

# TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SEU IMPACTO NA SUSTENTABILIDADE DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO NOROESTE DO RS

## **Tarcísio Unfer**

Administrador de Empresas – Doutorando em  
Desenvolvimento Regional.  
cizio.adm@hotmail.com

## **Daniel Knebel Baggio**

Coordenador do PPGDR/UNIJUÍ  
Coodenador do Projeto INOVA-FAPERGS na  
Região Noroeste e Missões  
Editor Adjunto da Revista Desenvolvimento em  
Questão  
Professor de Administrador (Ensino Superior)  
baggiod@unijui.edu.br

## RESUMO

O tema Transformação Digital e seu impacto na sustentabilidade das pequenas e médias empresas do Noroeste do RS no mundo atual são de grande relevância. A adoção da transformação digital por parte das Pequenas e Médias Empresas (PME) tem enfrentado ao longo dos últimos anos alguns entraves, levando em consideração as dificuldades que as mesmas apresentam na inicialização desta mudança, como mudar a cultura das pessoas, investimento, planejamento estratégico. Assim, este estudo teve como objetivo principal compreender os reflexos causados pela implantação da transformação digital para a sustentabilidade das pequenas e médias empresas localizadas na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Considerando, deste modo, a relevância das temáticas abordadas e as lacunas de investigação apresentadas, propôs-se a seguinte pergunta norteadora da pesquisa: Qual a contribuição do processo de transformação digital para a sustentabilidade das pequenas e médias empresas? A metodologia utilizada foi estudo de caso e descritiva, com análise quali-quantitativa dos dados. Foram aplicados questionários para 25 empresas localizadas nos Municípios de Tuparendi e Santa Rosa, localizados na região Noroeste do Estado do RS, enviados pelo *Google Forms* e encaminhada via *e-mail*. Foram respondidos 22 dos 25 questionários enviados. Os dados coletados foram analisados por meio de gráficos. Por questões éticas, cada questionário manteve-se em sigilo. Com isso, buscou-se conhecer os pontos positivos ou negativos apresentados com a Transformação Digital implantada nas empresas em pesquisa.

**Palavras-chave:** Transformação Digital. Sustentabilidade. *Triple Botton Line*. PMEs. Planejamento Estratégico.

## DIGITAL TRANSFORMATION AND ITS IMPACT ON THE SUSTAINABILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE NORTHWEST OF RS

## ABSTRACT

The theme Digital Transformation and its impact on the sustainability of small and medium-sized companies in the Northwest of RS in today's world are of great relevance. The adoption of digital transformation by Small and Medium Enterprises (SMEs) has faced over the last few years some obstacles, taking into account the difficulties that they present in initiating this change, such as changing the culture of people, investment, strategic planning. Thus, this study had as main objective to understand the reflections caused by the implementation of digital transformation for the sustainability of small and medium-sized companies located in the Northwest region of the State of Rio Grande do Sul. Considering, therefore, the relevance of the themes addressed and the research gaps presented, the following guiding question of the research was

proposed: What is the contribution of the digital transformation process to the sustainability of small and medium-sized enterprises? The methodology used was a case study and descriptive, with qualitative-quantitative analysis of the data. Questionnaires were applied to 25 companies located in the municipalities of Tuparendi and Santa Rosa, located in the Northwest region of the State of RS, sent by Google Forms and forwarded via e-mail. 22 of the 25 questionnaires sent were answered. The collected data were analyzed by means of graphs. For ethical reasons, each questionnaire remained confidential. With this, it was sought to know the positive or negative points presented with the Digital Transformation implemented in the companies under research.

**Key words:** Digital Transformation. Sustainability. Triple Bottom Line. SMEs. Strategic Planning.

## 1. INTRODUÇÃO

Analisar a transformação digital e a sustentabilidade na atual conjuntura contemporânea é fundamental, pois são dois temas relevantes no cenário empresarial. À medida que a tecnologia avança de forma extremamente rápida, as preocupações com o meio ambiente se intensificam. As pequenas e médias empresas (PMEs) estão desempenhando um papel crucial nesse cenário, uma vez que representam uma parcela substancial no meio empresarial desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social.

Diante desse tema, enfatiza-se a necessidade do questionamento: Qual a contribuição do processo de transformação digital para a sustentabilidade das pequenas e médias empresas? Nesse contexto, o presente estudo objetiva compreender os reflexos na implantação da transformação digital na sustentabilidade das pequenas e médias empresas

localizadas na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Ao refletir sobre a transformação digital e sustentabilidade, identifica-se a importância da pesquisa nas PMEs de dois Municípios localizados na região Noroeste do RS, pois translada da pesquisa a estudo de caso, para compreender que as tecnologias não apenas otimizam as operações internas, mas também abrem novas oportunidades de mercado e modelos de negócios inovadores.

Nesse contexto, a pesquisa caracteriza-se como teórica e estudo de caso. Quanto ao tratamento dos dados, predomina a pesquisa quali-quantitativa, pois espera-se analisar a transformação digital e sustentabilidade das PMEs de dois municípios da região Noroeste do RS. Com o propósito de responder ao problema de pesquisa, o presente estudo caracteriza-se, pelo alcance, como exploratório, descritivo e explicativo, com abordagem quali-quantitativa mediante estudo de caso sobre a transformação digital em PMEs levando em consideração a sustentabilidade.

## 2. PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS, COMÉRCIO E SERVIÇOS.

Nos setores industriais, de comércio e serviços, o impacto digital e a sustentabilidade estão desempenhando papéis importantes nas operações e estratégias das pequenas e médias empresas (PMEs). Esses setores representam uma parte significativa da economia e, portanto, suas abordagens em relação ao uso da tecnologia e à sustentabilidade têm um efeito considerável no panorama geral.

Entretanto, o mundo está vivendo o início da quarta revolução industrial, que teve como marco a virada do milênio e baseia-se na revolução digital, trazendo grandes desafios e oportunidades para as empresas e seus líderes. Uma das principais diferenças da quarta revolução, em comparação com as anteriores, é a velocidade com que as mudanças estão ocorrendo (SCHWAB, 2016).

Como pode ser analisada, a utilização dos serviços digitais não é mais uma tendência, mas uma realidade. Não tem volta e as pequenas e médias empresas é que vão ter que se mexer novamente para não perder clientes para esse chamado da TD (Transformação Digital). A Internet é um negócio em expansão e também um meio em si próprio para proporcionar novos negócios e impulsionar a manutenção de outros em fase de desenvolvimento. Numa economia de mercado, as regras da concorrência ditam quem ganha e quem perde, sejam países, empresas ou pessoas.

Siebel (2021) aponta que a chegada do PC marcou o início de uma grande flexibilidade. Os trabalhadores podiam controlar seus horários

e fazê-lo de forma mais eficiente. Além dos cálculos, os trabalhadores poderiam executar tarefas como processamento de texto (com aplicativos de *software* como *WordStar*, *WordPerfect* e *Microsoft Word*) e design gráfico (*Corel Draw*, *PageMaker*, *Adobe Illustrator*). Com os sistemas de grupos de trabalho de e-mail, as comunicações transformaram-se. Digitalização de cálculos, planilhas e bancos de dados — previamente criados e mantidos manualmente — transformados em horas, dias ou meses de trabalho humano em segundos de lógica automatizada disponível pelo teclado.

As pequenas e médias empresas nos setores industriais, de comércio e serviços estão encontrando maneiras de incorporar o impacto digital e a sustentabilidade em suas estratégias de negócios. As empresas precisam desenvolver o relacionamento com clientes por meio de uma melhor integração entre vendas, serviços e novas tecnologias:

A transformação digital é um processo contínuo, que se inicia na mudança do modelo mental e da cultura do negócio, quando estes se põem mais abertos à inovação e experimentação, e que continua caminhando a partir daí, já que para se manter competitiva uma empresa precisa estar em constante evolução. Assim, do momento em que a empresa passa a utilizar tecnologias relevantes para revolver problemas e entregar mais valor ao seu cliente, ainda que de forma tímida, já está em curso a transformação digital. (BORGES, 2021, p. 15).

Como afirma Siebel (2021) implementar um propósito da TD significa que sua empresa construirá, implantará e operará dezenas, talvez centenas ou mesmo milhares de aplicações IA e IoT em todos os aspectos de sua organização — desde recursos humanos e relacionamentos com

clientes até processos financeiros, design de produtos, manutenção e operações da cadeia de suprimentos. Nenhuma operação será intocada. Portanto, compete aos líderes seniores compreender firmemente essas tecnologias.

Para Piccinini *et al.* (2015), a TD consiste em explorar tecnologias digitais para se promover grandes evoluções em uma empresa, especialmente com a criação de novos modelos de negócio e com melhorias relevantes na experiência dos clientes. Remane *et al.* (2017) dizem que a TD é um fenômeno que consiste em alterações fundamentais dos modelos de negócio existentes e na criação de novos em resposta à difusão de novas tecnologias digitais.

## **2.1 As três dimensões da Sustentabilidade: financeira, ecológica e social**

Atualmente vive-se um momento de constante mudança, o ambiente cada vez mais dinâmico e variado, requer novas estratégias de TD, e o marketing digital surge como uma nova vertente e trazendo novidades para inovar. Diante desse contexto Souza (2012), consiste na comunicação com fins comerciais entre a empresa e o cliente, tendo como meio a internet e os seus aplicativos. Nesse sentido, o marketing é tratado como o processo de comunicação, diferentemente da teoria tradicional em que a comunicação é apenas um dos elementos do composto de marketing.

Entre os estudos realizados, torna-se fundamental compreender a abordagem do TBL que foi criada pelo professor Larry Michaelson, no final dos anos 70, na universidade de Oklahoma, sendo que os pilares de pessoas,

planeta e lucro representam, respectivamente, dimensões social, ambiental e econômica da sustentabilidade. De acordo com Slaper e Hall (2011), as dimensões supracitadas são inter-relacionadas, isto é, não é possível desmembrar o lucro das esferas de pessoas e planeta uma vez que a integração delas permite visualizar o quadro completo das consequências que um negócio, regulação, política ou projeto de desenvolvimento econômico podem ter. Por isso, há que se considerarem tais pilares na gestão empresarial utilizando variáveis de mensuração adequadas para cada uma das situações.

Entretanto, no tripé da sustentabilidade de acordo com Rosa *et al.* (2017) estão incluídos aspectos econômicos, sociais e ambientais, que juntos devem se interagir como um todo para satisfazer o conceito. A visão econômica se dá pela aquisição de rendimento suficiente para o custo da vida em sociedade. A social diz respeito de valores sociais e culturais, e a justiça na distribuição de custos e benefícios e a ambiental tem como referência a conservação dos ecossistemas do planeta em longo prazo. Juntas em equilíbrio, criam a ideia de sustentabilidade.

## **2.2 O processo de Transformação Digital**

A TD tem sido uma ferramenta importante para alcançar a sustentabilidade em várias indústrias e setores. Isso ocorre porque a digitalização permite a otimização de processos e recursos, a redução de desperdícios e emissões de gases de efeito estufa, além de oferecer novas formas de monitoramento e análise de dados para tomadas de decisão mais efetivas.

A TD e a sustentabilidade são dois conceitos que estão cada vez mais interligados. A TD refere-se à adoção de tecnologias digitais em diferentes áreas, como empresas, governos e organizações não governamentais, para melhorar a eficiência, a produtividade e a inovação. A sustentabilidade, por sua vez, refere-se à capacidade de suprir as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

Nesse viés, a cada dia que passa mais as pessoas vão tendo menos tempo para resolver tudo. O mundo mudou, ele muda todos os dias, e as pessoas não têm mais a vida que tinham na década de 1980. Walter Longo tem uma frase interessante para entendermos como o mundo mudou e, conseqüentemente, como as empresas e a comunicação precisa mudar:

O apego a certezas antigas não combina com o século 21, tempo que em que a única constante é a mudança. Uma pessoa não usa o mesmo carro de 20 anos atrás, nem o mesmo computador, telefone móvel ou corte de cabelo. O momento atual exige coragem para revisar paradigmas, questionar hierarquias, ampliar horizontes e reavaliar as relações estáveis. (MORAIS, 2020, p. 35).

Diante desse contexto, um ponto importante sobre a TD é que ela tem início a partir do exame das pessoas sobre ambientes externos e internos, passa por um direcionamento estratégico formulado também por pessoas, que, por sua vez, é desdobrada em táticas pensadas pelas mesmas ou ainda por outras pessoas, e que vão se transformar em ação por meio das pessoas, visando impactar, na outra ponta, a vida de pessoas (BORGES, 2021).

Para Tadeu *et al.* (2021) a TD está relacionada ao emprego das novas tecnologias, com a finalidade de modificar ou criar novos modelos de negócios, redefinindo produtos, processos, relacionamento com fornecedores e a experiência dos clientes. Porém, é importante destacar que boa parte da necessidade de TD está fora do controle da empresa e exige uma adaptação às demandas de clientes, parceiros, funcionários e concorrentes, que usam e impõem o uso de novas tecnologias digitais.

Diante desse contexto, compreende-se que a TD vem para entender o consumidor que se torna o protagonista – e, a partir dos rastros que ele deixa na internet, traduzir o que ele deseja e perceber como impactá-lo via canais digitais. Isso contribui para ampliar o boca a boca. À medida que os clientes se comportam menos como indivíduos isolados e mais como redes conectadas coesas, todos os negócios devem aprender a explorar o poder e o potencial das redes de clientes (MORAIS, 2020).

A TD é apontada como fator-chave para que as empresas sejam capazes de sobreviver à era digital. Para driblar esse desafio, deverão utilizar tecnologias de modo estratégico de forma a criar novos modelos de negócios, processos e capacidades que lhes permitam aumentar eficiência, reduzir custos desnecessários e, principalmente, prover novos serviços e/ou melhores experiências a seus clientes, o que impacta diretamente na lucratividade do negócio Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG, 2020). Evidencia-se, pois, que a transformação digital deve ser pauta prioritária no planejamento das empresas.

Para Tadeu *et al.* (2021) a maturidade digital descreve um processo evolucionário mais inclusivo para a maioria das empresas que precisam se modificar ao longo do tempo, já que elas não nasceram digitais. Dessa forma, os gestores deveriam desviar o foco da transformação instantânea e radical, para se concentrarem na maturidade digital, enxergando a transformação como um processo que leva tempo, não tem fim, é gradual e de constante mudança e adaptação a um ambiente competitivo cada vez mais digital.

Uma preocupação constante é que a incorporação de novas tecnologias, a informatização, a mecanização, a globalização e expansão do comércio internacional tem alterado de maneira significativa o modelo de negócio de várias empresas, porém a grande novidade desta nova revolução tecnológica é a forte informatização dos serviços, e o uso de tecnologia no terceiro setor, sejam eles de varejo, financeiros, nas micro e pequenas empresas neste admirável mundo novo, atores iniciantes têm desafiado organizações tradicionais e mercados maduros tem sido alvo do desejo dos grandes *players* de tecnologia.

A TD tem sido um dos principais fatores de mudança nas empresas nos últimos anos, permitindo uma maior eficiência operacional, melhores resultados financeiros e uma experiência mais satisfatória para os clientes. No entanto, a TD não deve ser vista apenas como uma ferramenta para aumentar a lucratividade das empresas, mas também como um meio para alcançar a sustentabilidade.

Ademais, retomando a discussão sobre TD ainda se referem como “A Segunda Era das

Máquinas”. Os computadores diagnosticarão doenças, dirigirão carros, anteciparão interrupções nas cadeias de suprimentos, cuidarão de nossos idosos, falarão conosco — e a lista continua, com coisas nas quais ainda nem sequer pensamos. A primeira Revolução Industrial permitiu que os humanos dominassem o poder mecânico. Na última, nós nos aproveitamos da energia eletrônica. Na era da TD, dominaremos o poder mental (SIEBEL, 2021, p. 49).

### 3. DISCUSSÕES E RESULTADOS

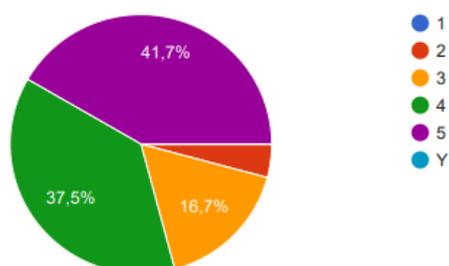
O objeto da pesquisa foram 25 empresas distribuídas entre os ramos de indústrias, serviços e vendas estabelecidas em Tuparendi e em Santa Rosa/RS. O trabalho de pesquisa foi realizado nestas empresas, de pequeno e médio porte destes municípios situados a Noroeste do Estado do RS. Das 25 empresas selecionadas e enviadas o questionário, 22 empresas responderam ao questionário proposto. Neste estudo, destacam-se algumas perguntas fundamentais que serão analisadas nesse contexto.

A TD não se limita somente as empresas individuais, mas sim leva a conhecer a necessidade dos clientes e visando atender as demandas que for surgindo ao longo do caminho de forma eficiente.

Cada questionário teve como **guia de respostas:** discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), não concordo nem discordo (3), concordo parcialmente (4), concordo totalmente (5). Para quesitos que você não teve contato ou desconhece, marque na coluna Y.

A primeira pergunta do estudo foi às estratégias e práticas de Transformação Digital (**utilização de tecnologias**) na empresa durante a pandemia e pós-pandemia manteve a empresa no mercado. De acordo com o Gráfico 1:

**Gráfico 1:** Utilização de Tecnologias



**Fonte:** Elaboração própria (2023).

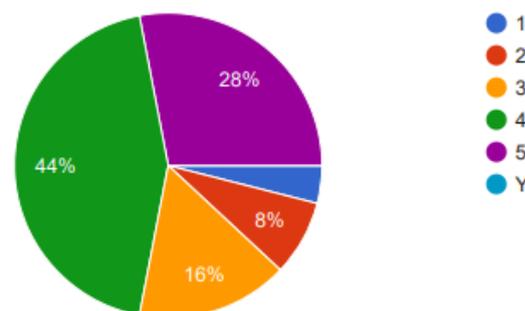
Como pode ser verificado no gráfico 1, para 41,7% as estratégias de Transformação Digital foram essenciais para superar os desafios impostos pela pandemia, ao mesmo tempo souberam aproveitar as novas oportunidades de negócios que foram surgindo no período pós-pandemia. A adoção de novas tecnologias foi o fator primordial para que as PMEs sobrevivessem e, além disso, pudessem se manter num ambiente de negócios em constante mudança, enquanto que 37,5% concorda parcialmente e 16,7% não discorda e nem concorda.

A transformação digital não é apenas algo temporário às circunstâncias causadas pela pandemia, mas uma abordagem contínua para se continuar sendo relevante em um mundo em constante evolução tecnológica. A adoção de novas tecnologias visa manter as PMEs neste mercado altamente competitivo.

Ao questionar se a transformação digital é vista ainda com alguma relutância por parte das

PMEs (Pequenas e Médias Empresas), sendo que a utilização de meios digitais (como *whatsapp*, *facebook*, *e-commerce*, entre outras) ainda é um processo desafiante para muitas delas, temos o seguinte resultado no Gráfico 2:

**Gráfico 2:** Utilização de Meios Digitais

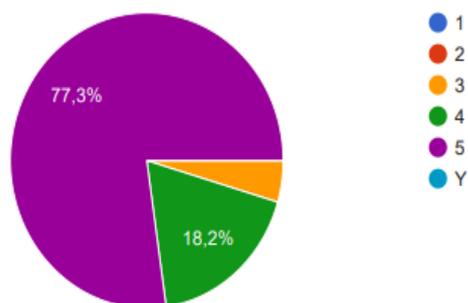


**Fonte:** Elaboração própria (2023).

Ao analisar este gráfico percebe-se claramente que 44% das empresas respondentes ainda relutam em utilizar as novas tecnologias, concordam parcialmente, enquanto que 28% concorda totalmente com esta utilização, sendo que 16% não chegou ainda a um consenso e 8% que é a minoria discorda parcialmente e uma pequena parcela ou não utiliza ou desconhece.

Já a terceira questão foi sobre sua percepção sobre a necessidade de se adaptar, de modo a aderir a meios eletrônicos devido a consequências resultantes da COVID-19, e ajustar a sua estratégia de mercado a esta nova realidade que foi a implantação da Transformação Digital. (*whatsapp*, *facebook*, *e commerce*, entre outras) e tele entrega dos produtos que as manteve na concorrência, conforme Gráfico 3.

**Gráfico 3:** Adaptação as novas tecnologias



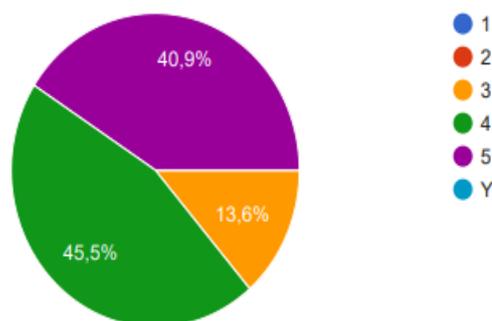
**Fonte:** Elaboração própria (2023).

No gráfico 3, as respostas tiveram uma boa diferença, 77,3% dos empresários responderam que concordam totalmente com sobre a necessidade de se adaptar, de modo a aderir a meios eletrônicos devido a consequências resultantes da COVID-19, enquanto que 18,2% concorda parcialmente.

A percepção está acerca de que a pandemia não apenas trouxe desafios, mas mostrou às empresas a importância da Transformação Digital como uma estratégia de sobrevivência e crescimento. Em vista das restrições impostas sobre mobilidade e fechamento temporário das lojas físicas, as PMEs foram forçadas a criar novas estratégias para continuar e atender as necessidades de seus clientes. As tecnologias levam a uma maior transparência nos processos internos, as quais levam ao monitoramento de tarefas, desempenho e compartilhar informações em tempo real.

Uma questão relevante também sobre seu reconhecimento sobre a relevância conjunta de todos os setores envolvidos procurando atender todos os interesses/demandas a partir da Transformação Digital. (*whatsapp, facebook, e-commerce*, entre outras) de acordo com o Gráfico 4.

**Gráfico 4:** Envolvimento de todos os setores

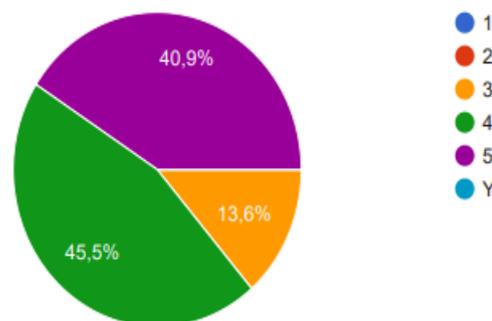


**Fonte:** Elaboração própria (2023).

Para que uma empresa continue crescendo no mercado é fundamental a colaboração entre diferentes setores para atender as diversas demandas, sendo que dos 22 empresários que responderam a pergunta 45,5% afirma que concorda parcialmente com a utilização dos meios digitais, enquanto que 40,9% concordam totalmente, enquanto que 13,6% não concordam e nem discorda.

Na pergunta que tratou-se sobre perceber a necessidade de me envolver em atividades e rotinas (internas e externas) com confiança (confiam uns nos outros) a partir desta inovação tecnológica da PME para se manter no mercado competitivo, como pode ser visto no Gráfico 5.

**Gráfico 5** Envolvimento nas rotinas internas e externas



**Fonte:** Elaboração própria (2023).

Como pode ser analisado no Gráfico 5, 52,5% dos respondentes concordam parcialmente em se envolver em atividades e rotinas (internas e externas) com confiança (confiam uns nos outros) a partir desta inovação tecnológica da PME para se manter no mercado competitivo, enquanto que 30,4% concorda plenamente e 8,7% não concorda, mas também não discorda. Isso significa que a inovação tecnológica, não é apenas uma questão de adotar novas ferramentas, mas há uma grande necessidade de cultivar uma cultura de confiança em que faça parte de todas as camadas da empresa.

Na concepção dos empresários os funcionários sentem-se empoderados para aproveitar as tecnologias de forma eficaz, os clientes e parceiros irão confiar na capacidade da empresa de atender as suas demandas e necessidades.

Também se acrescentou uma pergunta aberta em que pudessem se manifestar: Outras informações que queira acrescentar? Algum item que mereça uma descrição mais detalhada? Sugestões de melhorias? Se sim, favor incluir.

Acredito que a transformação tecnológica das empresas não está apenas no uso de ferramentas para vendas, mas em usar a tecnologia para auxiliar na gestão administrativa do negócio, muito rústico hoje na maioria das empresas, que muitas vezes deixam de perceber oportunidades de negócio por não conseguir visualizar o todo.

Utilizar essas ferramentas favorece um relacionamento / resposta mais ágil, porém, nem sempre se consegue ser imediatista com todos, e nem todos compreendem quando ocorre uma situação deste tipo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital vem sendo um catalisador de mudanças nas pequenas e médias empresas da região Noroeste do RS. Com a pandemia essas PMEs tiveram que inovar para se manter neste mercado altamente competitivo.

A adesão às novas tecnologias emergiu da necessidade de obter responsabilidade ambiental e social, superando os desafios proporcionados pela pandemia e foco em se manter pandemia.

Diante desse contexto, muitas empresas ainda apresentaram dificuldades em lidar com as novas tecnologias e não aderiram ao seu uso enfrentando dificuldades financeiras ao longo do período pandêmico.

Portanto, a contribuição do processo de transformação digital para a sustentabilidade das PMEs é significativa, pois serve de impulso para as práticas empresariais para usufruir de forma mais responsável, em relação ao meio ambiente, à sociedade e à economia.

## REFERÊNCIAS

**BORGES, Fábio R. Transformação Digital - Um Guia Prático Para Liderar Empresas que se Reinventam.** Grupo GEN, 2021. [recurso eletrônico]

**MORAIS, Luís Felipe Magalhães D. Transformação digital: como a inovação digital pode ajudar no seu negócio para os próximos anos.** [recurso eletrônico] Editora Saraiva, 2020.

**PICCININI, Everlin et al. Transforming industrial business: the impact of digital transformation on automotive organizations.** 2015.

**REMANE, Gerrit et al. Digital Maturity in Traditional Industries—An Exploratory Analysis.** 2017.

**ROSA, Mariana et. al. Sustentabilidade Empresarial: A importância da sustentabilidade nas organizações.** Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don

Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 -  
ISSN 2177-4641.

**SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial.** Tradução de Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

**SIEBEL, Thomas M. Transformação Digital.**  
Editora Alta Books, 2021. [Recurso Eletrônico]

**SLAPER, Timothy; HALL, Tanya. The triple bottom line: what is it and how does it work?** Indiana Business Review, Bloomington, v. 86. n.1, 2011.  
Disponível em:  
<https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>. Acesso em: 23 jun. 2021.