

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS NEGÓCIOS: UM ESTUDO SISTEMÁTICO A PARTIR DA WEB OF SCIENCE E DA SCOPUS

Francisco Souza Rego Filho – filhosouzafs@gmail.com

Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade Federal Rural do Semi-árido

Moisés Gama Fontes – moisesgama08@gmail.com

Curso de Administração – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Yascara Pryscilla Dantas Costa – pryscilladantas@hotmail.com

Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade Federal Rural do Semi-árido

Edivaldo Rabelo de Menezes – professoredivaldorabelo@gmail.com

Programa de Pós-graduação em Ciência da Propriedade Intelectual – Universidade Federal de Sergipe

Resumo - O presente estudo buscou entender o impacto da transformação digital na gestão de negócios, se utilizando para isso de uma pesquisa bibliométrica que culminou em uma análise sistemática dos cinco artigos mais citados nas bases de dados da *Web of Science* e *Scopus*, se empregando do termo “*digital transformation*” para coletar os dados de artigos de acesso livre, da área de gestão e negócios, produzidos até 2020. Ao analisar os dados bibliométricos se constatou a incipiência de pesquisa na área, e o destaque para instituições europeias nesse contexto, por fim, ao partir para a análise sistemática, se percebeu que a temática ainda apresenta muitos desafios ao uso organizacional, devido à necessidade de acompanhar esse processo de maneira tão rápida quanto ocorre, porém, já evidenciando grandes melhorias nas relações organizacionais com colaboradores e clientes, e criando diversas novas oportunidades de negócio. Por fim, o estudo aponta para o único termo utilizado na busca e a incipiência das pesquisas na área como questões limitadoras do trabalho, se sugerindo que brevemente sejam realizados estudos com os mesmos parâmetros, dada a rápida evolução da temática.

Palavras-chave— Digitalização, Interações organizacionais, Melhoria da eficiência, Novas tecnologias.

Abstract - The present study sought to understand the impact of digital transformation on business management, using a bibliometric research that culminated in a systematic analysis of the five most cited articles in the *Web of Science* and *Scopus* databases, using the term “*digital transformation*” to collect data from open access articles, from the management and business area, produced until 2020. In analyzing the bibliometric data, the incipience of research in the area was found, and the highlight for European institutions in this context, finally when starting with the systematic analysis, it was noticed that the theme still presents many challenges to organizational use, due to the need to follow this process as quickly as it occurs, however, already showing great improvements in the organizational relations with employees and customers, and creating several new business opportunities. Finally, the study points to the only term used in the search and the incipience of research in the area as work-limiting issues, suggesting that studies with the same parameters are soon to be carried out, given the rapid evolution of the theme.

Keywords— Digitization, Organizational interactions, Improvement of efficiency, New technologies.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital, conforme afirmam autores como Carlos (2020) e Schallmo, Williams e Boardman (2017), envolve uma série negócios em rede e consumidores, se baseando na análise de dados para identificar e avaliar qual o melhor desempenho possível para os negócios. Kotarba (2018) ressaltar ser um conceito recente e que possui como marca a modificação dos modelos de negócios em resposta ao dinamismo do avanço tecnológico, resultando em mudanças nos comportamentos dos consumidores.

Para Von Leipzig *et al.* (2017) a transformação digital engloba desde a tecnologia como a estratégia e a cultura da organização, que resulta em novos modelos de gerenciamento estratégico, tornando assim fundamental a análise dos aspectos culturais, metodológicos e tecnológicos no estudo desse processo. Outrossim, Davenport e Spanyi (2019) e Carlos (2020) afirmam a necessidade que, desde o início do

processo de transformação, todos saibam que este começa por uma parte da empresa, mas só se dá por implementado quando toda a empresa (ou ao menos as áreas diretamente ligadas à experiência do cliente) estiver se transformado para que os resultados possam ser colhidos.

Entre os fatores que estão influenciando a mudança de comportamento das pessoas e de todos os mercados, a tecnologia encontra-se como o papel essencial para essa mudança. Os modelos de negócio encontram-se em constante transformação, especialmente, devido ao processo de digitalização que impactou diretamente a forma de como as empresas oferecem e apresentam seus produtos e serviços aos clientes. Este processo de transformação vem se intensificando nas organizações à medida que aumenta a demanda do consumidor por uma melhor experiência. “Não estamos mais falando de ‘satisfação do cliente’, mas de ‘experiência do cliente’” (WEILL; WOERNER, 2014, p. 16).

Portanto, a transformação digital envolve mudanças tecnológicas, mudança cultural e na forma como as organizações trabalham e entregam valor, sendo necessário, dessa forma, rever algumas estratégias organizacionais, justificando a necessidade de se estudar esse contexto em todos os aspectos da sociedade, englobando, portanto, a gestão de negócios. Diante do exposto, questiona-se: **a partir da perspectiva da produção científica internacional, como a transformação digital influencia a gestão dos negócios?** Neste contexto, o objetivo deste trabalho foi compreender a influência da transformação digital na gestão dos negócios. E para tal, se propõe realizar uma revisão sistemática da literatura acerca da temática, partindo inicialmente de uma pesquisa bibliométrica para melhor captar os estudos necessários ao objetivo proposto.

O uso da bibliometria é amplo e permite perpassar por diversas áreas de conhecimento e contribui para o entendimento de diversas pesquisas através da visão de variados autores, já a revisão sistemática investiga uma questão bem definida permitindo, assim, neste estudo selecionar, avaliar e sintetizar informações importantes, que no caso do presente estudo trata sobre a influência das tecnologias digitais na gestão dos negócios, visto que é uma temática que vem sendo bastante explorada na atualidade.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo das premissas metodológicas de autores como Pritchard (1969) e Richardson (2010), este estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica de finalidade descritiva, onde se adotou uma revisão sistemática da literatura, a partir de dados coletados por meio de uma pesquisa bibliométrica sobre estudos de transformação digital na gestão organizacional. Na Figura 1 abaixo se apresenta os procedimentos do recorte bibliométrico realizado para a coleta e seleção dos artigos utilizados neste estudo, onde se encontrou ao final dos filtros aplicados um total de 152 artigos indexados na *Web of Science* (WoS) e 219 artigos indexados na *Scopus*.

Figura 1. Recorte da coleta nas bases de dados.



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos resultados nas bases de dados da WoS e da Scopus (2021)

Para chegar aos resultados esperados, se iniciou buscando artigos com o termo “*digital transformation*” (transformação digital) entre aspas, para coletar artigos somente sobre esta temática, nos campos do título, resumo e palavras-chave, inseridos nas categorias de gestão e negócios categorizados dentro das duas bases de dados, captando somente artigos produzidos até 2020 sem limitações de idioma e geográficas. Se chegou à um resultado de 152 artigos e 219 artigos na *WoS* e *Scopus*, respectivamente.

A partir disso os dados coletados foram baixados e tabulados no *Microsoft Office Excel 2016*, elaborados os gráficos bibliométricos se utilizado da estatística descritiva para listar principais autores, instituições países e evolução temporal das publicações, além do uso do *software VOSviewer* para criar uma nuvem de palavras com os termos mais utilizados nos artigos encontrados. E por fim, foram listados os cinco artigos mais citados entre as duas bases de dados, os quais seguiram para a etapa da revisão sistemática onde foram traduzidos para o português, e lidos na íntegra, onde foram analisados e coletadas informações como seus autores e sua origem, os objetivos, principal visão do impacto da transformação digital nos negócios e principais resultados encontrados.

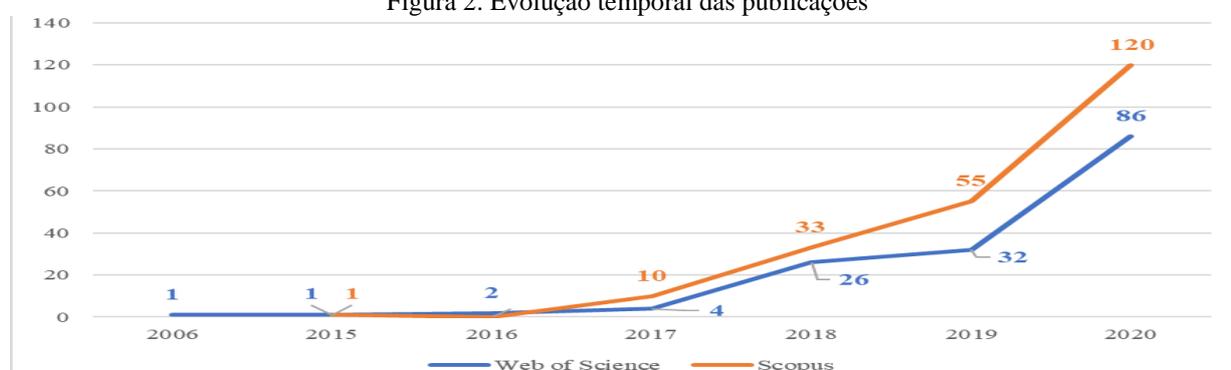
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção tem por finalidade apresentar os resultados do estudo, contemplando inicialmente uma subseção destacando os resultados bibliométricos do estudo, e por fim, uma subseção contemplando os dados coletados a partir da revisão sistemática dos cinco artigos mais citados sobre a temática.

3.1 Dados bibliométricos do estudo

No primeiro momento, a coleta de dados se deu pela busca de artigos contendo o termo “*digital transformation*” (transformação digital), em artigos publicados até o ano de 2020, de acesso aberto, e englobados nas categorias de gestão e negócios das bases de dados *Web of Science (WOS)* e *Scopus*, assim foi possível obter dados quantitativos da produção científica acerca da temática, encontrando 152 artigos na primeira base, e 219 na segunda. A distribuição temporal destes artigos está exposta na Figura 2 logo abaixo:

Figura 2. Evolução temporal das publicações



Fonte: dados coletados nas bases de dados da WoS e da Scopus (2021)

A partir da análise da Figura 2, se percebe que a primeira produção indexada sobre a temática foi encontrada no ano de 2006, se tratando do artigo intitulado “*Difusão da inovação em contextos globais: determinantes da transformação digital pós-adoção de empresas europeias*” de autoria de Zhu et al. (2006) e indexado pela *Web of Science*, o qual tratou de um estudo dos determinantes que promoviam a difusão da inovação e da transformação digital no âmbito dos negócios a partir de teorias como a difusão da inovação e a estrutura de ambiente organizacional, buscando especificar características e fatores contextuais que promoveriam a sua difusão nestes negócios.

A partir daí, se percebeu um lapso temporal entre publicações sobre a temática, só vindo a ocorrer novamente no ano de 2015, no qual cada uma das bases teve um artigo indexado sobre a temática. Já no ano de 2016, apenas a *Web of Science* teve dois artigos indexados sobre a temática. A partir de 2017, ambas as bases tiveram artigos indexados, embora os números demonstrem que a *Scopus* possuiu sempre um número maior de artigos nesse período. Ademais, o total de 152 artigos indexados pela *Web of Science*, e de 218 artigos indexados pela *Scopus* demonstram o quanto a temática ainda é incipiente e só vem sendo trabalhada nos últimos anos, com exceção do artigo de autoria de Zhu et al. (2006), os demais foram produzidos dentro dos últimos seis anos.

Já quando se parte para analisar as instituições que mais produzem sobre a temática a nível global, o que se percebe é uma variedade de instituições espalhadas pelo globo, muitas produzindo apenas um artigo sobre a temática até o momento, porém, ao visualizar a Tabela 1 abaixo, que apresenta as instituições que mais produziram sobre a temática, se percebe uma predominância de instituições europeias tratando sobre transformação digital nos negócios.

Tabela 1. Principais instituições que produzem sobre a temática

Web of Science

Scopus

Instituição	País	Total	Instituição	País	Total
-------------	------	-------	-------------	------	-------

1 ^o	Escola Superior de Economia da Universidade Nacional de Pesquisa	Rússia	5	Universidade de Erlangen-Nuremberga	Alemanha	5
2 ^o	Universidade de Zagreb	Croácia	5	Politécnico de Milão	Itália	5
3 ^o	Ministério de Educação e Ciência da Ucrânia	Ucrânia	4	Univ. Bina Nusantara	Indonésia	5
4 ^o	Universidade Luigi Bocconi	Itália	3	Escola Superior de Economia da Univ. Nacional de Pesquisa	Rússia	4
5 ^o	Universidade de Londres	Reino Unido	3	Univ. Financeira do Governo da Fed. Russa	Rússia	4

Fonte: dados coletados nas bases de dados da WoS e da Scopus (2021)

Ao observar, conforme a Tabela 1 acima, na base de dados da *Web of Science* se tem um destaque para a Escola Superior de Economia da Universidade Nacional de Pesquisa, da Rússia, e da Universidade de Zagreb, na Croácia, onde ambas possuem cinco artigos publicados sobre a temática. Já na liderança da Scopus, aparece a universidade de Erlanger-Nuremberga da Alemanha e o Politécnico de Milão, ambos também com cinco publicações. Os dados da tabela evidenciam duas tendências interessantes, a primeira, já citada anteriormente, é a predominância das instituições europeias nos estudos sobre a temática, onde as cinco mais bem posicionadas em ambas as bases são do continente europeu. A segunda tendência é o protagonismo das instituições russas, que aparecem em três oportunidades no ranking, seguida da Itália que aparece duas vezes, e os demais países aparecendo uma vez.

Essa predominância também é perceptível quando se analisa os dados da Tabela 2 abaixo, onde também no *ranking* dos cinco países que mais possuem publicações sobre a temática, em ambas as bases de dados os resultando apontaram para quatro países europeus entre os cinco mais bem colocados.

Tabela 2. Principais países que produzem sobre a temática
Web of Science *Scopus*

	País	Total	País	Total
1 ^o	Alemanha	24	Alemanha	44
2 ^o	Rússia	24	Reino Unido	33
3 ^o	Reino Unido	21	Rússia	25
4 ^o	Itália	17	Itália	23
5 ^o	Estados Unidos	14	Estados Unidos	16

Fonte: dados coletados nas bases de dados da WoS e da Scopus (2021)

Ao analisar os dados da Tabela 2, se percebe uma predominância da Alemanha em ambas as bases de dados, tendo 24 publicações indexadas na *Web of Science* e 44 na *Scopus*. Já a Rússia, onde suas instituições se destacaram nos dados anteriores, aparece em segundo na primeira base, com 24 artigos indexados, e em terceiro, na segunda base de dados, com 25 artigos indexados. Em última instância, se ressalta o aparecimento dos Estados Unidos, primeiro país fora da Europa mais bem colocado com relação a estudos publicados sobre a transformação digital nos negócios.

Já quando se volta para os principais autores sobre transformação digital nos negócios, conforme apresentado na Tabela 3, se tem uma predominância absoluta de pesquisadores europeus entre os cinco mais bem colocados no *ranking* em ambas as bases de dados.

Tabela 3. Principais autores que produzem sobre a temática
Web of Science *Scopus*

	Autor	Instituição	Total	Autor	Instituição	Total
1 ^o	Elvir Munirovich Akhmetshin	Universidade Federal de Kazan (Rússia)	2	Leonardus Wahyu Wasono Mihardjo	Universidade Bina Nusantara (Indonésia)	5
2 ^o	Marcel Bogers	Universidade de Copenhague (Dinamarca)	2	Elidjen	Universidade Bina Nusantara (Indonésia)	3
3 ^o	Henry Chesbrough	Universidade da Califórnia (EUA)	2	Eleni Papadonikolaki	Faculdade Bartlett do Ambiente Construído (Reino Unido)	3

A partir daí, foram categorizados os cinco artigos mais citados em ambas as bases de dados, e formado o *ranking*, conforme a Tabela 4 apresenta abaixo, considerando a posição dos artigos conforme o quantitativo total de citações em uma ou outra base.

Tabela 4. Artigos mais citados sobre a temática

	<i>Título</i>	<i>Autores</i>	<i>Revista</i>	<i>Publicação</i>	<i>Citações WoS</i>	<i>Citações Scopus</i>
1 ^o	Difusão da inovação em contextos globais: determinantes da transformação digital pós-adoção de empresas europeias	Zhu, Kevin; Dong, Shutao; Xu, Sean Xin; et al.	European Journal of Information Systems	2006	246	0
2 ^o	Inovação Aberta: pesquisa, prática e política	Bogers, M., Chesbrough, H., Moedas, C.	California Management Review	2018	105	140
3 ^o	A transformação digital da inovação e do empreendedorismo: progresso, desafios e temas-chave	Nambisan, S., Wright, M., Feldman, M.	Research Policy	2019	0	102
4 ^o	Construindo capacidades dinâmicas para transformação digital: um processo contínuo de renovação estratégica	Warner, K.S.R., Wäger, M.	Long Range Planning	2019	61	87
5 ^o	Enfrentando o desafio da digitalização: como se beneficiar da digitalização na prática	Parviainen, Paivi; Tihinen, Maarit; Kaariainen, Jukka; et al.	International Journal of Information Systems and Project Management	2017	58	0

Fonte: dados coletados nas bases de dados da WoS e da Scopus (2021, tradução nossa)

Em primeiro lugar aparece o artigo “*Difusão da inovação em contextos globais: determinantes da transformação digital pós-adoção de empresas europeias*” o qual já foi citado anteriormente como sendo o primeiro artigo produzido sobre a temática, de autoria de Zhu *et al.* (2006), o qual obteve um total de 246 citações até o ano de 2020 em artigos indexados pela *Web of Science*. Os próximos três artigos do *ranking* possuem o maior número de citações na Scopus, e o terceiro artigo de autoria de Nambisan, Wright e Feldman (2019) não é indexado pela *Web of Science*. Já o quinto artigo mais citado, é indexado apenas pela *Web of Science*.

A partir desse ranking, foi realizada a revisão sistemática dos cinco artigos mais bem colocados no ranking e expostos na Tabela 4 acima, com intuito de atender o objetivo da pesquisa de compreender o fenômeno da transformação digital nos negócios a partir das obras mais citadas sobre a temática. Os dados referentes à essa etapa, são apresentados na subseção a seguir. Vale ressaltar que existia um artigo figurando entre os cinco primeiros do *ranking* da Tabela 4, intitulado de “*Conhecimento externo e tecnologia da informação: implicações para o desempenho da inovação de processos*” de autoria de Trantopoulos *et al.* (2017), que foi necessário ser excluído da etapa de revisão sistemática devido ao fato de não possuir acesso aberto, embora na base da *Web of Science* estivesse erroneamente listado como artigo de acesso aberto.

3.2 Revisão sistemática dos artigos mais citados

Partindo para a revisão sistemática dos cinco artigos selecionados, conforme foram expostos na Tabela 4 na subseção anterior, foi realizada a tradução dos textos, que eram todos em inglês e leitura na íntegra dos textos, para captar os seguintes dados: autores e suas instituições, objetivos dos estudos, definição da importância da transformação digital para o ramo de negócios e, por fim, as principais contribuições de cada estudo. Essa etapa se inicia apresentando no Quadro 2 abaixo, seguindo a ordem apresentada na Tabela 4 da subseção anterior, os autores e instituições de cada artigo revisado.

Quadro 2. Autores dos artigos analisados

Artigo	Autores	Instituições
1	Kevin Zhu	Universidade da Califórnia (EUA)
	Shutao Dong	Universidade da Califórnia (EUA)
	Sean Xin Xu	Universidade de Ciência e tecnologia de Hong Kong (China)
	Kenneth L. Kraemer	Universidade da Califórnia (EUA)
2	Marcel Bogers	Universidade da Califórnia (EUA)
	Henry Chesbrough	Universidade da Califórnia (EUA)
	Carlos Moedas	Universidade da Califórnia (EUA)
3	Satish Nambisan	Case Western Reserve University (EUA)
	Mike Wright	Imperial College (Reino Unido)
	Maryann Feldman	Universidade da Carolina do Norte (EUA)
4	Karl S.R. Warner	Universidade Napier de Edimburgo (Escócia)
	Maximilian Wäger	The Nunatak Group (Alemanha)
5	Maarit Tihinen	Centro de Pesquisa Técnica VTT (Finlândia)
	Jukka Kääriäinen	Centro de Pesquisa Técnica VTT (Finlândia)
	Susanna Teppola	Centro de Pesquisa Técnica VTT (Finlândia)

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos artigos analisados (2021)

Ao avaliar as instituições aos quais os autores dos artigos mais citados são pertencentes, se percebe, diferentemente da realidade bibliométrica, uma predominância de autores estadunidenses nos artigos mais impactantes sobre a temática até o presente momento considerando o número de citações que os trabalhos receberam. No Artigo 1, o qual foi o primeiro a ser publicado, no ano de 2006, se encontram quatro autores da Universidade da Califórnia, dos Estados Unidos, em parceria com um autor da Universidade de Ciência e Tecnologia de Hong Kong na China. A universidade da Califórnia ainda figura entre autores dos Artigos 2 e 3, demonstrando a influência que o país mais globalizado do mundo também exerce sobre essa temática tão importante para os negócios na atualidade.

Já ao analisar a contribuição de cada artigo para o conhecimento da importância da transformação digital nos negócios, se utilizara abaixo de cinco quadros, nos quais cada um apresenta o objetivo de estudo, principal visão sobre o impacto da transformação digital e principais resultados obtidos em cada estudo. No Artigo 1, intitulado de “*Difusão da inovação em contextos globais: determinantes da transformação digital pós-adoção de empresas europeias*” (ZHU et al., 2006) se chegou as seguintes conclusões, conforme o Quadro 3 abaixo:

Quadro 3. Apresentação do Artigo 1

Objetivo	Visão do impacto da transformação digital	Principais resultados encontrados
Avaliar o modelo combinado usando dados de pesquisa de 1415 empresas em seis países europeus.	A inovação precisa ser usada extensivamente nas atividades da cadeia de valor antes que seu impacto possa ser realizado. Entre as características de inovação, se descobre que a compatibilidade é o motivador mais forte e a preocupação com a segurança supera o custo como inibidor de uso.	Os resultados indicam que, entre as características identificadas pela teoria do modelo combinado, a compatibilidade supera os demais fatores. Isso lança uma nova luz sobre a natureza transformacional do <i>e-business</i>

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos artigos analisados (2021)

O artigo analisou o uso de um modelo combinado de tecnologias para a melhoria de organizações na Europa, apresentando a inovação como uma atividade de uso extensivo com capacidade de promover resultados positivos se utilizada com segurança, devendo sempre avaliar se o fator compatibilidade é favorável para o negócio ao qual a nova tecnologia está sendo empregada, e favorecendo o *e-business* fortemente. Assim sendo, se percebeu que os autores, já em 2006 apresentaram os negócios digitais como grandes apostas do futuro, o que de fato vem se concretizando e mudando os conceitos da sociedade em todos os seus aspectos, até mesmo em fatores relacionados ao mercado consumidor de todos os bens de consumo necessários para a sociedade.

Com relação ao Artigo 2, intitulado de “*Inovação Aberta: pesquisa, prática e política*” (BOGERS; CHESBROUGH; MOEDAS, 2018) se chegou as seguintes conclusões, conforme o Quadro 4 abaixo:

Quadro 4. Apresentação do Artigo 2

Objetivo	Visão do impacto da transformação digital	Principais resultados encontrados
Conectar melhor as pesquisas, práticas e políticas de inovação aberta para informar sobre as tendências atuais e direções futuras	Impacto positivo no crescimento econômico, e uma maior difusão dessas inovações que pode levar a um aumento da produtividade em toda a economia. Direções futuras de inovação aberta para informar sobre as tendências atuais e direções futuras.	Foi confirmado que será necessário políticas que favoreçam o contínuo desenvolvimento da tecnologia aberta, visto que os autores trazem a compatibilidade da inovação em três passos que, iniciando do setor privado, até a sociedade como um todo, pode ser notado.

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos artigos analisados (2021)

Com o objetivo de conectar melhor as pesquisas e práticas sobre inovação em seu estudo, os autores do Artigo 2, apresentaram a importância do seu impacto positivo na economia e na produtividade do negócio, chegando à conclusão de que ainda são necessárias novas políticas para promover uma inovação mais aberta. Dessa maneira, se percebe que, embora a transformação digital tenha surgido para melhorar as condições de vida da sociedade e é um avanço sem retorno, ainda é uma área que carece de muito respaldo dos agentes sociais mais diversos, seja por sua velocidade de mudança acelerada, que rompe fronteiras e deixa atividades e leis defasadas rapidamente, seja pelas práticas burocráticas da sociedade em termos legislativos e políticos.

No que diz respeito ao Artigo 3, intitulado de “A transformação digital da inovação e do empreendedorismo: progresso, desafios e temas-chave” (NAMBISAN; WRIGHT; FELDMAN, 2019) se chegou as seguintes conclusões, conforme o Quadro 5 abaixo:

Quadro 5. Apresentação do Artigo 3

Objetivo	Visão do impacto da transformação digital	Principais resultados encontrados
Compreender a transformação digital da economia precisa incorporar vários níveis de análise cruzada, abraçar ideias e conceitos de vários campos / disciplinas e reconhecer explicitamente o papel das tecnologias digitais na transformação das organizações e das relações sociais.	As tecnologias digitais, podem servir como uma plataforma conceitual comum que permite conexões entre questões em diferentes níveis, bem como a integração de ideias de diferentes disciplinas / áreas.	A pesquisa pode destacar os benefícios da digitalização nos interesses de nível individual, corporativo e social, mas também identificar conflitos e tensões entre esses diferentes níveis e sugerir como os conflitos podem ser resolvidos.

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos artigos analisados (2021)

No artigo 3, os autores buscaram compreender como a transformação digital influencia a economia e está incorporada em várias disciplinas que transformaram as organizações e as relações sociais, entendendo as tecnologias digital como uma plataforma digital comum que permite essa conexão. Concluíram que esse processo de digitalização ocorre nas diversas relações em nível individual e corporativo, porém, gerando uma nova gama de conflitos que precisam ser superados ao aplicar esse novo meio de interação. Assim, se percebe que a tecnologia promoveu um maior fluxo de informação dentro das organizações, entretanto, ainda se tem humanos por trás dessas telas, necessitando que a comunicação seja eficiente e clara.

Com relação ao Artigo 4, intitulado de “Construindo capacidades dinâmicas para transformação digital: um processo contínuo de renovação estratégica” (WARNER; WÄGER, 2019) se chegou as seguintes conclusões, conforme o Quadro 6 abaixo:

Quadro 6. Apresentação do Artigo 4

Objetivo	Visão do impacto da transformação digital	Principais resultados encontrados
Conceituar e definir o escopo do processo de transformação digital e fornecer <i>insights</i> empíricos sobre quais	A transformação digital pode ser utilizada para o uso de novas tecnologias móveis, inteligência artificial, nuvem, <i>blockchain</i> e internet das coisas para permitir	Identificou-se que a transformação digital ainda é utilizada muitas vezes como um termo inconsistente para diversos executivos que não utilizam para descrever várias atividades estratégicas e organização. Por fim, constatam que

tipos de capacidades dinâmicas com base digital são necessárias para a transformação digital	grandes melhorias de negócios a partir da experiência do cliente, bem como da otimização dos processos e criação de modelos de negócio.	existe fatores e contingências genéricas que acionam, permitem ou impedem a construção de capacidades dinâmicas para a transformação digital, a qual deve ser um processo contínuo de uso de novas tecnologias digital na vida organizacional contínua.
--	---	---

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos artigos analisados (2021)

O Artigo 4 objetivou conceituar e definir a transformação digital, fornecendo ideais sobre quais capacidades dinâmicas são necessárias para que ela ocorra, entendendo-a como o processo de uso de novas tecnologias moveis para otimização do atendimento ao cliente, dos processos organizacionais e até mesmo da criação de novos negócios. Por fim, identificaram que o termo ainda é utilizado de forma errônea diversas vezes, e limitado a perspectivas de mudança de contextos organizacionais, porém, os autores defendem que a transformação digital deve ser um processo contínuo, através do uso de tecnologias digitais constante para melhorar o dia-a-dia organizacional em todas as suas tarefas.

Por fim, com relação ao Artigo 5, intitulado de “*Enfrentando o desafio da digitalização: como se beneficiar da digitalização na prática*” (PARVIAINEN, 2017) se chegou as seguintes conclusões, conforme o Quadro 7 abaixo:

Quadro 7. Apresentação do Artigo 5

Objetivo	Visão do impacto da transformação digital	Principais resultados encontrados
Discutir a digitalização do ponto de vista de diversos estudos de caso realizados para coletar dados de várias empresas, e um estudo de literatura para complementar os dados.	A digitalização causa mudanças para as empresas devido à adoção de tecnologias digitais na organização ou no ambiente de operação.	A digitalização é o principal problema de capacitação para fornecer eficiência interna nas organizações ou para fornecer oportunidades externas, como novos serviços ou ofertas aos clientes. Além disso, pode haver mudanças perturbadoras no ambiente operacional da empresa causadas pela digitalização.

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos artigos analisados (2021)

Por fim, o Artigo 5 buscou entender o processo de digitalização, impulsionado pelo processo de transformação digital, através de diversos estudos realizados. Os autores defendem que a digitalização causa grandes mudanças organizacionais pela aplicação de novas tecnologias nela e no seu ambiente produtivo. E por fim, concluíram que a digitalização é o principal problema a ser enfrentado para fornecer maior eficiência interna nas organizações da atualidade, podendo fornecer maiores oportunidades e ofertas de negócio para o público externo e gerar maior sucesso organizacional. Assim, se percebe que o fenômeno da transformação digital ainda é um desafio em todos os conjuntos da sociedade, até mesmo nos níveis organizacionais, e que ainda é preciso entender como melhor utilizar os benefícios que tanta tecnologia trouxe para o mundo moderno e usufruir dos melhores resultados econômicos que ela possa gerar.

Por fim, ao considerar o que os cinco artigos analisados tratam, percebe-se que o processo de transformação digital surgiu como uma atividade inovativa que surgiu para transformar os negócios em organizações mais eficazes e capazes de gerar maiores benefícios tanto para elas, seus colaboradores e seus clientes, porém, ainda enfrenta uma série de desafios práticos, no dia a dia, para ser implementada da melhor forma possível, seja pelo processo de adaptação humana, seja pela velocidade que a transformação digital impõe novas tecnologias e formas de interação entre a sociedade que precisam ser prontamente englobadas pelas organizações em seus processos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por finalidade compreender como a transformação digital influencia a gestão dos negócios, e para tal, se utilizou de uma pesquisa bibliométrica que culminou em uma análise sistemática dos artigos mais citados sobre a temática. Concluiu-se, com isso, que o fenômeno da transformação digital é uma oportunidade de melhoria da eficiência e da interação dos negócios atuais com seus clientes e colaboradores, permitindo a melhoria de seus processos e maior participação das pessoas que dela fazem uso.

Entretanto, o estudo também encontrou relatos nos artigos analisados das barreiras que a transformação digital ainda enfrenta, seja por falta de políticas que impulsionem a sua disseminação no maior número de organizações possíveis, seja pela necessidade de melhorar o processo de interação entre os indivíduos pelos meios digitais, não sendo suficiente somente disponibilizá-lo, necessitando que as pessoas saibam utilizá-lo para que a organização consiga os melhores benefícios que sua implementação possa gerar.

Ademais, o estudo admite suas limitações metodológicas, onde poderia englobar outros termos no processo de busca dos dados, utilizando mais termos similares à transformação digital. Por fim, sugere-se que futuramente sejam realizados novos estudos sistemáticos sobre a mesma perspectiva, dada a incipiência do termo conforme relatado nos resultados bibliométricos, pois, certamente, é um campo de pesquisa que tende a crescer exponencialmente.

REFERÊNCIAS

- BOGERS, M.; CHESBROUGH, H.; MOEDAS, C. Open Innovation: Research, Practices, and Policies. **California Management Review**, v. 60, n. 2, p. 5-16, 2018.
- CARLOS, E. A. Desafios culturais, metodológicos e tecnológicos da transformação digital: um estudo de caso no mercado bancário brasileiro. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 181-197, 2020.
- DAVENPORT, T. H.; SPANYI, A. Digital Transformation Should Start With Customers. **MIT Sloan**, Out. 2018.
- KOTARBA, M. Digital transformation of business models. **Foundations of Management**, v. 10, 2018.
- NAMBISAN, S.; WRIGHT, M.; FELDMAN, M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. **Research Policy**, v. 48, n. 8, p. e103773, out. 2019.
- PARVIAINEN, P.; TIHINEM, M.; KÄÄRUÄINEN, J.; TEPPOLA, S. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 5, n. 1, p. 63-77, 2017.
- PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, Londres, v. 25, n.4, p. 348–349, 1969.
- RANSTOPOULOS, K.; KROGHM, M. W. W.; WOERTER, M. External knowledge and information technology: Implications for process innovation performance. **MIS Quarterly**, v.41, n.1, 2017.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SCHALLMO, D.; WILLIAMS, C. A.; BOARDMAN, L. Digital transformation of Business Models - Best practice, enablers. **International Journal of Innovation Management**, v.21, n. 8, 2017.
- WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 326-349, jun. 2019.
- VON LEIPZIG, T.; GAMP, M.; MANZ, D.; SCHÖTTLE, K.; OHLHAUSEN, P.; OOSTHUIZEN, G.; VON LEIPZIG, K. **Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises**. *Procedia Manufacturing*, v. 8, p. 517-524, 2017.
- WEILL, P.; WOERNER, S. **Qual o seu modelo digital de negócio?** São Paulo: M. Books do Brasil, 2019.
- ZHU, K.; DONG, S.; XU, S. X.; KRAEMER, K. L. Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies. **European Journal of Information Systems**, v. 14, n. 6, p. 601-616, dez. 2006.