

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA GESTÃO COMERCIAL: IMPACTO DAS  
TECNOLOGIAS DE PAGAMENTO E NOVAS FRONTEIRAS ESTRATÉGICAS**  
*THE DIGITAL TRANSFORMATION OF COMMERCIAL MANAGEMENT: IMPACT  
OF PAYMENT TECHNOLOGIES AND NEW STRATEGIC FRONTIERS*

Autor: VICTOR HUGO RIBEIRO DA SILVA VALENTIM

**RESUMO**

A rápida evolução tecnológica no setor financeiro, materializada nas fintechs e nas inovações em métodos de pagamento, redefiniu o escopo e as prioridades da gestão comercial moderna. Este capítulo propõe uma análise aprofundada sobre a simbiose entre a estratégia de vendas e o ecossistema de pagamentos digitais, argumentando que a tecnologia deixou de ser um mero suporte operacional para se tornar um pilar estratégico e um vetor de competitividade. Serão examinados os mecanismos pelos quais os pagamentos instantâneos (como o Pix) transformam a liquidez e a gestão de fluxo de caixa das empresas, e como a tokenização e as carteiras digitais elevam a experiência do cliente e a segurança transacional. A metodologia baseia-se na revisão de literatura especializada em Administração, Estratégia e Tecnologia da Informação, com foco nos modelos de negócios disruptivos e na arquitetura do Open Finance. Conclui-se que o sucesso comercial na Quarta Revolução Industrial depende diretamente da capacidade da gestão em integrar as tecnologias de pagamento, utilizando os dados gerados pelas transações para personalizar ofertas, mitigar riscos e redefinir a proposta de valor ao consumidor.

**Palavras-chave:** Gestão Comercial. Tecnologia de Pagamentos. Pix. Open Finance. Experiência do Cliente. Estratégia Empresarial.

**ABSTRACT**

The rapid technological evolution in the financial sector, driven by fintechs and innovations in payment methods, has redefined the scope and priorities of modern commercial management. This chapter proposes an in-depth analysis of the symbiotic relationship between sales strategy and the digital payment ecosystem, arguing that

technology has ceased to be merely an operational support and has become a strategic pillar and a key driver of competitiveness. It examines the mechanisms through which instant payments, such as Pix, transform corporate liquidity and cash flow management, as well as how tokenization and digital wallets enhance Customer Experience (CX) and transactional security. The methodology is based on a review of specialized literature in Administration, Strategy, and Information Technology, with a particular focus on disruptive business models and the Open Finance architecture. It is concluded that commercial success in the Fourth Industrial Revolution depends directly on management's ability to integrate payment technologies, leveraging transaction-generated data to personalize offers, mitigate risks, and redefine the value proposition delivered to consumers.

**Keywords:** Commercial Management. Payment Technology. Pix. Open Finance. Customer Experience (CX). Business Strategy.

## INTRODUÇÃO

O cenário empresarial da segunda década do século XXI é inegavelmente moldado pela emergência da Quarta Revolução Industrial, caracterizada pela fusão das esferas físicas, digitais e biológicas, conforme teorizado por Schwab (2016). No âmbito da gestão comercial, essa revolução manifesta-se na transição de modelos de venda puramente transacionais para abordagens centradas na experiência do cliente (Customer Experience – CX) e na coleta inteligente de dados. O pagamento, historicamente tratado como o ponto final de uma negociação, transformou-se em um poderoso catalisador de valor, influenciando a lealdade do consumidor, a eficiência operacional e as taxas de conversão. Nesse contexto, não é mais suficiente apenas vender; a forma como o cliente paga e a velocidade com que o caixa é atualizado tornaram-se elementos cruciais da estratégia competitiva, demandando uma revisão abrangente dos manuais tradicionais de gestão. A relevância da tecnologia de pagamentos na estratégia comercial reside em sua capacidade de integrar o front office (vendas e marketing) ao back office (financeiro e logística). Em modelos omnichannel, nos quais a jornada do consumidor transita de maneira contínua entre os ambientes físico e digital, inconsistências nos métodos de pagamento geram fricções que podem resultar em abandono de carrinho ou insatisfação

do cliente. Nesse cenário, a Gestão Comercial precisa dominar as tecnologias subjacentes, desde a arquitetura de APIs (Application Programming Interfaces), que conectam plataformas de e-commerce a adquirentes, até os protocolos de segurança responsáveis por assegurar a conformidade regulatória. O sucesso de um produto ou serviço passa a estar cada vez mais associado à fluidez e à invisibilidade do ato de pagar, conceito conhecido como *invisible payments*.

A emergência do ecossistema fintech, aliada a iniciativas regulatórias como a implementação do Pix no Brasil e o avanço do Open Banking/Open Finance, evidencia a institucionalização dessa transformação. Tais inovações extrapolam a esfera da conveniência, atuando como mecanismos estruturantes do capital de giro e da gestão de liquidez das empresas. O acesso imediato aos recursos financeiros, em contraste com os ciclos de liquidação de D+30 (trinta dias) ou D+2 (dois dias) característicos dos métodos tradicionais de cartão de crédito e débito, altera substancialmente a capacidade de investimento, a negociação com fornecedores e o planejamento orçamentário. Dessa forma, a gestão comercial não pode mais terceirizar o entendimento da tecnologia de pagamentos exclusivamente ao setor financeiro, devendo internalizar esse conhecimento como uma competência estratégica essencial.

O presente capítulo propõe-se a analisar, sob a ótica da Gestão Comercial, de que maneira a infraestrutura de pagamentos digitais estabelece novas fronteiras de eficiência, segurança e análise de dados. Serão explorados os modelos teóricos que fundamentam essa integração, desde a gestão da cadeia de valor (Porter, 1985) até as teorias de inovação disruptiva (Christensen, 1997), aplicando-os ao contexto brasileiro, notadamente influenciado pela liderança global na adoção de pagamentos instantâneos. A complexidade do tema demanda uma abordagem multidisciplinar, que articule os princípios das hard sciences, como segurança cibernética e arquitetura de sistemas, aos das soft sciences, como experiência do usuário e psicologia do consumo.

## O PARADIGMA DA GESTÃO COMERCIAL NA ERA DIGITAL: EVOLUÇÃO E DESAFIOS

### 2.1. Da Transação Físico-Centrad a Estratégia Omnichannel

A gestão comercial tradicionalmente concentrou-se na otimização do ponto de venda físico e na relação direta com o cliente, fundamentada em modelos de transação imediata e presencial. A introdução do e-commerce e, posteriormente, do mobile commerce, impôs a necessidade de adaptação desses modelos; contudo, a verdadeira ruptura paradigmática ocorreu com a consolidação do modelo omnichannel, no qual a jornada do cliente se torna contínua e a experiência de compra deve ser fluida, independentemente do canal utilizado. Nesse cenário, a tecnologia de pagamentos assume o papel de principal elo de coesão entre os diferentes canais, assegurando que o fechamento da venda — seja iniciado em um aplicativo, concluído em uma loja física ou realizado de forma inversa — ocorra sem fricções ou inconsistências.

A exigência de sistemas integrados de faturamento, gestão de estoque e recebimento em tempo real constitui o desafio central desse modelo, sendo a tecnologia de pagamentos o elemento que atua como um verdadeiro sistema nervoso, conectando todas essas frentes operacionais. A gestão comercial, portanto, deve monitorar de forma contínua indicadores como taxas de abandono de carrinho e falhas de transação em cada touchpoint da jornada do consumidor, compreendendo que, em muitos casos, o obstáculo não reside na oferta em si, mas na execução do processo de pagamento.

## 2.2. O Pagamento como Componente da Proposta de Valor

Em mercados altamente comoditizados, o produto ou serviço em si tende a perder seu diferencial competitivo, fazendo com que a experiência de compra se torne o principal fator determinante da escolha do consumidor. Nesse contexto, o pagamento, antes considerado apenas um mal necessário, transforma-se em um componente essencial da proposta de valor, funcionando como um serviço de conveniência. Empresas que oferecem opções de pagamento diversificadas, flexíveis — como os modelos de buy now, pay later (BNPL) — e frictionless (sem atrito) entregam um valor percebido superior, o qual se reflete em maiores níveis de lealdade e recompra. Assim, a decisão de aceitar novas modalidades de pagamento, como criptomoedas ou carteiras digitais de terceiros, deixa de ser uma escolha puramente baseada em custos financeiros para assumir caráter estratégico de marketing, sinalizando inovação e alinhamento com o perfil de consumo

do cliente. Cabe ao gestor comercial, portanto, incorporar a análise de custo-benefício de cada meio de pagamento ao planejamento mercadológico da organização.

### **2.3. Desafios de Integração e Legado Tecnológico**

Um dos principais obstáculos enfrentados pela gestão comercial na adoção de novas tecnologias de pagamento reside na superação dos sistemas de legado (legacy systems) presentes em grandes corporações. Muitas organizações ainda operam com infraestruturas de pagamento obsoletas, pouco integradas aos sistemas de gestão do relacionamento com o cliente (Customer Relationship Management – CRM) e de planejamento de recursos empresariais (Enterprise Resource Planning – ERP). A implementação de soluções como o Pix ou a tokenização exige, frequentemente, a modernização ou substituição integral desses sistemas, um processo que envolve elevados custos, prazos extensos e riscos operacionais relevantes. Nesse cenário, a Gestão Comercial deve assumir um papel de liderança na construção do business case para tais investimentos, demonstrando que o custo da inação — expresso na perda de competitividade e na redução da satisfação do cliente — é substancialmente superior ao custo da transformação tecnológica. Ademais, a decisão entre desenvolver soluções in-house ou recorrer a provedores fintech configura uma escolha arquitetônica estratégica, com impactos diretos sobre a agilidade e a capacidade de inovação do setor comercial.

A tecnologia de pagamentos atua como um motor de reengenharia do ciclo de receita, ao impactar as variáveis de tempo, custo e risco. O pagamento instantâneo elimina a necessidade de float bancário e reduz o custo de processamento por transação, o que se traduz em margens de lucro mais saudáveis ou na possibilidade de repassar essa economia ao consumidor. Estrategicamente, a gestão comercial pode utilizar a rapidez do pagamento para criar políticas de desconto imediato ou acelerar a liberação de produtos e serviços, especialmente no B2B (Business-to-Business), onde os ciclos de faturamento são historicamente longos e complexos. Ao transformar o recebimento em tempo real, a tecnologia de pagamento permite um controle de real-time profitability que antes era inatingível.

A tecnologia de pagamentos atua como um motor de reengenharia do ciclo de receita ao impactar diretamente as variáveis de tempo, custo e risco. Os pagamentos instantâneos eliminam a necessidade do float bancário e reduzem os custos de processamento por

transação, o que se traduz em margens de lucro mais saudáveis ou, alternativamente, na possibilidade de repasse dessa eficiência ao consumidor final. Do ponto de vista estratégico, a gestão comercial pode explorar a rapidez do recebimento para estruturar políticas de desconto imediato ou acelerar a liberação de produtos e serviços, especialmente em contextos B2B (Business-to-Business), nos quais os ciclos de faturamento são historicamente longos e complexos. Ao viabilizar o recebimento em tempo real, a tecnologia de pagamentos possibilita um controle de rentabilidade em tempo real (real-time profitability) que anteriormente era inalcançável.

## **A TECNOLOGIA DE PAGAMENTOS COMO PILAR ESTRATÉGICO E FATOR DE INOVAÇÃO**

### **3.1. Reengenharia do Ciclo de Receita (Revenue Cycle Management)**

A tecnologia de pagamentos atua como um motor de reengenharia do ciclo de receita ao impactar diretamente as variáveis de tempo, custo e risco. Os pagamentos instantâneos eliminam a necessidade do float bancário e reduzem os custos de processamento por transação, o que se traduz em margens de lucro mais saudáveis ou, alternativamente, na possibilidade de repasse dessa eficiência ao consumidor final. Do ponto de vista estratégico, a gestão comercial pode explorar a rapidez do recebimento para estruturar políticas de desconto imediato ou acelerar a liberação de produtos e serviços, especialmente em contextos B2B (Business-to-Business), nos quais os ciclos de faturamento são historicamente longos e complexos. Ao viabilizar o recebimento em tempo real, a tecnologia de pagamentos possibilita um controle de rentabilidade em tempo real (real-time profitability) que anteriormente era inalcançável.

### **3.2. Estratégia de Preços Dinâmicos (Dynamic Pricing)**

A fluidez dos pagamentos digitais e o acesso imediato aos dados transacionais permitem que a gestão comercial adote modelos de precificação dinâmica sofisticados. Em vez de preços fixos, as empresas podem variar o valor de produtos ou serviços com base no método de pagamento, na hora da transação, no perfil de crédito do cliente ou na liquidez disponível. Por exemplo, um sistema pode oferecer um desconto marginal para o cliente

que pagar via Pix ou wallet própria, pois o custo de aquisição (MDR - Merchant Discount Rate) é menor do que o do cartão de crédito. Essa capacidade de microsegmentação de preços, baseada no custo marginal de recebimento, otimiza a receita e a taxa de ocupação, sendo uma aplicação direta dos princípios de yield management amplamente utilizados na indústria aérea e hoteleira, agora aplicáveis ao varejo.

### **3.3. Inovação Disruptiva na Cadeia de Valor**

A tecnologia de pagamentos não é uma inovação incremental; ela é disruptiva, conforme a teoria de Christensen (1997), pois oferece uma solução mais simples, acessível e barata para um problema existente. Ao simplificar o ato de pagar e reduzir as barreiras de entrada para novos players (as fintechs), ela desestabiliza o oligopólio bancário e as estruturas tradicionais de acquirentes e bandeiras. A gestão comercial precisa identificar como essa disruptão cria novas oportunidades de negócio, como a venda de microcrédito no ponto de venda (BNPL) ou a emissão de cartões private label diretamente ligados a uma conta de pagamento interna. Em vez de resistir à mudança, o gestor deve explorar a tecnologia de pagamentos para criar novos serviços de valor agregado que gerem novas fontes de receita e fidelizem o cliente dentro de seu próprio ecossistema.

## **4. IMPACTO DO PIX E DOS PAGAMENTOS INSTANTÂNEOS NA EFICIÊNCIA E LIQUIDEZ COMERCIAL**

### **4.1. Transformação da Gestão de Fluxo de Caixa e Liquidez**

O Pix, como sistema de pagamentos instantâneos brasileiro, introduziu um novo paradigma na gestão financeira e comercial, sendo um exemplo global de sucesso de uma infraestrutura que opera 24 horas por dia, 7 dias por semana. A principal transformação reside na eliminação dos ciclos de settlement (liquidação) de D+2 ou D+30, garantindo que os fundos de uma venda sejam creditados na conta da empresa em segundos. Essa instantaneidade tem um impacto profundo na gestão de fluxo de caixa, permitindo que as empresas reduzam a dependência de capital de giro de terceiros e minimizem a necessidade de recorrer a linhas de crédito caras para cobrir despesas operacionais de curto prazo. A gestão comercial, ao planejar promoções ou grandes vendas, pode agora

contar com a imediata disponibilidade dos recursos para reabastecer estoques ou pagar fornecedores, otimizando a eficiência do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).

#### ***4.2. Redução de Custos Operacionais e Inclusão Financeira***

A aceitação do Pix geralmente implica custos de transação significativamente mais baixos para o varejista em comparação com as taxas cobradas por adquirentes de cartão de crédito e débito (MDR). Essa redução de custos operacionais atua diretamente na margem de lucro, tornando-se um diferencial competitivo para empresas com alto volume de vendas e baixa margem, como supermercados e postos de combustível. Além disso, o Pix demonstrou ser um poderoso motor de inclusão financeira, permitindo que milhões de brasileiros desbancarizados ou sub-bancarizados realizem compras digitais e presenciais. Para o gestor comercial, isso significa a abertura de um novo mercado consumidor que antes estava restrito a transações em dinheiro, expandindo a base de clientes potenciais e permitindo a digitalização da base transacional.

#### ***4.3. Aplicações Táticas do Pix na Jornada do Cliente***

O Pix não se limita a substituir o TED ou o DOC; suas aplicações táticas na jornada do cliente são vastas. No e-commerce, o Pix reduziu a taxa de checkout não concluído por falha de pagamento e eliminou o risco de fraude associado ao boleto bancário (que só é compensado em dias). No ambiente físico, o uso do Pix via QR Code (estático ou dinâmico) simplifica o processo de checkout, especialmente em feiras, food trucks ou pequenos estabelecimentos, onde a aquisição de uma maquininha de cartão não se justificava. A Gestão Comercial utiliza o Pix como ferramenta de cross-selling e up-selling ao integrá-lo a programas de fidelidade, oferecendo pontos ou descontos exclusivos para pagamentos realizados por essa via, incentivando o cliente a adotar o meio de pagamento mais eficiente para a empresa. A emissão de QR Codes dinâmicos permite a conciliação automática e instantânea no ERP, eliminando erros manuais.

### **5. SEGURANÇA, TOKENIZAÇÃO E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE (CX)**

#### ***5.1. Tokenização como Chave para a Segurança e Recorrência***

A tokenização é uma tecnologia crucial que sustenta a CX em pagamentos digitais e recorrentes, sendo fundamental para a Gestão Comercial. Consiste em substituir os dados sensíveis do cartão de crédito (número, validade, CVV) por um código único (token) que só pode ser usado em um contexto específico (um único dispositivo, um único e-commerce). Do ponto de vista da segurança, a tokenização minimiza o risco de vazamento de dados, pois o dado real do cartão nunca fica armazenado nos servidores da loja ou do processador de pagamento. Para a Gestão Comercial, isso significa a redução de perdas financeiras por chargebacks (cancelamentos) relacionados a fraudes e o aumento da confiança do consumidor no ambiente de compra, um pilar da experiência positiva.

### ***5.2. A Importância da Experiência Frictionless (Sem Atrito)***

A CX está diretamente correlacionada à facilidade e rapidez do pagamento. A Gestão Comercial deve buscar o frictionless payment, onde a transação ocorre de forma quase invisível, como nos pagamentos one-click ou via reconhecimento biométrico em lojas físicas. A tokenização facilita essa experiência ao permitir que o cliente salve seus dados de pagamento de forma segura em uma carteira digital (wallet) e finalize compras futuras com um único toque. A minimização do número de etapas e a eliminação da redigitação de dados são críticos para reduzir as taxas de abandono e elevar o Lifetime Value (LTV) do cliente. Um sistema de pagamento que exige múltiplos pop-ups de segurança ou autenticações complexas, mesmo que seguro, degrada a CX e afasta o consumidor.

### ***5.3. Integração de Carteiras Digitais e Plataformas de Pagamento***

As carteiras digitais (como Google Pay, Apple Pay e carteiras proprietárias) representam a convergência da segurança (tokenização) com a conveniência. O gestor comercial que integra essas wallets ao seu sistema de PDV (Ponto de Venda) ou e-commerce está aceitando o método preferido de uma parcela crescente de consumidores, especialmente a geração Z e millennials. A decisão estratégica aqui não é apenas aceitar a carteira, mas entender como ela pode ser usada para oferecer promoções e cupons personalizados no momento do checkout, transformando a carteira digital em um canal de marketing e fidelidade. A tecnologia permite que a carteira armazene não apenas o meio de

pagamento, mas também cupons, loyalty points e vouchers, criando uma experiência de compra integrada e altamente pessoal.

## 6. OPEN FINANCE E A REVOLUÇÃO DOS DADOS NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

### 6.1. *O Open Finance como Fonte Estratégica de Informação*

O Open Finance, em sua essência, é a partilha padronizada de dados e serviços financeiros entre diferentes instituições, mediante o consentimento do cliente. Para a Gestão Comercial, essa arquitetura representa a maior revolução no acesso à informação desde o advento do big data. Ao permitir que uma empresa acesse, com autorização do cliente, seu histórico de crédito, padrões de gastos e relacionamento com outros bancos e instituições, o Open Finance fornece uma visão 360 graus do perfil financeiro do consumidor. Essa informação detalhada é um ativo estratégico de valor incalculável, que permite a criação de ofertas de crédito mais justas e personalizadas no ponto de venda, como financiamentos específicos ou BNPL customizado para o risco individual do cliente.

### 6.2. *Personalização de Ofertas Baseada em Perfil Financeiro*

A verdadeira fronteira estratégica aberta pelo Open Finance é a hiper-personalização de ofertas e produtos. Munida do histórico financeiro do cliente, a Gestão Comercial pode ir além da simples segmentação demográfica ou comportamental. Ela pode, por exemplo, oferecer um produto de maior valor para um cliente que demonstra alta capacidade de pagamento e baixo endividamento em seu histórico bancário, ou pode oferecer uma garantia estendida com pagamento facilitado para um cliente de perfil mais conservador. Essa capacidade de credit underwriting (subscrição de crédito) imediata e baseada em dados reais e compartilhados reduz o risco de inadimplência da própria loja e aumenta a taxa de conversão em vendas de alto valor. A utilização de modelos preditivos baseados em dados transacionais é o novo padrão.

### 6.3. *O Desafio da Governança de Dados e da Ética Comercial*

Embora o Open Finance ofereça imensos benefícios, ele impõe desafios críticos de governança de dados e ética comercial. O sucesso dessa arquitetura depende da confiança do cliente no uso de seus dados, o que exige total conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e com as regras específicas do Banco Central. A Gestão Comercial deve investir pesadamente em infraestrutura de segurança e em políticas claras de data privacy, garantindo que o consentimento do cliente seja explícito, revogável e transparente. O uso antiético ou invasivo dos dados financeiros pode levar a multas pesadas e, pior, à perda irreversível da confiança do cliente, que é o ativo mais importante de qualquer estratégia comercial. A transparência na captação e uso dos dados financeiros é, portanto, um imperativo moral e legal.

## 7. O NOVO MODELO DE RECEITA E A GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS E CIBERNÉTICOS

### ***7.1. Migração de Receita da Venda Direta para Serviços Financeiros Integrados***

As tecnologias de pagamento estão permitindo que as empresas migrem de um modelo de receita focado exclusivamente na venda do produto principal para um modelo híbrido, que incorpora serviços financeiros. Grandes varejistas e marketplaces estão se transformando em fintechs que oferecem contas digitais, cartões de crédito e soluções de BNPL (Buy Now, Pay Later) para seus clientes. Essa estratégia de embedded finance cria uma nova fonte de receita baseada em juros, tarifas de serviço e fidelização no ecossistema próprio. A Gestão Comercial passa a ser responsável não apenas por vender a mercadoria, mas por vender a solução financeira agregada, o que exige treinamento da equipe de vendas em produtos financeiros e análise de crédito básica.

### ***7.2. A Importância Crítica da Resiliência Operacional e do Downtime***

Em um ecossistema de pagamentos instantâneos 24/7, a resiliência operacional torna-se um fator crítico de sobrevivência comercial. Qualquer downtime (interrupção do serviço) nos sistemas de pagamento, mesmo que por minutos, pode resultar em perda de vendas e danos reputacionais significativos, especialmente no e-commerce e em grandes varejistas. A Gestão Comercial, em parceria com a área de TI, precisa monitorar a

performance da infraestrutura de pagamentos em tempo real, utilizando Service Level Agreements (SLAs) rigorosos com provedores e investindo em redundância de sistemas. A incapacidade de processar um pagamento, seja por falha de segurança ou de hardware, é uma falha de serviço tão grave quanto a falta de estoque.

### **7.3. O Combate à Fraude e a Gestão de Riscos Cibernéticos**

A digitalização dos pagamentos expõe as empresas a riscos cibernéticos mais sofisticados, como ataques de phishing, malware e ransomware que visam roubar dados de cartões e credenciais. A Gestão Comercial deve trabalhar lado a lado com a área de compliance e segurança para implementar soluções robustas de anti-fraude, como sistemas de análise comportamental e machine learning que detectam transações atípicas em tempo real. O custo da fraude é alto, mas o custo da inação, que inclui chargebacks e a perda de credibilidade junto aos clientes e bandeiras, é ainda maior. A adoção de multi-factor authentication (MFA) e de políticas de criptografia avançada não é opcional, mas um requisito básico para a operação comercial no ambiente digital.

## **8. CONCLUSÃO**

A análise detalhada da Gestão Comercial na era da tecnologia de pagamentos demonstra que a função comercial transcendeu seu papel tradicional de execução de vendas para se consolidar como um integrador estratégico de tecnologia e finanças. O pagamento deixou de ser um mero procedimento de checkout para se tornar uma alavanca de eficiência, liquidez e, acima de tudo, uma fonte de dados cruciais para a inteligência de mercado. A convergência entre a rapidez dos pagamentos instantâneos (Pix), a segurança da tokenização e a riqueza informacional do Open Finance redefiniu o horizonte competitivo, criando um imperativo para que as empresas invistam na modernização de seus sistemas de recebimento.

## **REFERÊNCIAS**

- CHRISTENSEN, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA GESTÃO COMERCIAL: IMPACTO DAS  
TECNOLOGIAS DE PAGAMENTO E NOVAS FRONTEIRAS ESTRATÉGICAS

- PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- SCHWAB, Klaus. *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.
- VERHOEF, Peter C. et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 1, p. 31–41, 2009.
- LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Pix: o meio de pagamento instantâneo brasileiro*. Brasília: BCB, 2020. Disponível nos materiais institucionais do Banco Central.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Open Finance: compartilhamento de dados financeiros*. Brasília: BCB, 2021.
- OECD. *Consumer Policy and Fraud*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018.
- McKINSEY & COMPANY. *Global Payments Report*. New York: McKinsey, 2022.
- BAYMARD INSTITUTE. *Cart Abandonment Rate Statistics*. Copenhagen, 2023.