



ISSN: 2595-1661

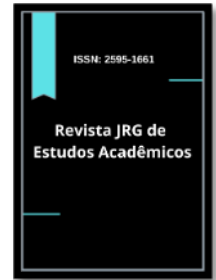
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](#)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



O papel da consultoria estratégica na transformação digital das organizações

The role of strategic consulting in the digital transformation of organizations

DOI: 10.55892/jrg.v8i18.2330

ARK: 57118/JRG.v8i18.2330

Recebido: 18/07/2025 | Aceito: 21/07/2025 | Publicado *on-line*: 22/07/2025

Marcelo Corsini Afonso

<https://orcid.org/0009-0008-7133-8187>

E-mail: marcelocorsini@hotmail.com

Resumo

A transformação digital tornou-se um imperativo estratégico para organizações de diferentes setores, exigindo mudanças profundas nos modelos de gestão, processos operacionais e cultura organizacional. Nesse contexto, a consultoria estratégica emerge como um agente facilitador da mudança, contribuindo para a definição de diretrizes digitais, o alinhamento entre tecnologia e estratégia e o desenvolvimento de capacidades organizacionais. Este artigo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão narrativa da literatura, o papel desempenhado pela consultoria estratégica na transformação digital das organizações. Foram examinadas publicações nacionais e internacionais entre 2010 e 2025, com base em autores relevantes das áreas de administração, inovação e tecnologias emergentes. Os resultados revelam que a atuação consultiva abrange desde o diagnóstico de maturidade digital até a implementação de soluções tecnológicas, sendo cada vez mais mediada por plataformas digitais, inteligência artificial e automação. Identificaram-se ainda barreiras significativas, como resistência à mudança, desalinhamento estratégico e baixa governança digital. Conclui-se que a consultoria estratégica, quando integrada à realidade institucional, exerce papel decisivo na construção de trajetórias digitais sustentáveis e adaptativas.

Palavras-chave: Transformação Digital; Consultoria Estratégica; Inovação Organizacional; Mudança Tecnológica; Plataformas Digitais.

Abstract

Digital transformation has become a strategic imperative for organizations across various sectors, requiring deep changes in management models, operational processes, and organizational culture. In this context, strategic consulting emerges as a facilitator of change, contributing to the definition of digital guidelines, the alignment between technology and strategy, and the development of organizational capabilities. This article aims to analyze, through a narrative literature review, the role played by strategic consulting in the digital transformation of organizations. National and international publications from 2010 to 2025 were examined, based on relevant authors from the fields of management, innovation, and emerging technologies. The findings indicate that consulting practices range from digital maturity assessment to

the implementation of technological solutions, increasingly mediated by digital platforms, artificial intelligence, and automation. Significant barriers were also identified, including resistance to change, strategic misalignment, and weak digital governance. It is concluded that strategic consulting, when integrated into institutional reality, plays a decisive role in building sustainable and adaptive digital trajectories.

Keywords: *Digital Transformation; Strategic Consulting; Organizational Innovation; Technological Change; Digital Platforms.*

Introdução

A transformação digital deixou de ser uma tendência restrita à adoção de tecnologias emergentes para tornar-se um imperativo estratégico das organizações contemporâneas. Em um ambiente marcado por complexidade, volatilidade e intensa disrupção nos modelos de negócio, a integração entre capacidades tecnológicas e decisões estratégicas é essencial à sobrevivência e à competitividade empresarial (Westerman; Bonnet; McAfee, 2014). A digitalização reorganiza profundamente a forma como produtos são concebidos, serviços são entregues e valor é capturado pelas empresas (Vial, 2019).

Nesse cenário de mudança acelerada, cresce a demanda por **consultorias estratégicas** capazes de orientar as organizações em processos de transformação digital. Estas firmas não atuam apenas como provedoras de soluções técnicas, mas como agentes de mudança organizacional, contribuindo para o diagnóstico de maturidade digital, redesenho de processos, definição de estratégias adaptativas e desenvolvimento de capacidades organizacionais voltadas à inovação (Kane et al., 2015; Richter; Niewiem, 2021).

O papel da consultoria, no entanto, também está em transformação. Modelos tradicionais baseados em entregas personalizadas e ciclos longos têm sido substituídos ou complementados por abordagens orientadas a dados, plataformas digitais, inteligência artificial e automação. A convergência entre expertise humana e soluções digitais vem redefinindo o escopo, a estrutura e a escala da atuação consultiva (Christensen; Wang; van Bever, 2013; Gatzju Grivas et al., 2024).

Apesar da crescente literatura sobre transformação digital e inovação organizacional, há uma lacuna importante no que se refere à sistematização do papel desempenhado pela consultoria estratégica nesse processo. As abordagens teóricas ainda são dispersas, e faltam análises integradas que relacionem a evolução da consultoria com os desafios concretos da digitalização empresarial em diferentes contextos.

Este artigo tem como objetivo realizar uma **revisão narrativa da literatura**, de caráter descritivo e analítico, com foco em identificar os principais aportes acadêmicos sobre a inter-relação entre transformação digital e consultoria estratégica. A proposta é compreender de que forma a consultoria atua como vetor de mudança, quais os desafios enfrentados em sua prática, e como seus modelos operacionais têm evoluído para acompanhar a complexidade digital contemporânea.

1. Metodologia

Este estudo adota o formato de revisão narrativa da literatura, de caráter descritivo e exploratório, com o objetivo de sistematizar o conhecimento existente sobre o papel da consultoria estratégica na transformação digital das organizações. A escolha por esse modelo justifica-se pela flexibilidade metodológica que oferece,

permitindo uma abordagem crítica e contextualizada de diferentes correntes teóricas, práticas emergentes e estudos empíricos dispersos na literatura.

Foram utilizadas fontes primárias e secundárias, incluindo artigos científicos indexados nas bases Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight e Google Scholar, além de relatórios institucionais de consultorias globais (como McKinsey, BCG, Deloitte e PwC), estudos de caso publicados, dissertações acadêmicas e livros especializados. O recorte temporal abrangeu o período de 2010 a 2025, priorizando publicações recentes que tratam da transformação digital em sinergia com processos de consultoria organizacional.

Os critérios de inclusão envolveram:

- (i) estudos que abordam explicitamente o papel da consultoria estratégica em contextos de transformação digital;
- (ii) publicações com base empírica ou com fundamentação teórica consolidada em gestão estratégica, inovação, transformação organizacional ou tecnologias emergentes;
- (iii) materiais com autoria identificável e revisão por pares ou chancela institucional.

Foram excluídas fontes opinativas sem embasamento técnico-científico, artigos redundantes ou com escopo puramente técnico (focado exclusivamente na adoção de softwares, por exemplo), bem como conteúdos que tratem de consultoria em áreas não relacionadas à gestão organizacional ou inovação.

A seleção do material foi realizada por meio de leitura exploratória dos títulos e resumos, seguida de leitura integral dos estudos potencialmente relevantes. As informações extraídas foram organizadas em eixos temáticos, permitindo a construção de uma análise estruturada e interpretativa. A categorização dos achados foi orientada pelos seguintes focos:

- (1) conceitos e fundamentos da transformação digital e da consultoria estratégica;
- (2) papéis da consultoria na digitalização organizacional;
- (3) evolução dos modelos de atuação consultiva;
- (4) desafios, barreiras e fatores críticos de sucesso;
- (5) impactos organizacionais da intervenção consultiva.

Esse procedimento possibilitou a elaboração de uma síntese crítica e integradora, combinando diferentes perspectivas acadêmicas e experiências práticas, a fim de fornecer uma visão abrangente, atualizada e teórica sobre a interface entre consultoria estratégica e transformação digital.

3. Resultados e Discussão

3.1. Transformação digital: conceitos e implicações organizacionais

A transformação digital tem sido amplamente debatida no campo da gestão e das tecnologias da informação, sendo compreendida como um processo de reestruturação organizacional que envolve mudanças profundas em estratégias, processos, modelos de negócio e cultura, viabilizadas pelo uso intensivo de tecnologias digitais (Vial, 2019). Diferentemente da digitalização, que consiste na conversão de processos analógicos em digitais, a transformação digital é mais abrangente e estratégica, exigindo não apenas infraestrutura tecnológica, mas também capacidade adaptativa, visão de longo prazo e reconfiguração das lógicas de criação de valor.

Segundo Westerman, Bonnet e McAfee (2014), a transformação digital implica transformar a forma como as organizações operam e como entregam valor aos clientes, por meio da integração entre tecnologias emergentes, como big data, inteligência artificial, computação em nuvem, internet das coisas e automação, e as estratégias de negócios. Trata-se, portanto, de um fenômeno que não é impulsionado exclusivamente pela tecnologia, mas sobretudo pela estratégia e pela liderança organizacional (Kane et al., 2015).

A literatura aponta que as organizações que obtêm sucesso nesse processo compartilham algumas características comuns: cultura orientada à experimentação, estruturas organizacionais flexíveis, governança digital bem definida, foco no cliente e capacidade de aprendizagem contínua (Sia; Soh; Weill, 2016). Nesses contextos, a transformação digital deixa de ser um projeto pontual para tornar-se uma jornada contínua, baseada na inovação incremental e disruptiva.

Além disso, Vial (2019) propõe um modelo teórico que identifica os mecanismos centrais da transformação digital: forças ambientais (tecnológicas, competitivas e regulatórias), capacidades organizacionais (liderança, tecnologia, talento), ações de transformação (inovação em processos, modelos e interações) e resultados (eficiência operacional, diferenciação, valor ao cliente). Essa abordagem sistêmica reforça a ideia de que o sucesso da transformação digital depende de uma articulação dinâmica entre fatores técnicos, humanos e estratégicos.

Contudo, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades para implementar iniciativas digitais sustentáveis. Barreiras como estruturas hierárquicas rígidas, resistência à mudança, fragmentação de dados e ausência de alinhamento entre TI e estratégia de negócios são recorrentes (Sebastian et al., 2017). É nesse ponto que a consultoria estratégica encontra espaço para atuar como agente facilitador do processo, oferecendo suporte analítico, metodológico e gerencial à jornada de transformação.

Portanto, compreender os fundamentos conceituais da transformação digital é essencial para analisar a contribuição da consultoria estratégica nesse contexto. Mais do que uma tendência tecnológica, trata-se de um processo complexo e contínuo, que exige orientação estratégica, reconfiguração organizacional e capacidade de inovação constante.

3.2. A consultoria estratégica e sua evolução

A consultoria estratégica tem historicamente desempenhado um papel central na orientação de decisões organizacionais de alto impacto, atuando junto à alta gestão na formulação, avaliação e implementação de estratégias corporativas. Tradicionalmente, o modelo de consultoria esteve baseado em três pilares principais: diagnóstico situacional, proposição de soluções e transferência de conhecimento (Kubr, 2002). Essas práticas evoluíram à medida que o ambiente de negócios se tornou mais volátil, complexo e orientado à inovação.

O setor de consultoria passou por profundas transformações nas últimas décadas, impulsionado por mudanças tecnológicas, novas demandas dos clientes e pressões competitivas. Firms tradicionais como McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG) e Bain & Company viram-se obrigadas a revisar seus modelos de entrega, incorporando ferramentas digitais, serviços escaláveis e novas formas de engajamento com os clientes (Christensen; Wang; Van Bever, 2013). A digitalização do próprio setor consultivo tornou-se um desafio e uma oportunidade, levando ao surgimento de práticas como consultoria por plataforma, analytics-as-a-

service e uso de algoritmos preditivos para geração de insights estratégicos (Gatzu Grivas et al., 2024).

Richter e Niewiem (2021) destacam que o modelo tradicional de consultoria baseado em “projetos intensivos em interação humana” vem sendo complementado por abordagens híbridas, que combinam presença física e virtual, com entregas modulares e ferramentas digitais automatizadas. Essa transição reflete não apenas um reposicionamento operacional, mas também uma mudança no paradigma da criação de valor na consultoria.

Outra tendência relevante é a especialização temática das consultorias, que passaram a atuar em nichos como transformação digital, ESG, inovação aberta e cultura organizacional. Ao mesmo tempo, surgiram modelos alternativos, como as chamadas “boutique consultancies”, altamente especializadas, e plataformas tecnológicas que oferecem serviços automatizados ou sob demanda, como o GLG e o Toptal, ampliando a competição no setor (O'Mahoney, 2010; Kipping; Kirkpatrick, 2013).

A literatura também evidencia o crescimento do uso de tecnologias como inteligência artificial, machine learning e big data no processo consultivo. Essas ferramentas têm sido aplicadas desde o diagnóstico de problemas até a simulação de cenários e a recomendação de estratégias otimizadas. Essa automatização, no entanto, não substitui a necessidade de julgamento crítico, experiência setorial e compreensão contextual, elementos que permanecem como diferenciais humanos no exercício da consultoria estratégica (Richter; Niewiem, 2021; Christensen et al., 2013).

Com isso, observa-se que a consultoria estratégica passou de um modelo centrado em conhecimento tácito e interação pessoal para um modelo mais fluido, digital e integrado. Essa evolução tem implicações diretas sobre a forma como as consultorias contribuem para processos de transformação digital, exigindo adaptação contínua de seus próprios modelos de atuação.

3.3. Interseções entre consultoria estratégica e transformação digital

A inter-relação entre consultoria estratégica e transformação digital configura-se como uma convergência necessária diante dos desafios organizacionais contemporâneos. A crescente complexidade dos mercados, a aceleração tecnológica e a pressão por inovação têm levado as organizações a buscar suporte especializado para estruturar e conduzir suas jornadas digitais. Nesse contexto, as consultorias estratégicas atuam como agentes integradores, promovendo alinhamento entre tecnologia, estratégia e cultura organizacional (Kane et al., 2015; Vial, 2019).

O papel da consultoria na transformação digital vai além da sugestão de ferramentas tecnológicas. Envolve o diagnóstico de maturidade digital, a definição de objetivos estratégicos compatíveis com a realidade da organização, a modelagem de processos digitais, a gestão da mudança e o desenvolvimento de capacidades internas voltadas à inovação (Richter; Niewiem, 2021). Trata-se, portanto, de uma atuação que articula conhecimento técnico, sensibilidade institucional e liderança adaptativa.

Segundo Davenport e Ronanki (2018), a transformação digital bem-sucedida requer uma abordagem holística, na qual a tecnologia é um meio, e não o fim em si mesmo. As consultorias contribuem para evitar reducionismos tecnológicos, ajudando as empresas a compreenderem como a adoção digital deve estar subordinada à lógica estratégica e aos objetivos organizacionais. Para isso, utilizam

frameworks como o modelo de maturidade digital, as capacidades dinâmicas (Teece, 2018) e as arquiteturas digitais escaláveis.

Estudos recentes apontam que as consultorias têm sido cada vez mais acionadas para conduzir diagnósticos em profundidade, mapear oportunidades digitais e estruturar programas integrados de transformação com base em dados e evidências (Sebastian et al., 2017). Muitas vezes, seu papel é também o de mediadora de conflitos internos, facilitando o engajamento das lideranças e a adesão dos colaboradores às mudanças propostas.

Além disso, as consultorias são responsáveis por promover um salto de escala e velocidade nas iniciativas digitais, reduzindo o tempo de aprendizado e o risco associado à inovação. Isso é especialmente relevante em empresas com estruturas legadas, baixa maturidade tecnológica ou resistência cultural à mudança. Nesse sentido, o conhecimento acumulado pelas consultorias em diferentes setores e geografias se converte em um diferencial competitivo relevante.

Por outro lado, para que essa interseção seja efetiva, é necessário que haja clareza nos papéis, alinhamento entre expectativas e compromisso mútuo entre cliente e consultoria. A literatura destaca que o sucesso da atuação consultiva depende da confiança estabelecida, da legitimidade percebida e da capacidade da consultoria de adaptar suas abordagens ao contexto específico da organização (Kubr, 2002; Christensen; Wang; Van Bever, 2013).

Assim, a articulação entre consultoria estratégica e transformação digital representa um campo fértil de sinergias, mas que exige coordenação, comunicação eficaz e uma abordagem colaborativa. O consultor deixa de ser apenas um especialista externo e passa a ocupar o papel de parceiro estratégico na reinvenção digital das organizações.

3.4. Modelos emergentes: plataformas, IA e automação

A transformação digital não impacta apenas os clientes das consultorias estratégicas, mas também seus próprios modelos de atuação. Nos últimos anos, observa-se a emergência de novas abordagens consultivas baseadas em plataformas digitais, algoritmos e inteligência artificial (IA), que vêm transformando a forma como os serviços são ofertados, entregues e escalados. Tais modelos emergentes promovem uma reconfiguração do trabalho consultivo, deslocando-o progressivamente de um formato artesanal e intensivo em capital humano para estruturas mais automatizadas, ágeis e orientadas a dados (Gatzu Grivas et al., 2024).

As plataformas digitais têm se consolidado como um meio de democratizar o acesso à consultoria, oferecendo diagnósticos automatizados, benchmarks em tempo real, dashboards interativos e modelos predefinidos de intervenção. Firms como Deloitte, PwC, Accenture e McKinsey desenvolveram hubs digitais próprios que integram analytics, inteligência de mercado e aplicações sob demanda, permitindo intervenções mais rápidas e com maior escalabilidade (Richter; Niewiem, 2021).

A inteligência artificial, por sua vez, tem sido aplicada em diversas frentes da atividade consultiva, como: mineração de dados para tomada de decisão, modelagem de cenários preditivos, personalização de recomendações e geração automática de relatórios estratégicos (Davenport; Ronanki, 2018). Essas tecnologias possibilitam que as consultorias processem grandes volumes de informação com velocidade e precisão, ampliando sua capacidade de gerar insights acionáveis e reduzir a dependência de processos manuais.

A automação de tarefas consultivas rotineiras, como análise de planilhas, elaboração de apresentações e triagem de dados, libera tempo dos consultores para atividades de maior valor agregado, como design estratégico, mediação de conflitos internos e suporte à mudança cultural. Segundo Christensen, Wang e Van Bever (2013), essa reconfiguração do trabalho consultivo tende a reforçar o papel da expertise humana nos pontos críticos do processo, enquanto transfere funções analíticas para sistemas baseados em IA.

Entretanto, o avanço desses modelos também levanta desafios éticos, regulatórios e operacionais. A padronização de soluções pode gerar perdas em personalização e sensibilidade contextual. Além disso, questões como proteção de dados, transparência algorítmica e responsabilidade decisória precisam ser consideradas cuidadosamente (Brynjolfsson; McAfee, 2017). O equilíbrio entre automação e julgamento humano passa a ser uma competência essencial tanto para os consultores quanto para os clientes.

Por fim, cabe destacar que o uso de plataformas e IA não representa a substituição da consultoria tradicional, mas sim a sua evolução. As consultorias mais competitivas no cenário atual são aquelas que conseguem integrar recursos digitais a abordagens personalizadas, oferecendo soluções híbridas que combinam escalabilidade, inteligência e sensibilidade organizacional (Gatzui Grivas et al., 2024).

3.5. Barreiras e fatores críticos de sucesso

Embora o papel da consultoria estratégica na transformação digital seja amplamente reconhecido, sua efetividade é frequentemente condicionada por um conjunto de barreiras organizacionais, técnicas e culturais que limitam o alcance dos resultados pretendidos. A literatura especializada aponta que, para além da competência da consultoria, o sucesso da transformação digital depende de variáveis internas à organização contratante, como clareza estratégica, maturidade digital, engajamento da liderança e cultura de inovação (Vial, 2019; Sebastian et al., 2017).

Um dos principais obstáculos é a **resistência à mudança**, enraizada em estruturas organizacionais rígidas, zonas de conforto institucionais e receio de obsolescência profissional. De acordo com Kotter (1996), a ausência de senso de urgência e de liderança transformacional impede que iniciativas de mudança prosperem. Nesse cenário, a consultoria pode atuar como agente catalisador, mas sua capacidade de influenciar depende da abertura interna à transformação.

Outro desafio recorrente é a **falta de alinhamento entre a estratégia digital e os objetivos do negócio**. Muitas organizações contratam consultorias com a expectativa de obter soluções tecnológicas, sem antes terem definido claramente sua visão estratégica e o papel da tecnologia no atingimento de metas organizacionais (Kane et al., 2015). Isso compromete a efetividade das recomendações e pode gerar frustração quanto aos resultados.

Adicionalmente, a **escassez de talentos digitais** e a carência de capacitação técnica interna reduzem a capacidade de absorção das inovações propostas. Segundo Teece (2018), as capacidades dinâmicas organizacionais — como aprendizagem, reconfiguração e integração — são fundamentais para sustentar a transformação, e sua ausência representa um fator crítico de fracasso.

Do ponto de vista da própria consultoria, **a padronização excessiva de modelos e o uso indiscriminado de soluções digitais** podem gerar abordagens genéricas e desconectadas da realidade específica do cliente. A automatização de

diagnósticos, embora eficiente, nem sempre capta nuances culturais, políticas internas e dinâmicas informais que influenciam fortemente a viabilidade das mudanças propostas (Christensen; Wang; Van Bever, 2013).

Entre os **fatores críticos de sucesso**, destacam-se:

- (i) comprometimento da alta liderança,
- (ii) governança digital estruturada,
- (iii) clareza nos papéis e expectativas da consultoria,
- (iv) capacidade de adaptação contínua durante o processo,
- (v) cultura organizacional favorável à inovação.

Além disso, o estabelecimento de **relações de confiança e transparência entre consultoria e organização contratante** é determinante para o êxito da transformação. Estudos mostram que a legitimidade da consultoria está diretamente relacionada à sua capacidade de escuta, co-construção de soluções e respeito ao contexto organizacional (Richter; Niewiem, 2021; Kubr, 2002).

Portanto, reconhecer e atuar sobre essas barreiras e fatores críticos é essencial para potencializar o impacto positivo da consultoria estratégica em processos de transformação digital. Trata-se de um processo sistêmico e contínuo, que exige envolvimento ativo de múltiplos stakeholders e disposição institucional para mudança.

4. Conclusão

A presente revisão narrativa permitiu compreender de forma abrangente o papel da consultoria estratégica na transformação digital das organizações, evidenciando que sua atuação transcende a simples implementação de tecnologias. A consultoria estratégica, em seu formato contemporâneo, figura como um agente catalisador de mudanças organizacionais, promovendo o alinhamento entre capacidades digitais, objetivos de negócio e cultura corporativa.

A literatura analisada demonstra que a transformação digital é um fenômeno sistêmico e contínuo, que exige das organizações a articulação entre infraestrutura tecnológica, estratégias adaptativas e capacidades dinâmicas. Nesse cenário, a consultoria atua como mediadora entre o conhecimento técnico e a realidade organizacional, oferecendo suporte metodológico, visão crítica e ferramentas para reduzir incertezas e acelerar o processo de inovação.

Ao longo do artigo, foi possível identificar que os modelos de consultoria também estão em transformação. O surgimento de plataformas digitais, o uso crescente de algoritmos e a automação de processos vêm reconfigurando a entrega de valor consultivo. Consultorias que antes dependiam exclusivamente da expertise presencial passam a operar em ambientes híbridos, escaláveis e orientados por dados, ampliando seu escopo de atuação, mas também enfrentando novos dilemas éticos, operacionais e estratégicos.

As interseções entre consultoria e transformação digital, no entanto, estão sujeitas a desafios relevantes. Barreiras como resistência à mudança, baixa maturidade digital, desalinhamento estratégico e limitações internas dificultam a efetividade da atuação consultiva. Por outro lado, fatores como o comprometimento da liderança, a clareza nos objetivos, a governança estruturada e a construção de relações de confiança entre consultores e gestores demonstram ser determinantes para o sucesso das iniciativas digitais.

Este estudo contribui para o avanço teórico ao integrar diferentes correntes da literatura e destacar os principais modelos e práticas emergentes na interface entre

consultoria estratégica e transformação digital. Como limitação, destaca-se a natureza narrativa da revisão, que não contemplou métodos sistemáticos de análise quantitativa. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos que investiguem comparativamente os efeitos da consultoria em diferentes setores, bem como análises longitudinais sobre o impacto das soluções baseadas em IA no desempenho organizacional.

Conclui-se, portanto, que a consultoria estratégica ocupa uma posição crítica na transformação digital, atuando não apenas como solucionadora de problemas, mas como coautora de mudanças estruturantes. Seu futuro dependerá da capacidade de integrar tecnologia, julgamento humano e sensibilidade contextual em soluções sob medida para os desafios complexos da era digital.

Referências

- BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. *Machine, platform, crowd: harnessing our digital future*. New York: W. W. Norton & Company, 2017.
- CHRISTENSEN, C. M.; WANG, D.; VAN BEVER, D. Consulting in a digital age. *Harvard Business Review*, 2013.
- CHRISTENSEN, C. M.; WANG, D.; VAN BEVER, D. Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, v. 91, n. 10, p. 106–114, 2013.
- DAVENPORT, T. H.; RONANKI, R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 108–116, 2018.
- GATZIU GRIVAS, S. et al. An intelligent platform based tool for the development of digital transformation strategies. *Procedia Computer Science*, v. 237, p. 344–353, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924013116>. Acesso em: 14 jul. 2025.
- KANE, G. C. et al. Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, jul. 2015. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>. Acesso em: 14 jul. 2025.
- KIPPING, M.; KIRKPATRICK, I. Alternative pathways of change in professional services firms: the case of management consulting. *Journal of Organizational Change Management*, v. 26, n. 5, p. 764–782, 2013.
- KOTTER, J. P. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KUBR, M. *Management consulting: a guide to the profession*. 4. ed. Geneva: International Labour Organization, 2002.
- O'MAHONEY, J. *Management consultancy*. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- RICHTER, A.; NIEWIEM, S. The digital transformation of management consulting companies: current state and future research avenues. *Journal of Organizational Change Management*, v. 34, n. 4, p. 745–762, 2021.
- SEBASTIAN, I. M. et al. How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, v. 16, n. 3, p. 197–213, 2017.
- SIA, S. K.; SOH, C.; WEILL, P. How DBS Bank pursued a digital business strategy. *MIS Quarterly Executive*, v. 15, n. 2, p. 105–121, 2016.
- TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.
- VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003. Disponível em:



<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>. Acesso em: 14 jul. 2025.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. *Leading digital: turning technology into business transformation*. Harvard Business Press, 2014. Disponível em: <https://www.hbsp.harvard.edu/product/17039-HBK-ENG>. Acesso em: 14 jul. 2025.