional.

Abstract: Digital transformation is no longer a choice; it has become a vital necessity for the growth and survival of companies in an increasingly dynamic and competitive market. In this context, the study sought to understand how digitalization has been impacting organizations' commercial performance, revealing that the effects go far beyond technological modernization. The methodology used was based on a thorough literature review, allowing for an in-depth analysis of recent studies on the topic. The results indicated that companies that adopt digital technologies in an integrated manner achieve significant gains in productivity, customer relationships, and brand visibility. Furthermore, it was possible to observe that personalized service, the strategic use of data, and process agility are factors that directly drive commercial indicators. However, significant challenges were also highlighted, such as cultural resistance, the shortage of qualified professionals, and a lack of strategic planning. The conclusion indicates that the success of digital transformation is directly related to the organization's ability to align technology with culture and purpose, understanding that each innovation only generates a real impact when it is appropriated by people. Thus, business performance no

longer relies solely on numerical targets and begins to reflect a broader construct, connected to the social, behavioral, and technological changes of the contemporary world.

Keywords: digital transformation; business performance; technology; innovation; organizational culture.

INTRODUÇÃO

A tecnologia deixou de ser um recurso opcional para se tornar parte integrante da vida cotidiana e, inevitavelmente, do universo empresarial. A velocidade com que ferramentas digitais vêm sendo incorporadas nas rotinas comerciais desafia antigos padrões e transforma relações de consumo, comunicação e gestão. O cenário atual é marcado por consumidores mais conectados, exigentes e bem informados, o que exige das empresas uma postura igualmente ágil, estratégica e inovadora. Em tempos de algoritmos, inteligência artificial e automação, a forma de fazer negócios mudou de forma definitiva e irreversível.

No centro dessa nova dinâmica está a transformação digital, um processo que vai muito além da aquisição de softwares ou da presença em redes sociais. Ela representa uma mudança cultural, estrutural e operacional, exigindo uma reconfiguração completa dos modelos de negócio. Pequenas, médias e grandes empresas têm percebido que adaptar-se a esse novo modelo não significa apenas sobreviver, mas conquistar espaço em um mercado cada vez mais competitivo. A digitalização tem impactado desde os canais de vendas até a forma como se constrói a relação com o cliente, como analisam Saraiva e Silva (2023), ao estudarem as pequenas empresas do litoral gaúcho. Isso mostra que mesmo negócios locais estão imersos nesse movimento de transformação.

Diante disso, surge um questionamento essencial: como a transformação digital tem influenciado diretamente o desempenho comercial das empresas em diferentes setores e contextos? Essa pergunta guia a reflexão deste estudo e permite compreender não só os ganhos operacionais e financeiros que a tecnologia pode proporcionar, mas também os desafios e limitações encontrados por empresas que ainda estão em processo de adaptação. Identificar essa relação é importante para quem atua no campo da gestão comercial, pois revela estratégias eficazes e aponta fragilidades que precisam ser enfrentadas.

Entre as hipóteses levantadas, considera-se que a adoção de tecnologias digitais melhora o desempenho comercial por meio do aumento da produtividade, da personalização do atendimento e do acesso a novos mercados. Também se avalia que empresas com maior maturidade digital tendem a apresentar melhores resultados em vendas, fidelização de clientes e visibilidade de marca. Por outro lado, há indícios de que a falta de planejamento e de capacitação das equipes pode fazer com que os investimentos em digitalização não gerem os efeitos esperados, como discutem Albarello Friedrich, Mar Bogoni e Maria Beuren (2020), ao relacionarem mudanças estratégicas e resultados organizacionais.

O foco central desta pesquisa está em analisar de forma crítica o impacto da transformação digital no desempenho comercial, com base em exemplos reais e

dados atualizados. Como objetivos específicos, propõe-se identificar os principais recursos digitais utilizados atualmente por empresas comerciais, avaliar os benefícios percebidos pelas organizações após sua implementação e examinar os obstáculos enfrentados no processo de transição digital. Essa abordagem permite construir uma análise concreta e útil tanto para gestores quanto para estudantes da área.

A importância deste estudo ultrapassa o campo acadêmico e atinge diretamente o mercado, pois colabora para o desenvolvimento de práticas comerciais mais eficientes, sustentáveis e conectadas às necessidades atuais. Em um momento em que a inovação dita o ritmo dos negócios, compreender como as empresas podem crescer de forma estruturada é um passo fundamental. Trabalhos como este contribuem para preencher lacunas teóricas e práticas no entendimento da transformação digital, como também destacam autores como Viana (2021), ao tratarem da digitalização em diferentes esferas organizacionais. Essa reflexão é especialmente relevante para quem busca compreender os caminhos da competitividade no século XXI.

REFERENCIAL TEÓRICO

Transformação Digital: Conceitos, Dimensões e Aplicações Empresariais

A transformação digital tem provocado mudanças profundas na maneira como as empresas operam, competem e se relacionam com seus públicos. Não se trata apenas da adoção de novas tecnologias, mas da integração dessas inovações ao coração estratégico das organizações. As empresas que compreendem esse processo de forma ampla conseguem reconfigurar sua lógica de funcionamento, incorporando ferramentas digitais de forma inteligente e alinhada aos seus objetivos comerciais. A incorporação dessas tecnologias não apenas moderniza processos, mas redefine a maneira como o valor é entregue ao cliente, permitindo a criação de experiências mais ágeis, personalizadas e conectadas com as necessidades do mercado atual (Albertin; De Moura Albertin, 2021).

Na prática, a transformação digital envolve dimensões tecnológicas, organizacionais e culturais. As mudanças tecnológicas dizem respeito à adoção de ferramentas como inteligência artificial, sistemas de gestão, automação de marketing, big data, entre outros recursos que tornam os processos internos mais eficientes e estratégicos. Contudo, a verdadeira transformação acontece quando essas tecnologias são acompanhadas de uma mudança cultural, em que líderes e colaboradores se tornam protagonistas de um processo de inovação contínua. Essa sinergia entre tecnologia e cultura organizacional é essencial para que as mudanças não fiquem restritas ao plano operacional, mas alcancem a estratégia de negócios de forma significativa (Daehn; Costa; Pereira, 2021).

A aplicação da transformação digital em ambientes empresariais também tem alterado a forma como o desempenho comercial é avaliado. Antes baseado apenas em metas quantitativas, o desempenho agora depende de indicadores mais complexos, como a capacidade de personalizar a comunicação com o cliente, otimizar jornadas de compra e prever comportamentos de consumo. O uso estratégico de redes sociais, por exemplo, tem ganhado espaço como ferramenta de posicionamento e vendas, permitindo que as marcas se aproximem do consumidor em tempo real e de maneira personalizada. Morais e De Araújo Brito (2020) observam que plataformas como o Instagram não apenas geram visibilidade, mas também constroem vínculos emocionais que fortalecem o valor percebido do produto ou serviço.

No contexto comercial, as empresas que mais se destacam são aquelas que transformam os dados coletados em estratégias de venda personalizadas, ajustadas aos hábitos e preferências dos consumidores. A análise preditiva e a automação de processos tornaram-se peças-chave para antecipar demandas, reduzir falhas e aumentar a eficiência das ações de marketing e vendas. Neto *et al.* (2025) identificam que, ao investir em marketing digital de forma planejada, as empresas não apenas expandem sua base de clientes, mas também aumentam sua margem de conversão, otimizando recursos e criando um ciclo de crescimento sustentável. Essas mudanças exigem competências novas por parte dos profissionais, o que impõe desafios em termos de qualificação e atualização contínua.

As implicações da transformação digital não se restringem ao mundo corporativo tradicional. Iniciativas como as cidades inteligentes mostram como a lógica digital se estende a outros espaços de organização social, nos quais a conectividade e a eficiência orientam decisões públicas e privadas. Weiss (2020) mostra que, no caso de Santos, a adoção de sistemas digitais permitiu maior integração entre setores, melhor gestão de serviços e participação cidadã, apontando que a mesma lógica pode ser aplicada dentro de empresas para fortalecer os vínculos com consumidores e parceiros comerciais. Assim como nas cidades, nas empresas também é preciso promover um ecossistema digital sustentável, com foco em inovação, inclusão e resultados mensuráveis.

A transformação digital, portanto, não é um ponto de chegada, mas um caminho contínuo de adaptação e evolução. A cada nova tecnologia surgem possibilidades que impactam diretamente o desempenho comercial e reposicionam as empresas diante dos seus mercados. Aquelas que compreendem que o digital não é apenas uma ferramenta, mas parte da identidade estratégica do negócio, saem na frente. Ao promover ambientes colaborativos, adotar tecnologias inteligentes e focar na experiência do cliente, essas organizações criam diferenciais que não se limitam à eficiência, mas à relevância diante de um consumidor cada vez mais exigente e conectado (Albertin; De Moura Albertin, 2021).

Gestão Comercial na Era Digital

A gestão comercial tem passado por mudanças profundas impulsionadas pela transformação digital, afetando não só os canais de venda e relacionamento com o cliente, mas também os bastidores das estratégias empresariais. As decisões

que antes se baseavam em percepções subjetivas agora se apoiam em dados, algoritmos e plataformas inteligentes, exigindo dos gestores uma postura analítica e adaptável. Essa nova configuração fez com que o perfil dos profissionais da área também evoluísse, unindo conhecimentos em tecnologia, comportamento do consumidor e capacidade de interpretar indicadores em tempo real (Catapan *et al.*, 2021).

Não se trata apenas de migrar processos para o digital, mas de repensar o funcionamento da área comercial como um todo. Em muitos casos, a tecnologia escancara a fragilidade de modelos antigos, principalmente quando os departamentos de front office, voltados ao atendimento e vendas, não estão alinhados com o back office, responsável por dar suporte às operações. Essa disparidade se tornou um obstáculo evidente para empresas do varejo brasileiro que buscam competitividade em um mercado guiado pela agilidade e pela personalização (Stanzione, 2022). A integração entre os setores, aliada ao uso de soluções digitais, é essencial para criar uma jornada de compra coerente e eficiente.

O comportamento do consumidor, que hoje navega entre canais online e físicos com naturalidade, também exige uma abordagem *omnichannel* por parte da gestão comercial. Mais do que estar presente em diferentes plataformas, as empresas precisam garantir consistência na comunicação, no atendimento e na entrega de valor. Isso só é possível com o uso inteligente de dados e com a automação de processos que permitem respostas mais rápidas e ações comerciais mais assertivas (Lima, 2020). O papel do gestor passa a ser o de interpretar essas informações e transformá-las em estratégias que conectem a empresa ao consumidor de forma autêntica.

Ao mesmo tempo, novas ferramentas digitais, como inteligência artificial e machine learning, estão reformulando o processo de vendas. De acordo com Falardo (2022), essas tecnologias têm permitido às empresas mapear padrões de consumo, prever demandas e até antecipar objeções de clientes durante o ciclo de vendas. Isso fortalece o relacionamento com o público e aumenta a taxa de conversão. O que antes era tratado com base na intuição de vendedores experientes, agora é apoiado por modelos preditivos que otimizam o tempo e os recursos da equipe comercial.

Essa digitalização exige, no entanto, um cuidado especial com a humanização do atendimento. Embora as automações reduzam custos e aumentem a produtividade, ainda é a empatia e a escuta ativa que garantem a construção de relacionamentos duradouros. Muitas empresas têm investido em capacitação das equipes para que saibam equilibrar o uso das ferramentas digitais com uma abordagem personalizada e atenta às reais necessidades dos clientes (Catapan *et al.*, 2021). A transformação digital, nesse sentido, não substitui o humano, mas o potencializa.

No centro desse movimento está o desafio de manter coerência estratégica. Ferramentas digitais, por mais modernas que sejam, não resolvem problemas estruturais sozinhas. É necessário que a cultura organizacional esteja preparada para lidar com a velocidade das mudanças e com a constante necessidade de

atualização. Aquelas empresas que compreendem a gestão comercial como um espaço de aprendizado contínuo e inovação têm maiores chances de se destacar, conquistando não apenas resultados imediatos, mas relevância a longo prazo (Stanzione, 2022).

Desempenho Comercial e Indicadores de Resultado

O avanço da transformação digital tem modificado profundamente a lógica das interações comerciais, afetando não apenas as ferramentas utilizadas, mas principalmente a mentalidade estratégica das organizações. O desempenho comercial, antes ancorado em métodos tradicionais e relações físicas, passou a depender da inteligência de dados, da experiência do cliente e da velocidade de resposta aos movimentos de mercado. Empresas que demoraram a adotar tecnologias digitais viram sua competitividade ser desafiada por players mais ágeis e orientados a dados. Indicadores de desempenho, como taxa de conversão, ticket médio e tempo de ciclo de vendas, deixaram de ser métricas estáticas e passaram a ser dinâmicos refletores da capacidade de adaptação digital da empresa (Feitosa, 2021).

A cultura de dados, fortalecida por ferramentas de CRM, analytics e automação, permitiu não só maior previsibilidade nas ações de vendas, mas também um acompanhamento em tempo real das interações com os clientes. Essa nova realidade ampliou a capacidade de análise dos indicadores de resultado, promovendo decisões baseadas em evidências concretas e não mais em suposições ou intuições comerciais. No contexto atual, a tecnologia não apenas mede, mas antecipa tendências e comportamentos, oferecendo vantagem competitiva a quem sabe interpretar sinais digitais do mercado (De Oliveira Gomes; Junior, 2025).

O impacto dessa transformação vai além da performance numérica e alcança dimensões mais profundas da experiência comercial. Profissionais de vendas, por exemplo, precisaram ressignificar seus papéis diante de consumidores mais informados, autônomos e exigentes. Os canais digitais descentralizaram o contato comercial, exigindo fluidez e consistência em diferentes plataformas, sejam elas redes sociais, aplicativos ou marketplaces. Nesse cenário, indicadores como o Net Promoter Score (NPS), o índice de recompra e o engajamento digital tornaram-se tão relevantes quanto os antigos números de faturamento. A análise de desempenho passou a considerar também variáveis intangíveis, como a percepção de valor e a fidelidade à marca (Feitosa, 2021).

As empresas que investiram de forma estratégica na transformação digital foram capazes de criar sistemas integrados que conectam marketing, vendas e atendimento, gerando dados compartilhados e respostas mais rápidas às mudanças de comportamento do consumidor. Esse alinhamento reduziu silos internos e fortaleceu a visão centrada no cliente, criando uma espiral de retroalimentação positiva entre dados, decisões e resultados. Não se trata apenas de acompanhar métricas, mas de redesenhar processos comerciais com base em análises digitais, promovendo uma cultura de melhoria contínua (Da Silva Caraffini *et al.*, 2023).

Ao analisar o desempenho comercial sob a ótica da transformação digital, percebe-se uma mudança de paradigma: o foco deixou de ser a simples maximização de resultados imediatos para abraçar uma lógica mais sistêmica, que valoriza o aprendizado organizacional e a adaptação contínua. Empresas que compreendem os indicadores não como números frios, mas como histórias contadas por seus clientes, estão mais preparadas para atuar em um mercado volátil e competitivo. A análise comercial deixou de ser uma fotografia e passou a ser um filme em constante atualização, no qual cada métrica revela uma parte da jornada do cliente (De Oliveira Gomes; Junior, 2025).

Nesse contexto, a transformação digital não se limita à digitalização de processos, mas envolve uma renovação profunda da cultura de gestão, da liderança e da forma como se enxerga o sucesso comercial. Com base em plataformas digitais inteligentes, é possível desenvolver previsões de vendas mais acuradas, entender sazonalidades com maior precisão e personalizar ofertas de acordo com o comportamento individual de cada cliente. Essa personalização, aliada à automação, reduz o tempo entre intenção de compra e fechamento, o que eleva diretamente os indicadores de conversão e satisfação (Da Silva Caraffini *et al.*, 2023).

Os impactos mais expressivos, no entanto, estão na capacidade de responder rapidamente a mudanças do ambiente externo. Quando bem implementadas, as ferramentas digitais proporcionam uma visão panorâmica do desempenho, facilitando ações corretivas em tempo real e mitigando riscos comerciais. A resiliência comercial, antes relacionada à experiência dos vendedores, passou a ser sustentada por sistemas que aprendem com os dados e ajudam a tomar decisões estratégicas mais assertivas. Dessa forma, o desempenho comercial torna-se uma construção coletiva, integrada e sensível ao ritmo das transformações digitais (Feitosa, 2021).

Tecnologias Digitais como Ferramentas Estratégicas no Varejo e B2B

As tecnologias digitais transformaram profundamente o modo como empresas se posicionam, operam e se relacionam com seus públicos, tanto no varejo quanto nas operações B2B. No cenário atual, marcado por rápidas mudanças comportamentais e concorrência acirrada, a adoção estratégica dessas tecnologias tem se mostrado essencial não apenas para a sobrevivência, mas para a construção de uma vantagem competitiva real e sustentável. O comércio, antes centrado apenas no ponto físico, foi levado a repensar sua lógica de funcionamento, ampliando horizontes com o apoio de soluções digitais que permitem não só maior alcance, mas também personalização em escala. A experiência do consumidor tornou-se elemento central no processo de compra, e as ferramentas digitais, como CRM, analytics, inteligência artificial e automação, são cada vez mais incorporadas como catalisadoras de resultados expressivos (Cândido, 2025).

A digitalização não representa somente um deslocamento de canais, mas a reconfiguração de toda a jornada de compra e de decisão. No varejo, por exemplo,

a integração de plataformas omnichannel permite que consumidores iniciem a compra no ambiente digital e a finalizem na loja física, ou vice-versa, criando um fluxo contínuo e sem atritos. Essa fluidez exige inteligência estratégica para gestão de estoques, logística, marketing personalizado e atendimento em tempo real. A análise de dados passou a ser a espinha dorsal dessas estratégias, permitindo que empresas antecipem demandas, ajustem preços dinamicamente e entendam o comportamento do consumidor de forma mais precisa (Vidigal *et al.*, 2023). Essa abordagem é ainda mais vital no contexto B2B, onde os processos de compra são mais longos, envolvem múltiplos tomadores de decisão e requerem uma gestão altamente eficiente de relacionamento com o cliente.

Ao migrar para o digital, empresas B2B passaram a contar com ferramentas que fortalecem o relacionamento com os parceiros comerciais, automatizam orçamentos, simplificam pedidos e oferecem dashboards analíticos com indicadores personalizados. A digitalização trouxe ainda mais clareza sobre os gargalos da cadeia de fornecimento, permitindo negociações mais estratégicas, baseadas em dados, e não apenas em relações estabelecidas. Essa mudança de paradigma exige dos gestores uma mentalidade orientada à inovação, além de uma postura adaptativa frente às novas exigências do mercado (Dias *et al.*, 2024). O comércio eletrônico, neste contexto, tornou-se muito mais do que um canal de vendas: passou a ser uma base operacional onde dados, logística e atendimento convergem para formar soluções de alto valor agregado.

Nos bastidores desse avanço, há uma transformação silenciosa nas estruturas internas das empresas. Times de vendas, marketing e tecnologia passaram a atuar de forma integrada, quebrando silos e cocriando soluções alinhadas à jornada do cliente. No varejo, essa sinergia é perceptível na forma como campanhas publicitárias são veiculadas com base em dados comportamentais, nas recomendações inteligentes e na customização da vitrine digital. Já no setor B2B, esse mesmo movimento se reflete na construção de plataformas exclusivas para parceiros, no uso de chatbots para agilizar negociações e no acompanhamento preditivo de entregas e estoques (Costa; Dos Santos, 2020).

No entanto, a inserção das tecnologias digitais no cotidiano empresarial não é apenas técnica: ela demanda um redesenho cultural. As empresas precisam estar preparadas para testar, errar e evoluir rapidamente. A experimentação contínua e o foco no cliente deixam de ser diferenciais e passam a ser elementos centrais da estratégia digital. Não se trata mais de escolher entre o físico ou o digital, mas sim de compreender como cada ponto de contato pode agregar valor e estreitar vínculos com o público. À medida que o digital se consolida como um ecossistema, as empresas mais bem-sucedidas serão aquelas que conseguirem operar com agilidade, consistência e empatia em todos os canais (Cândido, 2025).

Nesse novo cenário, o uso estratégico das tecnologias digitais torna-se não apenas um meio para impulsionar as vendas, mas um instrumento decisivo para a construção de relevância de marca, fidelização e inteligência de mercado. Em um ambiente onde a concorrência está a um clique de distância, oferecer uma experiência fluida, personalizada e eficiente pode ser a chave para conquistar

e manter o cliente, tanto no varejo quanto nas operações B2B. O impacto da transformação digital, portanto, extrapola os ganhos operacionais e se reflete diretamente no desempenho comercial, na rentabilidade e na sustentabilidade dos negócios (Costa; Dos Santos, 2020).

Desafios e Barreiras da Transformação Digital nas Organizações

As promessas da transformação digital frequentemente brilham com a ideia de inovação, automação e competitividade, mas, por trás dessa aparência tecnológica sofisticada, há uma série de barreiras silenciosas que desafiam a realidade operacional das organizações. Em micro e pequenas empresas, por exemplo, os obstáculos começam já na percepção da própria necessidade de transformação. Muitas vezes, falta não apenas capital financeiro para investir em tecnologias digitais, mas também capital humano qualificado para liderar essas mudanças, o que acarreta uma defasagem tecnológica crescente entre essas empresas e as de médio e grande porte (Nunes *et al.*, 2024). Além disso, a resistência ao novo ainda se impõe como um entrave invisível, mas poderoso, especialmente em ambientes empresariais mais tradicionais, onde processos manuais e estruturas hierárquicas rígidas continuam a reger o cotidiano.

O fator humano, aliás, desponta como uma das variáveis mais sensíveis nesse processo. A transformação digital não é um projeto que se implanta apenas com máquinas ou softwares, ela exige uma mudança de mentalidade, abertura para o aprendizado contínuo e disposição para o erro como parte do caminho. Em empresas de grande porte, onde as estruturas são mais robustas, a resistência tende a vir da cultura organizacional consolidada, que pode ver nas mudanças digitais uma ameaça ao status quo e à estabilidade de processos anteriormente bem-sucedidos (Lapolli *et al.*, 2021). Por outro lado, nas médias empresas, a dificuldade é frequentemente relacionada ao papel da liderança: a ausência de gestores com visão estratégica digital afeta a velocidade e a profundidade com que a inovação é absorvida (Ribeiro, 2023).

No setor de serviços, a digitalização pode gerar insegurança em relação à substituição de funções humanas por automação, alimentando o medo da perda de empregos e dificultando o engajamento da equipe nos projetos de transformação. No comércio varejista, especialmente o de bairro, há ainda o desafio de entender o valor das ferramentas digitais na experiência do cliente, muitas vezes visto como algo exclusivo de grandes redes e lojas online (Klein; Todesco, 2020). Já na indústria, a integração de tecnologias como inteligência artificial, IoT e robótica esbarra na obsolescência de máquinas, na necessidade de reformas estruturais e na dificuldade de adaptar os sistemas legados às novas exigências digitais (Nunes *et al.*, 2024).

O agronegócio, por sua vez, traz uma ambivalência interessante. Embora esteja em expansão no uso de tecnologias digitais, especialmente em grandes propriedades com acesso a crédito e apoio técnico, o pequeno produtor rural ainda enfrenta barreiras que vão desde a conectividade precária até a falta de suporte técnico local. Nesse contexto, a digitalização se torna um privilégio de poucos,

quando deveria ser uma estratégia de inclusão e expansão (Ribeiro, 2023). Há, portanto, um desalinhamento entre o potencial transformador das tecnologias e a capacidade prática de assimilá-las nos diversos setores produtivos.

Outro aspecto negligenciado é a sobrecarga de informações e soluções oferecidas no mercado. Muitas organizações se veem perdidas diante da quantidade de plataformas, softwares e metodologias disponíveis, sem conseguir distinguir o que realmente se adequa ao seu modelo de negócio. Isso acarreta investimentos mal direcionados e, em alguns casos, a frustração com resultados abaixo do esperado, comprometendo a continuidade das estratégias digitais (Lapoli *et al.*, 2021). A falta de métricas claras e de uma cultura de mensuração de desempenho digital também colabora para essa sensação de estagnação.

Ainda assim, não se trata apenas de carência de recursos ou resistência ao novo. A transformação digital exige um compromisso organizacional profundo, que ultrapassa a adoção pontual de ferramentas. Envolve a reconstrução da maneira como a empresa pensa, entrega valor e se conecta com o mercado. Para que esse processo aconteça de forma efetiva, é necessário alinhar lideranças, capacitar equipes, revisar estruturas e criar um ambiente seguro para a inovação. O desafio é, acima de tudo, humano e estratégico e não apenas técnico (Klein; Todesco, 2020).

METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo teve como base uma abordagem de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de analisar contribuições teóricas e empíricas sobre a transformação digital e seu impacto no desempenho comercial das empresas. Conforme Gil (2019), esse tipo de pesquisa é desenvolvido a partir de material já publicado, principalmente livros e artigos científicos, permitindo a sistematização e a ampliação do conhecimento existente sobre determinado fenômeno. A escolha por essa abordagem fundamentou-se na intenção de compreender criticamente o estado da arte sobre o tema e identificar possíveis lacunas e tendências nos estudos recentes.

Os dados foram obtidos por meio de buscas realizadas em bases de dados acadêmicas reconhecidas pela relevância e confiabilidade, como a SciELO, Google Scholar, Periódicos CAPES, ScienceDirect e Emerald. A seleção desses repositórios considerou a ampla cobertura de artigos científicos e a possibilidade de acesso gratuito ou institucional a documentos completos. A estratégia de busca foi conduzida entre os meses de março e maio de 2025, utilizando como recorte temporal publicações compreendidas entre os anos de 2019 e 2024, período marcado por um crescimento expressivo no número de estudos relacionados à digitalização de processos empresariais, impulsionado, inclusive, pelos efeitos da pandemia de Covid-19 e a consequente aceleração da transformação digital nas organizações (Marconi; Lakatos, 2019).

Durante a busca, foram utilizados operadores booleanos como AND, OR e NOT, a fim de refinar e combinar termos que delimitassem com maior precisão

o campo de pesquisa. Por exemplo, as expressões “transformação digital” AND “desempenho comercial” OR “vendas” foram utilizadas para ampliar a abrangência temática, enquanto a expressão NOT “educação” permitiu excluir estudos que não estavam alinhados ao recorte empresarial pretendido. O uso desses operadores contribuiu para o filtro eficiente dos materiais, tornando a triagem mais assertiva diante da grande quantidade de publicações disponíveis (Gil, 2019).

As palavras-chave selecionadas foram definidas com base na recorrência de termos nas publicações revisadas e na aderência ao objetivo do estudo. Os descritores principais incluíram: transformação digital, desempenho comercial, digitalização, inovação tecnológica, estratégias digitais e impacto organizacional. Foram considerados ainda os termos equivalentes em inglês, como digital transformation, business performance, digital innovation e organizational impact, para ampliar o alcance e contemplar produções internacionais relevantes. A inclusão desses termos estrangeiros permitiu o acesso a uma diversidade maior de autores e perspectivas, enriquecendo o embasamento teórico (Marconi; Lakatos, 2019).

Os critérios de inclusão abrangeram artigos publicados em periódicos revisados por pares, dissertações, teses e capítulos de livros com abordagem científica e alinhamento direto ao tema da pesquisa. Além disso, foi exigido que os estudos apresentassem metodologias claras, objetivos bem definidos e análises consistentes sobre a relação entre transformação digital e desempenho comercial. Em contrapartida, foram excluídas publicações com caráter opinativo, notícias, resenhas, materiais publicitários e textos sem rigor metodológico ou que abordassem o tema de forma superficial ou desvinculada do contexto empresarial. Essa triagem seguiu o princípio de qualidade das fontes e de relevância teórica, evitando vieses interpretativos e informações imprecisas (Gil, 2019).

A obtenção e a organização dos dados ocorreram por meio de planilhas eletrônicas, nas quais foram registrados os títulos dos trabalhos, autores, ano de publicação, base de dados, tipo de material (artigo, tese, livro) e um resumo analítico do conteúdo de cada obra. Essa sistematização permitiu uma análise comparativa entre os autores e facilitou a identificação de convergências e divergências nas abordagens teóricas. A classificação temática também possibilitou observar como os diferentes autores tratavam aspectos como inovação, cultura organizacional, gestão de mudanças e desempenho em vendas no contexto da digitalização (Marconi; Lakatos, 2019).

Portanto, a metodologia bibliográfica aplicada não apenas fundamentou teoricamente o trabalho, mas também contribuiu para a construção de uma análise crítica, aprofundada e atualizada do fenômeno em questão. O planejamento criterioso das buscas, a utilização estratégica de operadores booleanos, o rigor na definição dos critérios de seleção e a estruturação dos dados obtidos garantiram a consistência científica necessária para o desenvolvimento da pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A transformação digital tem provocado mudanças profundas no desempenho comercial das empresas, especialmente quando se observa como ela se conecta diretamente às decisões estratégicas, à experiência do cliente e à eficiência operacional. Ao analisar empresas de diferentes setores e portes, foi possível identificar que os resultados mais consistentes surgem da combinação entre cultura organizacional adaptável, investimentos contínuos em tecnologia e lideranças comprometidas com a inovação. Os dados obtidos revelam que organizações que adotaram ferramentas digitais de forma integrada experimentaram melhorias não apenas na produtividade e alcance de mercado, mas também na personalização do relacionamento com os consumidores, refletindo em fidelização e aumento de ticket médio (Farlardo, 2022; Neto *et al.*, 2025).

Em contextos onde a digitalização ocorreu com planejamento e foco em resultados, as mudanças tornaram-se visíveis também nos indicadores financeiros e operacionais. Isso ficou especialmente evidente em empresas que passaram a operar com e-commerce estruturado, automação nos processos comerciais e inteligência artificial no suporte à tomada de decisão. Além disso, o uso de redes sociais e plataformas digitais de comunicação impulsionou não só o volume de vendas, como também o valor percebido da marca pelos consumidores. Mesmo empresas de menor porte demonstraram ganhos significativos ao incorporar soluções simples, mas eficientes, como catálogos digitais, canais diretos com o cliente e análise de dados para entender o comportamento de compra (Costa; Dos Santos, 2020; Arantes *et al.*, 2021).

Quadro 1 - Resultados da transformação digital no desempenho comercial de empresas de diferentes setores.

RESULTADO OBSERVADO	FONTE
Maior agilidade na adaptação às demandas do consumidor em ambientes digitais	Vidigal <i>et al.</i> (2023)
Aumento no volume de vendas após a adoção de estratégias digitais no varejo	Da Silva Caraffini <i>et al.</i> (2023)
Expansão da base de clientes com uso de ferramentas de marketing digital	Morais; De Araújo Brito (2020)
Redução do tempo de resposta no atendimento ao cliente com automação	Catapan <i>et al.</i> (2021)
Consolidação de novas fontes de receita por meio do e-commerce	Cândido (2025)
Melhoria na tomada de decisão com análise de dados integrada à rotina comercial	Barbosa (2024)
Fortalecimento da presença digital como diferencial competitivo	Stanzione (2022)
Aumento da eficiência dos processos comerciais com uso de inteligência artificial	Farlardo (2022)

RESULTADO OBSERVADO	FONTE
Melhora na experiência do consumidor durante a jornada de compra	Albarelo Friedrich; Mar Bogoni; Beuren (2020)
Ampliação de canais de venda e atendimento por meio de plataformas digitais	De Oliveira Gomes; Junior (2025)

Fonte: o autor.

A análise dos dados evidencia que os impactos da transformação digital vão muito além da simples modernização de processos. Eles se traduzem em novas possibilidades de conexão com o cliente, em decisões mais estratégicas e em operações mais ágeis e adaptáveis. Ao longo da investigação, foi perceptível que os benefícios surgem quando as ferramentas tecnológicas são compreendidas como meios e não como fins. A seguir, será realizada a discussão desses resultados, com base nos desafios previamente identificados e nas experiências relatadas pelas fontes analisadas (Albertin; De Moura Albertin, 2021; Ribeiro, 2023; Daehn; Costa; Pereira, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação partiu da curiosidade sobre como a transformação digital poderia realmente impactar o desempenho comercial das empresas. Entre expectativas e descobertas, foi possível perceber que a tecnologia, por si só, não opera milagres. O que gera mudança concreta é a forma como ela se entrelaça com a cultura organizacional, com as pessoas e com a estratégia de cada negócio. Ao longo da análise, ficou evidente que os objetivos traçados inicialmente foram alcançados, pois os dados coletados e discutidos mostraram relações claras entre práticas digitais e melhoria nos resultados comerciais. As evidências apontaram que, quando bem direcionada, a transformação digital contribui não apenas para o aumento de vendas, mas também para a construção de uma marca mais próxima, dinâmica e conectada com os novos comportamentos do consumidor.

Ainda que os resultados tenham sido significativos, o estudo revelou pontos que merecem ser aprofundados em pesquisas futuras. A transformação digital ainda é um processo desigual entre empresas de diferentes tamanhos, setores e regiões. Faltam estudos mais específicos que explorem essas particularidades e que ampliem a compreensão sobre como a digitalização se comporta em ambientes com menor maturidade tecnológica ou com restrições orçamentárias. Também seria importante investigar como o fator humano, especialmente a liderança e o engajamento das equipes, influencia diretamente o sucesso ou o fracasso da digitalização. Percebeu-se que, muitas vezes, o que freia a inovação não é a falta de ferramentas, mas a dificuldade de abrir espaço para novas formas de pensar e agir.

Além disso, o estudo contribuiu para a área ao apresentar de forma clara como os processos digitais, quando bem aplicados, conseguem transformar as relações comerciais. Isso serve de apoio para gestores que ainda se sentem

inseguros quanto aos investimentos em tecnologia. Com base nos resultados, pode-se afirmar que a transformação digital não precisa ser complexa para ser eficaz. A adoção de soluções simples e acessíveis, como o uso de redes sociais, sistemas de atendimento automatizado ou plataformas de e-commerce, já se mostrou suficiente para melhorar o desempenho em diversas realidades empresariais. A grande contribuição está justamente em tornar esse processo mais acessível e compreensível.

Apesar do avanço alcançado, ainda há muito a ser explorado, principalmente no que se refere aos impactos a longo prazo. Como a digitalização influencia a fidelidade do cliente ao longo dos anos? Como ela afeta a construção de reputação de uma marca em tempos de hiperconectividade? São perguntas que ficaram em aberto e que podem guiar novas pesquisas. Também é necessário acompanhar mais de perto os efeitos da transformação digital no bem-estar dos trabalhadores e no equilíbrio entre automação e emprego, tema sensível e urgente que ainda carece de aprofundamento.

Foi possível perceber que a transformação digital está longe de ser apenas uma tendência passageira. Ela se mostrou uma realidade que já molda decisões, comportamentos e mercados. O estudo trouxe à tona não apenas números e dados, mas histórias, desafios e movimentos reais vividos por empresas em busca de adaptação e sobrevivência. Há algo profundamente humano nesse processo, pois envolve não apenas atualizar sistemas, mas também aprender a lidar com a mudança constante. É aí que mora o verdadeiro impacto: não apenas no desempenho comercial, mas na capacidade de uma organização se reinventar continuamente. E, para isso, será sempre preciso olhar para além da tecnologia, enxergando as pessoas que a conduzem.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO FRIEDRICH, Marcos Paulo; MAR BOGONI, Nadia; MARIA BEUREN, Ilse. **Reflexos Das Mudanças Estratégicas No Desempenho Organizacional**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 13, n. 1, 2020.

ALBERTIN, Alberto Luiz; DE MOURA ALBERTIN, Rosa Maria. **Transformação digital: gerando valor para o” novo futuro”**. Gv-Executivo, v. 20, n. 1, p. 26-29, 2021.

ARANTES, Rita de Cássia *et al.* **A transformação digital e o conhecimento organizacional: Uma revisão sistemática da literatura**. 2021.

BARBOSA, Beatriz Nogueira. **Desenvolvimento de indicadores de desempenho para melhoria de processo numa empresa do setor de serviços**. 2024. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho (Portugal).

CÂNDIDO, Gustavo. **E-commerce estratégico: modelos, plataformas e tendências do varejo**. Editora Senac São Paulo, 2025.

CATAPAN, Poliana Campos Côrtes *et al.* **Carreiras profissionais: desafios dos educadores e orientadores vocacionais frente as novas tendências oriundas da emergente era digital tecnológica.** Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 5, p. 45310-45321, 2021.

COSTA, Lidianny Lourenço; DOS SANTOS, Elizeu José. **O comércio eletrônico como ferramenta de desenvolvimento de vendas no varejo: Um levantamento de dados sobre o mercado Brasileiro.** Facit Business and Technology Journal, v. 1, n. 20, 2020.

DA SILVA CARAFFINI, Josiane Piva Testolin *et al.* **Transformação Digital E Desempenho no Setor Bancário: Uma Abordagem Com Análise Envoltória De Dados.** Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 20, n. 2, p. 54-79, 2023.

DAEHN, Cheryl Maureen; COSTA, Ana Ester da; PEREIRA, Ricardo. **Transformação digital e sustentabilidade: desafios e tendências.** Xxiii Encontro Internacional Sobre Gestão Empresarial E Meio Ambiente, n. 6, p. 01-28, 2021.

DE OLIVEIRA GOMES, Samara; JUNIOR, Ali Antonio Abrão. **Transformação Digital: Impactos no Comercio Internacional e as implicações na Gestão Comercial.** Advances in Global Innovation & Technology, v. 3, n. 4, p. e34014-e34014, 2025.

DIAS, Amanda Diniz *et al.* **O E-Commerce internacional no processo B2B.** InGeTec-Inovação, Gestão & Tecnologia, v. 4, n. 7, p. 88-103, 2024.

FALARDO, Dário Júlio. **A utilização de ferramentas de inteligência artificial na gestão comercial das empresas e o seu impacto no processo de vendas.** 2022. Dissertação de Mestrado. ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal).

FEITOSA, Conceição de Maria Barros. **Transformação digital: o impacto das fintechs na performance financeira do mercado bancário brasileiro.** 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas. 2019.

KLEIN, Vinícius Barreto; TODESCO, José Leomar. **Transformação digital: Desafios e oportunidades para PMEs.** In: Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki. 2020.

LAPOLLI, Paulo César; PARANHOS, William Roslindo; LAPOLLI, Édis Mafra. **A Transformação Digital em tempos de crise: barreiras e desafios.** Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento Volume I, 2021.

LIMA, Fonttamara. **Tópicos avançados de gestão comercial.** Editora Senac São Paulo, 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MORAIS, Natallya Silva Dantas; DE ARAÚJO BRITO, Max Leandro. **Marketing digital através da ferramenta Instagram.** e-Acadêmica, v. 1, n. 1, p. e5-e5, 2020.

NETO, Agnaldo Bentes Azevedo *et al.* **Adoção de Estratégias de Marketing Digital para Maximização de Vendas: Uma Proposta para a CB Comercial.** Cuadernos de Educación y Desarrollo, v. 17, n. 4, p. e7992-e7992, 2025.

NUNES, Emanuel Nascimento *et al.* **Transformação digital: desafios e oportunidades para pequenas e médias empresas.** Observatório De La Economía Latinoamericana, v. 22, n. 4, p. e4224-e4224, 2024.

RIBEIRO, Ana Sofia Oliveira. **Uma caracterização de iniciativas de transformação digital nas organizações.** 2023. Dissertação de Mestrado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal).

SARAIVA, Simone Chollet; SILVA, Rafael Mozart da. **Transformação digital e marketing como ferramentas para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do Litoral Norte do Estado do Rio Grande do Sul.** REVES-Revista Relações Sociais. Viçosa-MG. Vol. 6, n. 3 (2023), 16682-01e, 11 p., 2023.

STANZIONE, Ronaldo Nielsen. **A disparidade entre front office e back office como fator crítico de sucesso na transformação digital das empresas do varejo brasileiro.** 2022.

VIANA, Ana Cristina Aguilar. **Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital.** Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, v. 8, n. 1, p. 115-136, 2021.

VIDIGAL, Caroline Resende *et al.* **Transformação digital: adoção e impacto nos resultados financeiros dos investimentos em tecnologia em três varejistas brasileiras.** 2023.

WEISS, Marcos Cesar. **Transformação digital rumo às cidades inteligentes: o caso da cidade de Santos.** In: Congresso Transformação Digital 2020. 2020.