REVISTA ERR01 ISSN: 2595-1378

O IMPACTO DAS GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

THE IMPACT OF GENERATIONS ON THE WORKPLACE ENVIRONMENT

EL IMPACTO DE LAS GENERACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

https://doi.org/10.56238/ERR01v10n6-017

Bianca Aparecida Nery
Graduanda em Administração
Instituição: Universidade de Araraquara (UNIARA)
E-mail: Bianquinha.nery@icloud.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0004-2414-4102

Kethyllin Vitória Gomes Nunes
Graduanda em Administração
Instituição: Universidade de Araraquara (UNIARA)
E-mail: Kethyllinnunes1@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0007-4890-6644

Milena Carlton Ferrari
Mestre em Administração
Instituição: Universidade de Araraquara (UNIARA)
E-mail: milenacarlton@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0005-1790-3403

RESUMO
Este estudo tem como objetivo compreender o processo de evolução tecnológica e digital vivenciado por uma distribuidora de bebidas, analisando as mudanças ocorridas em sua gestão e operação a partir da adoção de novas tecnologias. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso qualitativo, utilizando como instrumento de coleta de dados uma entrevista semi-estruturada aplicada ao administrador geral da empresa. Os resultados apontam que a transformação digital foi motivada pela necessidade de aprimorar a eficiência operacional, otimizar a logística e melhorar o relacionamento com clientes e fornecedores. As principais tecnologias implantadas incluem sistemas integrados de gestão (ERP), ferramentas de automação e softwares de análise de dados. Constatou-se que a digitalização proporcionou maior controle sobre processos internos, agilidade nas decisões e redução de custos, embora tenha enfrentado desafios como resistência de colaboradores e custos de implementação. A liderança estratégica e o investimento em capacitação foram fundamentais para o êxito da transformação. Conclui-se que a evolução tecnológica vai além da modernização dos processos, representando uma mudança cultural que exige adaptação contínua e visão de longo prazo. A experiência da distribuidora reforça a importância da inovação como fator decisivo para a competitividade e sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Gerações no Ambiente de Trabalho. Transformação Digital. Inovação Organizacional.

ABSTRACT
This study aims to understand the process of technological and digital evolution experienced by a beverage distributor, analyzing the changes that occurred in its management and operation following the adoption of new technologies. The research was developed through a qualitative case study, using a semi-structured interview applied to the company's general manager as a data collection instrument. The results indicate that the digital transformation was motivated by the need to improve operational efficiency, optimize logistics, and enhance relationships with customers and suppliers. The main technologies implemented include integrated management systems (ERP), automation tools, and data analysis software. It was found that digitalization provided greater control over internal processes, agility in decision-making, and cost reduction, although it faced challenges such as employee resistance and implementation costs. Strategic leadership and investment in training were fundamental to the success of the transformation. It is concluded that technological evolution goes beyond the modernization of processes, representing a cultural change that requires continuous adaptation and a long-term vision. The distributor's experience reinforces the importance of innovation as a decisive factor for organizational competitiveness and sustainability.

Keywords: Generations in the Workplace. Digital Transformation. Organizational Innovation.

RESUMEN
Este estudio busca comprender el proceso de evolución tecnológica y digital experimentado por un distribuidor de bebidas, analizando los cambios ocurridos en su gestión y operación tras la adopción de nuevas tecnologías. La investigación se desarrolló mediante un estudio de caso cualitativo, utilizando una entrevista semiestructurada al gerente general de la empresa como instrumento de recolección de datos. Los resultados indican que la transformación digital estuvo motivada por la necesidad de mejorar la eficiencia operativa, optimizar la logística y fortalecer las relaciones con clientes y proveedores. Las principales tecnologías implementadas incluyen sistemas de gestión integrados (ERP), herramientas de automatización y software de análisis de datos. Se constató que la digitalización proporcionó mayor control sobre los procesos internos, agilidad en la toma de decisiones y reducción de costos, si bien enfrentó desafíos como la resistencia de los empleados y los costos de implementación. El liderazgo estratégico y la inversión en capacitación fueron fundamentales para el éxito de la transformación. Se concluye que la evolución tecnológica trasciende la modernización de procesos, representando un cambio cultural que requiere adaptación continua y una visión a largo plazo. La experiencia del distribuidor refuerza la importancia de la innovación como factor decisivo para la competitividad y la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: Generaciones en el Ámbito Laboral. Transformación Digital. Innovación Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A discussão acerca da dinâmica do ambiente de trabalho tem sido profundamente influenciada pela coexistência de diferentes gerações e pela quarta revolução industrial, denominada indústria 4.0.

Segundo Venancio e Brezinski (2017), a indústria 4.0 resulta da integração de tecnologias que criam uma forma mais rápida e confiável de produzir, impactando empresas, sociedade e ambiente de trabalho.

Para Harari (2018) o olhar atento ao passado pode, então, oferecer uma perspectiva fascinante e reflexiva acerca de como as tecnologias moldaram o destino da humanidade, convidando a refletir sobre o papel transformador das inovações tecnológicas nas gerações.

Na visão de Jatobá (2020) as tecnologias vêm envolvendo todos os setores das empresas cujos processos digitais levam à automatização de variadas tarefas, de modo que novos objetivos organizacionais, políticas gerenciais inovadoras, tecnologias distintas, aquisição de equipamentos e sistemas modernos, métodos e processos operacionais inéditos, bem como o lançamento de novos produtos ou serviços, representam avanços significativos nos resultados.

Nesse contexto justifica-se esta pesquisa sobre como a transformação digital tem remodelado o ambiente de trabalho, por meio de novas tecnologias, automatização de processos e mudanças na dinâmica organizacional. Haja vista que, a adaptação a essas transformações varia significativamente entre as diferentes gerações que compõem a força de trabalho. Além disso, a identificação de boas práticas pode auxiliar as empresas a melhorarem suas políticas de transformação digital, garantindo que todos os colaboradores se beneficiem das mudanças tecnológicas e contribuam para o crescimento organizacional.

O objetivo desse trabalho é fazer um estudo em uma empresa, denominada Nunes Bebida-Ltda, situada na cidade de Taquaritinga-SP, de forma a evidenciar os impactos da transformação digital nas gerações e no ambiente de trabalho e suas características, descrevendo assim o avanço tecnológico nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Compreender como cada geração lida com as mudanças tecnológicas é essencial para o desenvolvimento e estratégias eficazes de gestão de pessoas, capacitação e inovação organizacional, que segundo Moura e Saroli (2021) ao alinhar as competências geracionais às exigências da era digital, as empresas podem promover um ambiente mais colaborativo, produtivo e preparado para os desafios do futuro.

ISSN: 2595-1378

2.1 GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

O ambiente de trabalho contemporâneo é composto por múltiplas gerações, como os Baby Boomers, Geração X, Millennials (Geração Y) e Geração Z, cada uma com visões de mundo, motivações e habilidades distintas (Chiavenato, 2020). Essa diversidade exige uma gestão mais flexível e inclusiva, que reconheça e valorize as contribuições de cada grupo.

Os Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964, valorizam a estabilidade no emprego, uma estrutura organizacional formal e o respeito à hierarquia. Segundo Vieira (2022), essa geração tende a ser leal à organização e a priorizar a senioridade como critério de reconhecimento. No que tange à comunicação, preferem métodos mais tradicionais, como reuniões presenciais e e-mails formais, evidenciando uma abordagem menos flexível e mais estruturada.

A Geração X, por sua vez, formada por indivíduos nascidos entre 1965 e 1980, cresceu em meio a mudanças tecnológicas rápidas e instabilidade econômica, o que contribuiu para o desenvolvimento de uma postura profissional mais autônoma e pragmática (Barreto et al., 2022). Essa geração valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e utiliza tecnologias de forma funcional, sem a intensa imersão digital observada em gerações mais recentes.

Millennials, ou Geração Y, nascidos entre 1981 e 1996, ingressam no mercado de trabalho trazendo consigo uma forte conexão com a tecnologia e uma busca por propósito social em suas funções (Barreto et al., 2022). Sua comunicação é predominantemente digital e informal, refletindo uma elevada adaptabilidade às novas plataformas (Corrêa, 2021; Terra; Dreyer; Raposo, 2021).

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1997 e 2012, traz ao mundo do trabalho uma mentalidade ainda mais digitalizada, com altas expectativas quanto a crescimento profissional rápido e feedback contínuo (Nogueira, 2020; Cardoso, 2022). Crescidos em uma era de conectividade permanente, esses jovens valorizam a diversidade, a inclusão e a autenticidade nas relações profissionais

Conforme Oliveira e Santos (2022), a comunicação dessa geração é quase exclusivamente digital, com ênfase em canais instantâneos e redes sociais. Esperam ambientes que reconheçam sua individualidade e ofereçam possibilidades reais de ascensão e aprendizado constante.

Um dos desafios mais evidentes é equilibrar as expectativas distintas de trabalho entre as gerações mais velhas, como os Baby Boomers e a Geração X, com as expectativas mais modernas e flexíveis da Geração Z(Lima, 2020; Araújo, Silva; 2021).

A dinâmica no ambiente de trabalho é amplamente moldada pelas características próprias das diferentes gerações, cujas vivências e formações distintas influenciam suas expectativas, formas de comunicação e estilos de atuação profissional (Almeida, 2019; Costa, 2022).

Segundo Costa (2022) compreender as diferentes motivações e comportamentos geracionais é essencial para a construção de um ambiente de trabalho produtivo e harmônico.

De acordo com Oliveira *et al.* (2025) o encontro de gerações no trabalho traz desafios, especialmente com a entrada da Geração Z. A diversidade geracional é estratégica, mas exige atenção às diferenças e adaptações na liderança e gestão para atender às expectativas dos mais jovens.

Para Corrêa (2021) reconhecer a diferenças das gerações é possível implementar estratégias adaptativas no ambiente de trabalho e da capacidade de integrar pessoas com visões e hábitos distintos frente à tecnologia

Além das diferenças tecnológicas, as gerações têm expectativas distintas sobre crescimento profissional. Baby Boomers e Geração X valorizam estabilidade e ascensão na carreira, enquanto a Geração Z prefere desenvolvimento contínuo, mentalidade empreendedora e espera oportunidades de aprendizado nas empresas (Oliveira *et al*. 2025). Para melhor compreensão no Quadro 1- é apresentado as gerações e suas diferenças:

ISSN: 2595-1378

Quadro 1 - As gerações e suas diferenças.

Aspecto	*Baby Boomers* (1946-1964)	Geração X (1965-1980)	*Millennials* (1981-1996)	Geração Z (1997-2012)
Valores Principais	Estabilidade no emprego, trabalho duro, lealdade.	Autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.	Flexibilidade, propósito, impacto social.	Inclusão, diversidade, crescimento rápido.
Estilo de Trabalho	Formal, hierárquico, foco em senioridade.	Informal, independente, equilíbrio trabalho-vida.	Colaborativo, transparente, busca de propósito.	Digital, rápido, orientação para resultados.
Preferências de Comunicação	Formal, reuniões presenciais, e-mails.	Informal, comunicação direta, e-mails, mensagens.	Informal, digital, comunicação instantânea.	Digital, redes sociais, mensagens instantâneas.
Tecnologia	Adaptação gradual, uso básico de tecnologia.	Acompanhamento das mudanças tecnológicas, uso prático.	Altamente tecnológicos, adaptam-se rapidamente.	Nativos digitais, uso avançado de tecnologia.
Expectativas de Carreira	Promoção baseada em tempo de serviço, estabilidade.	Desenvolvimento de habilidades, oportunidades de avanço.	Desenvolvimento contínuo, feedback constante.	Oportunidades rápidas de avanço, feedback constante.
Ambiente de Trabalho	Ambientes tradicionais, foco em hierarquia.	Ambientes flexíveis, espaços abertos.	Ambientes colaborativos, cultura inclusiva.	Ambientes inovadores, tecnológicos e dinâmicos.
Motivadores	Segurança no emprego, reconhecimento de lealdade.	Equilíbrio trabalho-vida, flexibilidade.	Reconhecimento, impacto social, oportunidades de crescimento.	Desafios, oportunidades de desenvolvimento, feedback.
Desafios	Resistência a mudanças tecnológicas, rigidez.	Adaptação à rápida mudança tecnológica, balanceamento de responsabilidades.	Expectativas altas de impacto, frustração com falta de propósito.	Expectativas altas de crescimento, paciência limitada.

Fonte: Oliveira, et al (2025)

A diferença de preferência entre gerações quanto aos meios de comunicação demonstra como a transformação digital impacta diretamente as relações no ambiente corporativo. A Geração Z, nativa digital, tende a adotar com naturalidade tecnologias como aplicativos de mensagens, redes sociais e plataformas colaborativas, enquanto Baby Boomers e Geração X valorizam práticas mais formais, como e-mails e reuniões presenciais.

Nesse contexto, a transformação digital não se limita à implementação de ferramentas, mas implica também em promover a integração entre diferentes estilos de comunicação, garantindo que a inovação tecnológica seja acompanhada por uma adaptação cultural capaz de fortalecer a cooperação intergeracional.

ISSN: 2595-1378

2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Segundo Hanelt *et al.* (2021) a definição transformação digital pode ser definida como uma mudança organizacional desencadeada e moldada pela ampla difusão das tecnologias digitais. caracteriza a transformação digital como resultante da soma da inovação digital com a transformação estratégica, entrelaçando as novas perspectivas gerenciais com as plataformas digitais.

De acordo com Davenport (2018), a transformação digital implica não apenas a adoção de ferramentas tecnológicas, mas também uma mudança de mentalidade que permita às empresas tornarem-se mais ágeis, orientadas por dados e centradas no ser humano. A adaptação dos colaboradores às novas exigências do ambiente digital, atuando diretamente na formação de competências digitais, no engajamento das equipes e na promoção de uma cultura de inovação.

Segundo Subramaniam (2021), as tecnologias digitais podem ser aproveitadas pelas empresas por meio de quatro camadas estratégicas que refletem o nível de transformação digital.

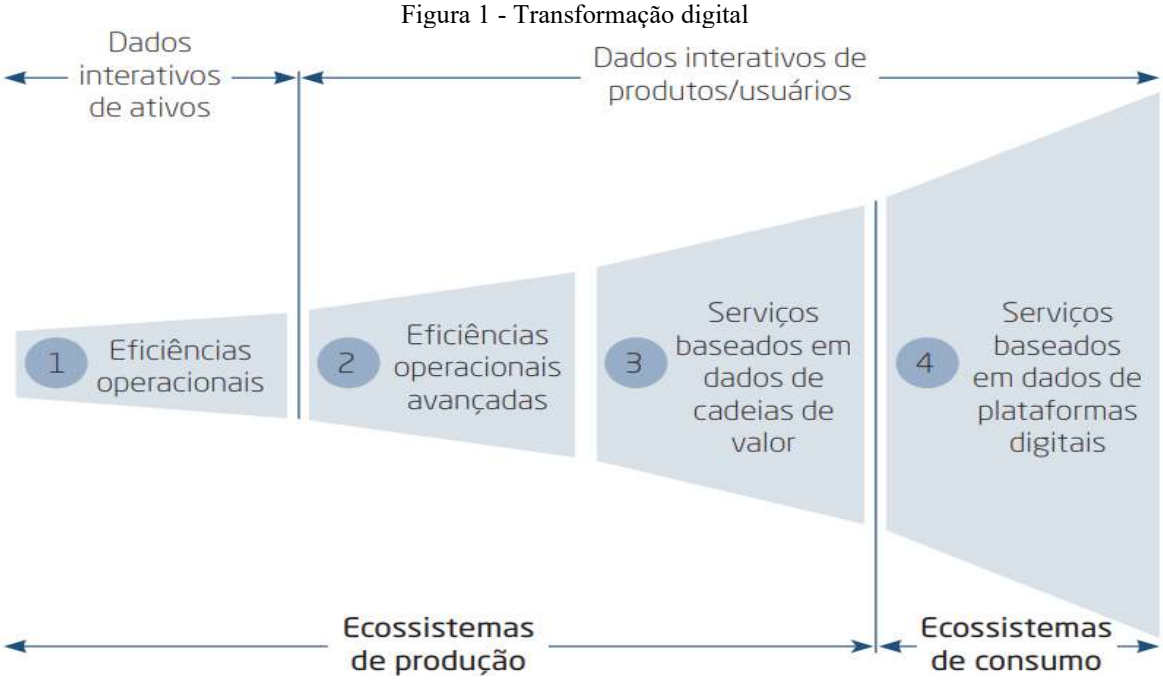
Nesse contexto Carvalho *et al.* (2021) apresentam um diagrama com a evolução do uso de dados nos processos de produção e consumo dentro da transformação digital.

Para Kääriäinen *et al.* (2017), os benefícios da digitalização para os negócios, estão a redução de custos e o aumento de produtividade, alcançados com a eliminação do papel e a substituição de processos manuais por softwares, o que possibilita o acompanhamento em tempo real das operações e dos resultados, permitindo um melhor gerenciamento do negócio.

Segundo Bassi (2017, p. 31), “a transformação digital não é apenas sobre tecnologia, mas sobre estratégia e liderança”. Isso exige uma nova mentalidade por parte dos gestores e equipes de RH, bem como a disposição para rever práticas tradicionais. A figura 1 explora as camadas estratégias para a transformação digital:

ISSN: 2595-1378

Figura 1 - Transformação digital



Fonte: Carvalho et al. (2021)

De acordo Carvalho *et al.* (2021) o diagramada (figura 1) mostra a transição do foco na produção para o consumo, com o dado como principal ativo. As quatro camadas da transformação digital baseiam-se em tecnologias digitais modernas que agregam valor por meio de dados em novos papéis e ecossistemas digitais. Antes gerados por eventos isolados, os dados agora são continuamente produzidos por sensores IoT e tecnologias de rastreamento de informações.

Para Davenport (2018) eficiências operacionais: os dados gerados por tecnologias da indústria 4.0 permitem que empresas identifiquem e previnam situações em tempo real, tendo acesso às mesmas oportunidades e barreiras. compartilhar informações; eficiências operacionais avançadas**:** promove maior automação, integração e confiabilidade nos processos; cadeias de valor: permite a oferta de serviços mais inteligentes e personalizados e serviços baseados em dados de plataformas digitais: priorizam o consumo e a interação com usuários, formando ecossistemas digitais que conectam produção ao mercado.

Na visão de Reis et al. (2018), a resistência à transformação digital é um fenômeno comum nas organizações, sobretudo quando há falta de preparo técnico, insegurança quanto à substituição de postos de trabalho ou ausência de uma comunicação clara sobre os benefícios da mudança.

Para Sátyro (2019) as tecnologias digitais é um conceito reconhecido como a Quarta Revolução Industrial, marcada pela convergência de tecnologias como a robótica colaborativa, inteligência artificial e Internet das Coisas (IoT).

Hess et al. (2016) destaca a importância de analisar a transformação digital a partir do entendimento do negócio, sendo a sua convergência fundamental para que a empresa tenha sucesso

nesta empreitada, tendo em vista que o resultado positivo desejado, somente é possível quando as mudanças são compreendidas e aceitas pelas áreas de negócio.

No entendimento de Sátyro (2019), a transformação digital só é eficaz quando tecnologia e estratégia organizacional estão integradas, permitindo ganhos de produtividade, inovação e competitividade na Indústria 4.0, desde que alinhadas à cultura, estrutura e estratégia de mercado da empresa.

2.3 CONCEITOS DA INDÚSTRIA 4.0

A Quarta Revolução Industrial, também conhecida como Indústria 4.0 está mudando os antigos conceitos da produção industrial, através da utilização de redes digitais, automação inteligente e uso de tecnologias disruptivas.

A indústria 4.0 é baseada em dados que resultam em informações relevantes. Esse conjunto de dados e informações relevantes, possibilitam novos modelos de negócios, abrem margem para novos serviços, novas experiências e outros tipos de automação e digitalização dessas fábricas (Sátyro, 2019).

Uma série de tecnologias revolucionárias estão impulsionando a Indústria 4.0 e estão mudando a forma como as operações industriais e os processos de produção são executados. A Internet das Coisas (IoT) permite que máquinas e dispositivos se conectem e troquem dados em tempo real, o que aumenta a colaboração e a tomada de decisões inteligentes (Santoni 2021).

Porretti e Malagolli (2024) as tecnologias de análise de dados, como o Big Data e a Inteligência Artificial (IA) permitem que as empresas coletem e analisem grandes volumes de dados de clientes. Isso ajuda a identificar padrões de comportamento do cliente, prever tendências de compra e personalizar ofertas e estratégias de vendas de acordo com as necessidades individuais dos clientes.

Nesse sentido, a Indústria 4.0 não se trata apenas de adotar novas tecnologias, mas sim de reimaginar completamente os processos produtivos e as relações de trabalho, com o objetivo de alcançar eficiência, flexibilidade e competitividade no mercado globalizado.

De acordo Cardoso; Ávila, e Moreira (2025) a convivência de Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z no trabalho traz desafios e oportunidades na Indústria 4.0. Jovens dominam tecnologia, enquanto gerações anteriores oferecem experiência e visão. Integrar esses perfis fortalece a colaboração, inovação e adaptação das empresas para enfrentar desafios futuros.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa é uma abordagem descritiva e teve como ponto de partida um referencial bibliográfico sobre o objeto de estudo na qual foi realizada com auxílio de livros, artigos, teses de mestrado e doutorado e com auxílio da internet.

O método adotado é um estudo de caso, que segundo Gil (2017, p. 145) "estudo de caso, ajuda identificar problemas a partir das referências teóricas registradas em documentos e pôde ser realizada como da parte pesquisa descritiva".

Ainda na visão do mesmo autor, o método inerente de abordagem qualitativa aponta que para se compreender o significado de um comportamento observado em um estudo de natureza qualitativa é necessária uma descrição do contexto em que o comportamento ocorre e de analisá-lo do ponto de vista do originador da ação, no campo do estudo.

A pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo, como livros, revistas, teses, dissertações, anais de eventos científicos, disponíveis por meio eletrônico e impresso (Gil, 2017).

Sendo também indispensável nos estudos históricos, pois não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos. A pesquisa ajuda a identificar questões e entender por que elas são importantes, revela áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo, sobre determinado fenômeno. Além disso, é especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias (Gil, 2017).

O referencial teórico teve o levantamento dos dados em base de investigação em bases de consulta como SCIELO (*A Scientific Electronic Library Online*), Revistas online: CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) USP (Universidade de São Paulo) FGV (Fundação Getúlio Vargas) e biblioteca física na Universidade de Araraquara. Para a pesquisa utilizou as palavras-chave: Gerações no Ambiente de Trabalho Transformação Digital, Inovação Organizacional.

3.1 O INSTRUMENTO DA PESQUISA

O estudo em questão foi feito por meio de entrevista. Para a entrevista foi levantada questões em repostas abertas, para que o entrevistado desenvolvesse suas respostas livremente com um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, de modos informais, buscando deixar o respondente à vontade para responder às perguntas, com o objetivo de ter uma visão estratégica sobre as mudanças tecnológicas implantadas, os impactos organizacionais e a visão do administrador geral sobre a transformação digital.

Na tentativa de justificar a escolha da entrevista como instrumento estrutural de uma investigação acadêmica particular, que deu origem a pesquisa deste trabalho.

A entrevista, nas suas diversas aplicações, é uma técnica de interação social, interpenetração informativa, capaz de quebrar isolamentos grupais, individuais e sociais, podendo também servir à pluralização de vozes e à distribuição democrática da informação (Chemin ,2015).

ISSN: 2595-1378

Segundo Hanashiro *et al.* (2007) uma entrevista pode ser caracterizada como uma conversa intencional, geralmente entre duas ou mais pessoas e que é dirigida por uma das pessoas com o objetivo de obter informações sobre a outra e permite correções, esclarecimentos e adaptações que a torna sobremaneira eficaz na obtenção das informações desejadas.

A entrevista teve como objetivo analisar o processo de digitalização investigando seu contexto organizacional, as tecnologias implantadas, os impactos gerados, os desafios enfrentados, a cultura digital vigente e os planos futuros da empresa.

O entrevistado Luiz Carlos Pereira Nunes ocupa o cargo de Analista de Logística e Operações, sendo suas principais responsabilidades o planejamento e controle da cadeia de suprimentos, acompanhamento de indicadores logísticos, gestão de estoque, análise de rotas de distribuição e suporte ao setor comercial no cumprimento de prazos e padrões de qualidade nas entregas.

O senhor Nunes, participa, ainda, de reuniões estratégicas com a alta gestão da empresa, contribuindo na construção de soluções logísticas alinhadas às metas organizacionais.

Segundo Ballou (2006) a gestão logística é um fator determinante para a competitividade das empresas, sendo responsável por integrar atividades que possibilitam maior eficiência operacional e controle sobre a cadeia de suprimentos.

Nesse sentido, as práticas relatadas pelo entrevistado demonstram alinhamento com a literatura, especialmente no que tange à busca por maior controle e redução de custos operacionais por meio da tecnologia.

Em relação ao nível de digitalização da distribuidora, foi possível identificar, a partir do relato do entrevistado, que a empresa se encontra em uma fase de transição tecnológica, buscando, gradualmente, a modernização de seus processos.

Já estão implementados sistemas integrados para controle de estoque, faturamento, gestão de pedidos e acompanhamento de entregas. Contudo, ainda há setores que mantêm práticas manuais ou utilizam sistemas com baixa integração, como ocorre, por exemplo, nos processos de conferência física de mercadorias, cadastro de clientes e rotinas financeiras.

Cabe destacar que a transformação digital no ambiente corporativo tem sido amplamente reconhecida como um fator-chave para o aumento da eficiência e para a sustentabilidade dos negócios no longo prazo (Reis *et al.,* 2018).

Ressalta-se que, segundo o entrevistado, que a empresa tem esforços contínuos para ampliar a digitalização, com investimentos recentes na atualização do ERP, na implantação de softwares de roteirização e rastreamento de cargas, bem como na capacitação dos colaboradores para utilização das novas ferramentas digitais.

ISSN: 2595-1378

4 BUSCA CONTÍNUA DA EMPRESA PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Como já mencionado empresa estudada é uma distribuidora de bebidas denominada Nunes Bebida-Ltda, situada na cidade de Taquaritinga-SP. Atua no mercado há 30 anos, é reconhecido em toda a região, pela sua variedade de produtos, excelência no atendimento e preços acessíveis, é uma empresa familiar. O entrevistado é socio fundador da empresa o Senhor Luiz Carlos Pereira Nunes. A figura 2 evidencia a ambiente físico da empresa:

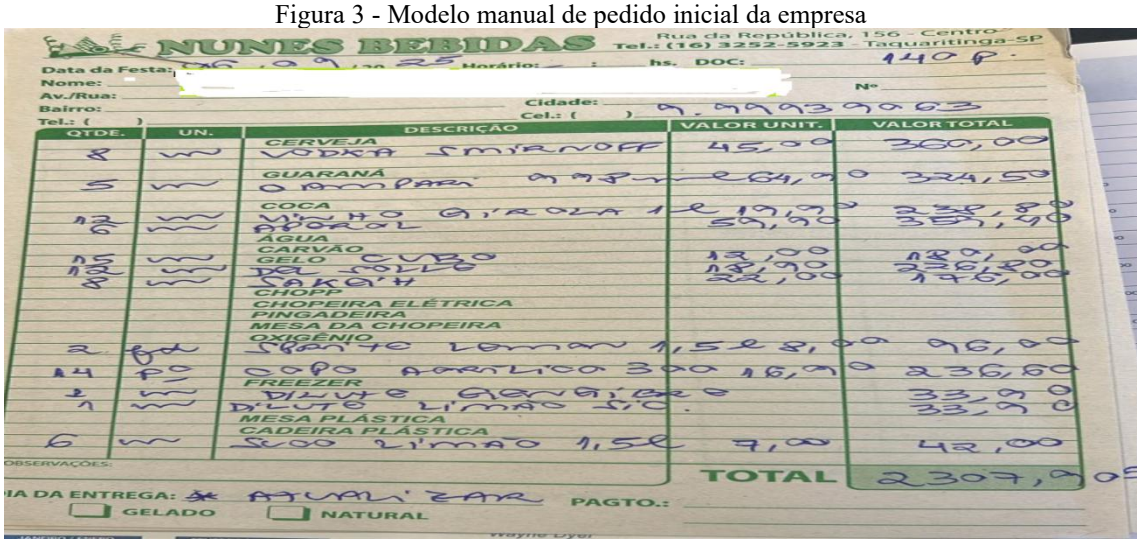
Figura 2 - Imagens externa e interna da empresa estudada



Fonte: Empresa Nunes bebidas

A transformação digital da distribuidora começou em 2019, com o objetivo de modernizar operações e aumentar a eficiência. Inicialmente, os pedidos eram registrados manualmente. Conforme Figura 3:

Figura 3 - Modelo manual de pedido inicial da empresa



Fonte: Empresa Nunes bebidas

O investimento em tecnologia e digitalização ocorreu de forma gradual e planejada, tendo como prioridade inicial a implantação de um sistema integrado de gestão empresarial (ERP) que pudesse centralizar as informações e otimizar as rotinas administrativas, financeiras, comerciais e logísticas.

O principal motivo que impulsionou essa transformação foi a necessidade de melhorar o controle das operações e reduzir os custos decorrentes de erros manuais, retrabalhos e falta de integração entre os setores.

Nunes, ressaltou, que antes da digitalização, a empresa enfrentava problemas recorrentes, como divergências no estoque, atrasos na expedição de pedidos e dificuldades para obter relatórios confiáveis que subsidiassem a tomada de decisão estratégica.

Além disso, a pressão do mercado e as exigências de clientes que demandavam prazos mais curtos, maior rastreabilidade e flexibilidade nas entregas reforçaram a urgência desse investimento. A transição para digitalização está descrita na figura 4:

Figura 4 - Transição para digitalização

	PEDIDO						DEVOLUÇÃO				CONSUMO			
DESCRIÇAO	VALOR POR UND	QTD POR EMBALAGEM	QUANTIDADE	UNIDADE	VALOR DO PEDIDO		FD	UND	VALOR DA DEVOLUÇÃO		FD	UND	VALOR DA DDO CONSUMO	
BRAHMA LATA - 2,99	R$ 35,88	12	20	FD	R$	717,60	14	7	R$	523,25	5	5	R$	194,35
SKOL LATA - 2,99	R$ 35,88	12	20	FD	R$	717,60	4	3	R$	152,49	15	9	R$	565,11
CRYSTAL LATA - 2,49	R$ 29,88	12	25	FD	R$	747,00	15	5	R$	460,65	9	7	R$	286,35
SUB ZERO LATA - 2,99	R$ 35,88	12	60	FD	R$	2.152,80	29	8	R$	1.064,44	30	4	R$	1.088,36
IMPERIO LATA - 2,99	R$ 35,88	12	5	FD	R$	179,40			R$	-	5		R$	179,40
GUARANA ANT LATA - 2,99	R$ 35,88	12	5	FD	R$	179,40	3	3	R$	116,61	1	9	R$	62,79
COCA LATA - 2,99	R$ 35,88	12	15	FD	R$	538,20	6	2	R$	221,26	8	10	R$	316,94
COCA REPET - 6,50	R$ 58,50	9	1	CX	R$	58,50		7	R$	45,50		2	R$	13,00
RED BULL LATA - 8,99	R$ 8,99	1	24	UND	R$	215,76		18	R$	161,82		6	R$	53,94
AGUA 500 ML - 1,00	R$ 12,00	12	25	FD	R$	300,00	13	1	R$	157,00	11	11	R$	143,00
GELO MOIDO - 20,00	R$ 20,00	1	1	UND	R$	20,00		1	R$	20,00		0	R$	-
GELO CUBO - 10,00	R$ 10,00	1	12	UND	R$	120,00		4	R$	40,00		8	R$	80,00
SCHWEPPES 1,5 L - 7,50	R$ 45,00	6	1	FD	R$	45,00		4	R$	30,00		2	R$	15,00
COPO 300 - 10,90	R$ 10,90	1	6	PC	R$	65,40		3	R$	32,70		3	R$	32,70
COPO 400 - 11,90	R$ 11,90	1	5	PC	R$	59,50		4	R$	47,60		1	R$	11,90
NATU NOBILIS - 49,90	R$ 49,90	1	2	UND	R$	99,80		1	R$	49,90		1	R$	49,90
RUN MONTILLA - 27,90	R$ 27,90	1	3	UND	R$	83,70		2	R$	55,80		1	R$	27,90
ASKOV VERM - 14,90	R$ 14,90	1	6	UND	R$	89,40		1	R$	14,90		5	R$	74,50
ASKOV BRANCA - 14,90	R$ 14,90	1	6	UND	R$	89,40		5	R$	74,50		1	R$	14,90
JURUPINGA - 26,90	R$ 26,90	1	6	UND	R$	161,40		5	R$	134,50		1	R$	26,90
CAMPARI - 49,90	R$ 49,90	1	4	UND	R$	199,60		3	R$	149,70		1	R$	49,90
VINHO GOES - 14,90	R$ 14,90	1	12	UND	R$	178,80		9	R$	134,10		3	R$	44,70
BIG APPLE - 39,90	R$ 39,90	1	1	UND	R$	39,90			R$	-		1	R$	39,90
PINGA 51 - 10,90	R$ 10,90	1	12	UND	R$	130,80		8	R$	87,20		4	R$	43,60
MARTINI - 39,90	R$ 39,90	1	3	UND	R$	119,70		3	R$	119,70		0	R$	-
CADEADOS - 0,00				UND	R$	-			R$	-	0		R$	-
ENERGETICO 2L - 10,90	R$ 65,40	6	2	FD	R$	130,80	1	4	R$	109,00		2	R$	21,80
recolha domingo	R$ 80,00	1	1	und	R$	80,00			R$	-		1	R$	80,00
				TOTAL	R$	7.519,46			R$	4.002,62			R$	3.516,84

Fonte: Empresa Nunes bebidas

Apesar dos avanços, houve resistência interna no início do processo, especialmente por parte de colaboradores das áreas administrativa e operacional, que demonstravam insegurança e receio diante das novas ferramentas tecnológicas e da mudança nas rotinas de trabalho.

Na distribuidora, essa resistência manifestou-se principalmente por meio de dificuldades de adaptação ao uso do ERP, receio da automatização dos processos e desconfiança quanto à real necessidade das mudanças.

Para mitigar essas barreiras, a empresa investiu em capacitação e treinamentos periódicos, além de reforçar a comunicação interna, destacando os ganhos esperados tanto para a organização quanto para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

4.1 TECNOLOGIAS IMPLANTADAS

No decorrer do processo de transformação digital, a distribuidora implantou uma série de sistemas e ferramentas tecnológicas com o objetivo de modernizar suas rotinas, otimizar processos e

integrar melhor suas áreas operacionais e administrativas. Entre as principais tecnologias adotadas destacam-se:

- Sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), que passou a centralizar informações de estoque, vendas, compras, financeiro, fiscal e logística, proporcionando maior controle e integração entre os setores.
- CRM (*Customer Relationship Management*), implantado para aprimorar a gestão do relacionamento com os clientes, permitindo melhor acompanhamento do ciclo de vendas e maior personalização no atendimento.
- Aplicativos de Vendas direcionados à equipe comercial, com foco em facilitar o registro de pedidos em tempo real, acessar históricos de compras e consultar condições comerciais diretamente no ponto de venda.
- Sistema de Automação de Estoque, com controle automatizado de entradas e saídas, inventário contínuo e integração direta com o ERP para atualização em tempo real.
- Plataformas de *Business Intelligence* (BI), utilizadas para extração de relatórios gerenciais, análise de dados e apoio na tomada de decisões estratégicas. A figura 5 elucida o acesso a nova tecnologia adotada

Figura 5 - Acesso a área do usuário



Fonte: Empresa Nunes bebidas

A implementação dessas ferramentas trouxe impactos significativos para a rotina de trabalho da organização. Os processos se tornaram mais rápidos, seguros e padronizados, reduzindo erros manuais, retrabalhos e tempo de execução das atividades operacionais e administrativas.

Figura 6 - Aba de pedido



Fonte: Empresa Nunes bebidas

Assim, os colaboradores passaram a contar com informações mais precisas e em tempo real, o que contribuiu para maior assertividade nas decisões diárias e melhor organização das tarefas.

De acordo com Westerman *et al*. (2014), a adoção de ferramentas tecnológicas adequadas permite às organizações aumentarem sua eficiência operacional e capacidade analítica, além de criar condições mais favoráveis para a inovação e o crescimento sustentável. Nesse sentido, as tecnologias implantadas pela distribuidora mostraram-se essenciais para a modernização dos processos e para a melhoria dos resultados da empresa.

4.2 IMPACTOS E RESULTADOS

Após a adoção das novas tecnologias, a distribuidora percebeu melhorias significativas em diversos aspectos operacionais e estratégicos, alinhando-se às práticas recomendadas na literatura sobre transformação digital e gestão de processos (Reis *et al.,* 2018; Westerman *et al*., 2014).

De acordo com o entrevistado os principais resultados alcançados destacam-se:

- Maior agilidade nas operações, especialmente nos processos logísticos e comerciais. A implantação do ERP e dos aplicativos de vendas possibilitou maior fluidez na comunicação

entre os setores, eliminando etapas desnecessárias e reduzindo o tempo de execução das atividades.

- Redução de erros operacionais, em função da automação dos processos de controle de estoque, emissão de notas fiscais, integração financeira e conferência de mercadorias. Com isso, diminuiu-se o retrabalho, as falhas no atendimento de pedidos e as inconsistências nos registros de estoque.
- Melhor controle e rastreabilidade do estoque, com atualizações em tempo real e informações precisas para tomada de decisão. Houve também aumento da produtividade das equipes, uma vez que as ferramentas tecnológicas proporcionaram maior autonomia, eficiência e foco nas atividades estratégicas, reduzindo o tempo dedicado a tarefas burocráticas e repetitivas.

No que diz respeito ao atendimento ao cliente, o impacto foi igualmente positivo. Com o uso do CRM e dos aplicativos de vendas, a equipe comercial passou a ter acesso facilitado a informações relevantes, como histórico de compras, status de faturamento e prazos de entrega, proporcionando um atendimento mais ágil, personalizado e assertivo.

Essa melhoria resultou em maior satisfação dos clientes, fidelização e fortalecimento das relações comerciais, fatores que contribuíram diretamente para a reputação da distribuidora no mercado.

4.3 DESAFIOS E BARREIRAS

Quando perguntando sobre os desafios da implantação do sistema processo de digitalização, o senhor Nunes salientou, que a distribuidora enfrentou diversos desafios e barreiras organizacionais, muitos dos quais são recorrentes em processos de transformação digital.

De acordo com o entrevistado, entre os principais desafios identificados destaca-se, inicialmente, a resistência interna de parte dos colaboradores, sobretudo aqueles que atuavam há mais tempo na empresa e estavam habituados a processos manuais.

Muitos colaboradores demonstraram insegurança em relação ao uso das novas ferramentas tecnológicas, bem como receios quanto à possibilidade de perderem seus postos de trabalho em decorrência da automação. Essa resistência gerou, no início, atrasos na implementação de determinados sistemas e dificuldades de adesão plena às novas rotinas.

Outro obstáculo relevante foi a dificuldade na capacitação dos colaboradores para o uso das novas tecnologias. Embora a empresa tenha investido em treinamentos presenciais e remotos, muitos colaboradores apresentaram limitações relacionadas à familiaridade com ferramentas digitais mais

avançadas, o que demandou reforços constantes em capacitações, suporte técnico e acompanhamento mais próximo das equipes.

Além disso, o tempo destinado aos treinamentos, durante a jornada de trabalho, gerou certa sobrecarga em períodos críticos da operação, o que também dificultou a assimilação de todos os conteúdos apresentados.

Quanto às tecnologias implantadas, foi observado que nem todas atingiram os resultados esperados de forma imediata. Um exemplo citado foi o módulo de CRM, cuja utilização pela equipe comercial encontrou resistência e baixa adesão inicial, devido à falta de familiaridade com a ferramenta e ao hábito dos vendedores de manter controles paralelos em planilhas e anotações manuais.

Outro fator que contribuiu para o desempenho insatisfatório do CRM nos primeiros meses foi a falta de integração eficiente com o ERP, o que causou inconsistências nos dados e gerou desconfiança por parte dos usuários.

Diante dessas barreiras, a empresa optou por reforçar o treinamento específico para as equipes comerciais, revisou os processos de integração entre sistemas e estabeleceu rotinas de monitoramento e acompanhamento mais rígidas, visando garantir que as informações estivessem atualizadas e que as ferramentas fossem utilizadas conforme planejado.

Esses desafios confirmam as análises de Westerman et al. (2014), que destacam que a transformação digital não é apenas uma questão tecnológica, mas envolve também aspectos culturais, estruturais e comportamentais dentro das organizações.

4.4 CULTURA E MATURIDADE DIGITAL

Na questão da maturidade digital da distribuidora, de acordo com o senhor Nunes pode ser considerada em fase de consolidação, apresentando avanços importantes em comparação ao momento inicial da transformação tecnológica.

Observa-se que a organização tem buscado desenvolver um ambiente mais receptivo à inovação e à adoção de novas ferramentas digitais, embora ainda há desafios a serem superados para alcançar um patamar mais maduro, especialmente no que diz respeito à mudança de mentalidade em todas as camadas da empresa.

De forma geral, os colaboradores demonstram maior abertura e aceitação em relação às inovações tecnológicas do que no início do processo de digitalização.

A resistência inicial, que estava mais associada ao desconhecimento das ferramentas e ao receio de mudanças, vem sendo gradualmente superada à medida que os benefícios das novas tecnologias se tornam mais evidentes no dia a dia, como a redução de erros, a agilidade nas operações e a segurança nas informações.

Além disso, a realização de treinamentos periódicos e a oferta de suporte técnico contínuo contribuíram para aumentar a confiança e o interesse dos colaboradores no uso das ferramentas digitais.

Quanto à postura da liderança, foi possível perceber, a partir das informações coletadas, que há um incentivo constante à inovação e ao uso de tecnologias digitais por parte da alta gestão.

A liderança busca estimular uma cultura organizacional voltada à modernização, reforçando a importância da digitalização como estratégia para o crescimento e a competitividade da empresa. Além disso, tem atuado na promoção de ações que valorizam a participação dos colaboradores na busca por melhorias e inovações, criando um ambiente mais colaborativo e aberto a novas ideias.

4.5 FUTURO E PLANEJAMENTOS

Em relação ao futuro, a distribuidora já possui planos concretos para ampliar seu investimento em tecnologia e aprofundar o processo de digitalização nos próximos anos.

Entre as principais inovações previstas, destaca-se a intenção de adotar soluções mais avançadas, como plataformas de *Business Intelligence* (BI) mais robustas, integração com sistemas de Big Data para análise preditiva de vendas e estoques, ferramentas de automação mais sofisticadas para o setor logístico e, futuramente, soluções de Inteligência Artificial (IA) para suporte ao atendimento e à gestão comercial.

Além disso, a empresa estuda a possibilidade de desenvolver um e-commerce próprio, voltado para vendas B2B (*business-to-business*), com o objetivo de facilitar e agilizar o processo de pedidos por parte dos pequenos varejistas, que compõem a maior parte de sua carteira de clientes. Essa iniciativa busca acompanhar a tendência de digitalização do mercado e oferecer maior autonomia e praticidade para os clientes no momento da compra.

Há também intenção clara de ampliar a digitalização para novas áreas da empresa, especialmente para setores como gestão de pessoas (com uso de plataformas digitais para recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho) e controle financeiro, com ferramentas mais integradas e que possibilitem maior controle e automatização dos processos contábeis e fiscais. Essa ampliação está alinhada à visão estratégica da empresa, que reconhece a transformação digital como essencial para manter sua competitividade e eficiência operacional.

No que diz respeito ao futuro do setor de distribuição de bebidas, a percepção é de que haverá um aumento significativo na adoção de tecnologias digitais como fator decisivo para a sobrevivência e expansão das empresas do segmento.

O setor, que historicamente dependeu de processos mais tradicionais e de forte presença física nas rotinas comerciais, vem sendo impactado pelas demandas por maior rastreabilidade, integração com os canais digitais de venda, gestão eficiente de estoques e agilidade nas entregas.

4.6 REFLEXÃO DO ENTREVISTADO

Ao refletir sobre todo o processo de transformação digital vivenciado pela distribuidora, é possível afirmar que, apesar dos desafios enfrentados ao longo do percurso, os resultados obtidos comprovam a importância e a necessidade de as organizações do setor investirem continuamente em tecnologia e inovação.

O amadurecimento digital da empresa não apenas proporcionou ganhos de eficiência e controle interno, como também fortaleceu sua capacidade competitiva em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

Como consideração adicional, o entrevistado ressaltou que o processo de digitalização vai muito além da simples aquisição de ferramentas tecnológicas. Ele exige mudanças estruturais e culturais profundas, planejamento estratégico, paciência para lidar com resistências internas e, sobretudo, o comprometimento da liderança em conduzir esse movimento de forma clara, transparente e gradual.

O conselho oferecido a outras distribuidoras que estejam iniciando sua jornada de transformação digital é que não deixem de planejar cada etapa com cuidado, invistam na qualificação de suas equipes e mantenham o foco nos resultados a médio e longo prazo.

Por fim, reforça-se a visão de que a digitalização não é mais uma opção, mas uma necessidade para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável das empresas de distribuição, especialmente em setores como o de bebidas, que lidam com alta rotatividade de produtos, grande volume de informações e crescente demanda por eficiência e agilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da entrevista semiestruturada com o socio fundador da empresa permitiu compreender que a evolução tecnológica e digital na distribuidora de bebidas foi conduzida de forma gradual, mas consistente, gerando impactos positivos na eficiência, controle de processos e capacidade de resposta ao mercado. A transformação digital consolidou-se como um elemento estratégico indispensável para a sustentabilidade e o crescimento do negócio.

O impacto das gerações no ambiente de trabalho frente às novas tecnologias é um fenômeno que exige compreensão e adaptação por parte das empresas. Ao promover uma cultura organizacional

ISSN: 2595-1378

inclusiva e aberta à inovação, é possível transformar desafios em vantagens competitivas, garantindo a sustentabilidade e crescimento no cenário corporativo moderno.

Os resultados apontam que o sucesso da digitalização está diretamente relacionado à visão estratégica da alta gestão e ao comprometimento em promover uma cultura organizacional aberta à inovação. A integração entre tecnologia, pessoas e processos foi determinante para o alcance de resultados expressivos, como a otimização logística, o aprimoramento da gestão de estoques e o fortalecimento das relações comerciais com clientes e fornecedores.

Entretanto, o estudo também evidencia a necessidade contínua de atualização tecnológica e capacitação de equipes, considerando a rápida evolução das ferramentas digitais.

Nesse sentido, algumas recomendações podem contribuir para a continuidade e aprimoramento desse processo sendo: promover treinamentos periódicos voltados ao uso de novas tecnologias e à cultura digital, garantindo o engajamento dos colaboradores. Expandir o uso de soluções de *Business Intelligence*, Big Data e Inteligência Artificial para apoiar decisões estratégicas. Criar indicadores de desempenho digital (KPIs) que permitam avaliar continuamente o impacto das inovações implantadas. Buscar soluções digitais que conciliem eficiência operacional com responsabilidade ambiental, como o uso de sistemas que reduzam desperdícios logísticos e consumo energético.

Conclui-se, portanto, que a distribuidora de bebidas analisada demonstra um exemplo concreto de como a transformação digital pode gerar vantagens competitivas significativas. A continuidade desse processo dependerá da capacidade da empresa de manter-se inovadora, adaptável e centrada nas pessoas, pilares essenciais para prosperar em um mercado cada vez mais dinâmico e tecnológico.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. R. Gestão de equipes multigeracionais: práticas e desafios. São Paulo: Editora FGV, 2019.

ARAÚJO, D. J.; SILVA, M. F. A era digital e o impacto nas expectativas da Geração Z. São Luís: Editora UFMA, 2021.

BALLOU, R.H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos*: logística empresarial.* 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARRETO, R.; SILVA, L. S.; CLAUDINO, P.; ARAÚJO, M. A. A Geração Y e o ambiente de trabalho: uma análise das expectativas e realidades. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2022.

BASSI, L. A. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: DVS Editora, 2017.

BREZINSKI, G.L.; VENÂNCIO, A. L.A. C. Sistema de avaliação de maturidade industrial baseando-se nos conceitos de Indústria 4.0. 2017. 109 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Controle e Automação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

CARDOSO, G. C.; ÁVILA, M. A.; MOREIRA, A. M. O trabalho, gerações e tecnologias: reflexões sobre identidade e transformações no mundo contemporâneo. Convergências: Estudos em Humanidades Digitais, v. 1, n. 8, p. 182-202, 2025.

CARDOSO, F. J. Responsabilidade social corporativa e a atração de talentos: um estudo sobre a Geração Z. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2022.

CARVALHO R.B., REIS, A. M. P. LARIEIRA C. L. C., PINOCHET L. H. C. Transformação digital: Desafios na formação de um constructo e cenários para uma agenda de pesquisa. ISSN 1678-6971 (versão eletrônica) RAM, São Paulo, 22(6), , 2021.

CHEMIN, B. F. Gestão de pessoas*:* perspectivas e tendências. 2. ed. Curitiba: InterSaberes, 2015.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel da Gestão do Talento Human*o*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CORRÊA, J. M. Tecnologia e comunicação nas equipes multigeracionais. Curitiba: Editora UFPR, 2021.

COSTA, A. M. Liderança e diversidade geracional: estratégias para um ambiente inclusivo. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2022.

DAVENPORT, T. The AI advantage: how to put the artificial intelligence revolution to work. Cambridge: The MIT Press, 2018.

Gil, A. C.Como elaborar projetos de pesquisa .6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017

HANELT, A. *et al.* A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, Hoboken, v. 58, n. 5, p. 1159-1197, 2021.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M L M; ZACCARELLI, S. B. Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007

HARARI, Y. N. 21 Lições para o século XXI. Trad. Paulo Geiger. 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

HESS, T. et al. Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, v. 15, n. 2, 2016.

JATOBÁ, M. N. Inteligência artificial no recrutamento & seleção: inovação e seus impactos para a gestão de recursos humanos (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Bragança,Bragança, Portugal. 2020.

KÄÄRIÄINEN, J PARVIAINEN, P., TIHINEN, M.;TEPPOLA, S.).Tackling the digitalization challenge: how to benefit fromdigitalization in practice. International journal of informationsystems and project management, 5(1), 63-77. 2017.

LIMA, M. T. A Geração Z no mercado de trabalho: desafios e oportunidades. Porto Alegre: Editora PUC-RS, 2020.

MOURA, G. B., SAROLI, L. G. Sustainable value chain managementbased on dynamic capabilities in small and medium-sized enterprises(SMEs). International Journal of Logistics Management, 32(1), 168–189. 2021.

NOGUEIRA, R. S. Feedback contínuo e a satisfação dos funcionários: uma abordagem focada na Geração Z. Salvador: Editora UFBA, 2020

OLIVEIRA, T.; SANTOS, A. B. Desenvolvimento profissional e retenção de talentos na Geração Z. Fortaleza: Editora UFC, 2022.

OLIVEIRA, A. S. et al. Dos Baby Boomers À Geração Z: Diferentes Gerações Moldam O Ambiente De Trabalho. Advances in Global Innovation & Technology, v. 3, n. 3, p. e33348-e33348, 2025.

PORRETTI, R.; MALAGOLLI, G. A. O impacto da inovação tecnológica no setor de vendas. Revista Interface Tecnológica, v. 21, n. 1, p. 184-195, 2024.

REIS, J. AMORIM, M. MELAO, N. MATOS, P. Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/323994364_Digital_Transformation_A_Literature_Review_and_Guidelines_for_Future_Research> acesso em 15 set. de 2025.

REIS, S.l E. B. Tecnologias aplicadas na Indústria 4.0: avanços na indústria automobilística, metalúrgica e mineral. 2024.

SÁTYRO, W. C. Indústria 4.0: Conceitos e fundamentos. Editora Blucher, 2019.

ISSN: 2595-1378

SUBRAMANIAM, M. The 4 tiers of digital transformation. Harvard Business Review. (2021). Disponível em: <https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr. org/amo/2021/09/the-4-tiers-of-digital-transformation. Acesso em 10 set de 2025.

TERRA, L.; DREYER, J.; RAPOSO, V. Estratégias de liderança para a Geração Z: uma abordagem prática. Natal: Editora UFRN, 2021.

VIEIRA, A. C. Desafios e estratégias na gestão de equipes multigeracionais. Maceió: Editora Ufal, 2022.

WESTERMAN, G., BONNET, D. MCAFEE, A. Leadingdigital: turning technology into business transformation .Harvard Business Press Books. 2014.