

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL DOUTORADO

ALEXSANDER CANAPARRO DA SILVA

IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:
ACENTUAÇÃO DOS FATORES IMPULSIONADORES E MITIGAÇÃO DOS
FATORES RESTRITIVOS NO DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE VALOR E
MODELOS DE NEGÓCIOS

Porto Alegre

2024

ALEXSANDER CANAPARRO DA SILVA

IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:
ACENTUAÇÃO DOS FATORES IMPULSIONADORES E MITIGAÇÃO DOS
FATORES RESTRITIVOS NO DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE VALOR E
MODELOS DE NEGÓCIOS

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Porto Alegre

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586i Silva, Alexander Canaparro da
Implicações organizacionais da transformação digital: acentuação de fatores impulsionadores e mitigação dos fatores restritivos no desenvolvimento da proposta de valor e modelos de negócios / Alexander Canaparro da Silva. Porto Alegre: Unisinos, 2024.
190 f.: pdf.

Tese (Doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2024.

1. Transformação digital. 2. Proposta de valor. 3. Modelos de negócios. I. Trez, Guilherme, orientador. II. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios. III. Título.

ALEXSANDER CANAPARRO DA SILVA

IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:
ACENTUAÇÃO DOS FATORES IMPULSIONADORES E MITIGAÇÃO DOS
FATORES RESTRITIVOS NO DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE VALOR E
MODELOS DE NEGÓCIOS

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Doutor em
Gestão e Negócios, pelo Programa de
Pós-Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
(UNISINOS).

Aprovada em: 31 / 10 /2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Lélis Espartel
Universidade Europeia – UE
Avaliador

Prof. Gabriel Milan
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Avaliador

Prof. Marcelo Machado
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Avaliador

Prof. Dr. Guilherme Trez
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Orientador

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos que tornaram possível a realização desta Tese de Doutorado. Cada um, mesmo que não citado diretamente, sabe o quanto sou grato pelas contribuições fornecidas.

Começo fazendo um agradecimento especial a quem esteve ao meu lado, não só na minha jornada acadêmica (graduação, pós-graduação (2), mestrado e doutorado), mas na maior parte da minha existência. Silvia, tu sempre foste e serás uma pessoa especial na minha vida. Te agradeço pelo apoio incondicional de sempre, por tudo que fizeste por mim e por nossa família. Tenha a certeza de que esta conquista também é tua, pois não teria conseguido sem o teu apoio e compreensão, mesmo nos momentos mais difíceis e inesperados. Agradeço aos meus filhos, Thomaz e Bruno, que tanto me orgulham, por todo apoio e incentivo e, sobretudo, por entenderem que os meus momentos de ausência tinham um propósito que vai além desta tese.

Agradeço aos meus Pais (Suzana e Manoel) e ao meu irmão (Marco), que sempre me incentivaram a estudar e me apoiaram nas minhas escolhas, independente do contexto.

Agradeço aos meus amigos, especialmente aos componentes do “Brothers Bar” (Carlos F.; Bira e Silvio) – amigos (irmãos) que o Mestrado me deu. Vocês contribuíram muito para esta conquista, sob todos os aspectos – acadêmicos, pessoais e profissionais.

Não posso deixar de mencionar os excelentes professores que tanto contribuíram nesta jornada de quatro anos. Especialmente o Prof. Guilherme Trez, meu orientador, pela sua condução com maestria de todo o processo. Agradeço ao Prof. Freitas, pelas longas discussões sobre o método DSR, por todas as suas contribuições nesse trabalho e pela parceria nos quatro artigos publicados envolvendo os temas desta tese. Um imenso agradecimento ao Prof. Nuno Rebelo, que me recebeu de forma muito fraterna na Universidade de Évora, em Portugal, no período da imersão internacional.

Também gostaria de expressar a minha gratidão aos profissionais entrevistados e aos especialistas que participaram do grupo focal. Sei o quão foi desafiador disponibilizar as suas agendas, dado o nível de responsabilidade de cada um em seus negócios e empresas.

Por fim, dedico esta conquista à memória do meu pai que, infelizmente, não está mais neste plano, mas sei que ele sempre está olhando por mim. Tenho certeza de que ele está muito orgulhoso.

Encerro, agradecendo à Deus por mais um ciclo finalizado com sucesso.
Thanks, God!

RESUMO

Este estudo investiga a influência da Transformação Digital (TD) na Proposta de Valor (PV) e no Modelo de Negócios (MN) das organizações, analisando como as implicações organizacionais da TD podem acentuar fatores impulsionadores e mitigar fatores restritivos. A pesquisa foi orientada pela questão central: "Como as implicações organizacionais da TD podem acentuar os fatores impulsionadores e mitigar os fatores restritivos no desenvolvimento da PV e do MN nas organizações?" O objetivo do estudo foi atingido com o desenvolvimento de dois artefatos: um *framework* teórico que relaciona as diretrizes da TD com as categorias impactadas da PV e MN, e um *roadmap* prático que orienta a implementação dessas diretrizes no contexto organizacional. O *Design Science Research* (DSR) foi utilizado como metodologia, sendo ideal para propor soluções prescritivas para problemas organizacionais. O uso do DSR permitiu o desenvolvimento de um artefato teórico e um plano prático aplicável em diversos cenários de transformação digital. Os resultados demonstram que a adoção da TD, além de otimizar processos internos, amplia as oportunidades de criação de valor para os clientes e a organização. No entanto, o sucesso dessa implementação depende fortemente do alinhamento entre a cultura organizacional e as novas tecnologias. Empresas que integram a TD de forma estratégica conseguem reconfigurar seus modelos de negócios para se adaptar às dinâmicas de mercado, mitigando barreiras como a resistência à mudança e limitações financeiras. Assim, este estudo não apenas atingiu seu objetivo ao desenvolver e validar dois artefatos — o *framework* teórico e o *roadmap* prático —, mas também oferece uma contribuição prática significativa para líderes organizacionais que buscam implementar a Transformação Digital de maneira eficaz e integrada, adequando a Proposta de Valor e o Modelo de Negócios neste contexto.

Palavras-chave: transformação digital; proposta de valor; modelo de negócios.

ABSTRACT

This study investigates the impact of Digital Transformation (DT) on organizations' Value Proposition (VP) and Business Model (BM), analyzing how the organizational implications of DT can enhance driving factors and mitigate restrictive ones. The research was guided by the central question: *"How can the organizational implications of DT enhance driving factors and mitigate restrictive factors in the development of VP and BM in organizations?"* The study's objective was achieved through the development of two artifacts: a theoretical framework that connects DT guidelines to the categories impacted by VP and BM, and a practical roadmap that guides the implementation of these guidelines within organizational contexts. *Design Science Research* (DSR) was used as the methodology, ideal for proposing prescriptive solutions to organizational problems. The use of DSR allowed the development of a theoretical artifact and a practical plan applicable to various digital transformation scenarios. The results demonstrate that DT adoption, besides optimizing internal processes, expands value creation opportunities for both customers and the organization. However, the success of this implementation heavily depends on the alignment between organizational culture and new technologies. Companies that strategically integrate DT can reconfigure their business models to adapt to market dynamics, overcoming barriers such as resistance to change and financial constraints. Thus, this study not only achieved its goal by developing and validating two artifacts — the theoretical framework and the practical roadmap — but also provides significant practical contributions for organizational leaders seeking to implement Digital Transformation in an effective and holistically, aligning the Value Proposition and Business Model within this context.

Keywords: digital transformation; value proposition; business model.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – UMA ESTRUTURA PARA A LIDERANÇA DIGITAL.....	25
FIGURA 2 – O SISTEMA DE NEGÓCIOS COMO UM SISTEMA DE ENTREGA DE VALOR.....	32
FIGURA 3 – O SISTEMA DE ENTREGA DE VALOR (VDS)	34
FIGURA 4 – ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DA CPV.....	41
FIGURA 5 – ESTRUTURA 4C PARA GERENCIAR CVPS.....	43
FIGURA 6 – CARACTERÍSTICAS DOS GATILHOS DE EVENTOS EXTERNOS....	44
FIGURA 7 – ESTRUTURA DA DINÂMICA DA PROPOSTA DE VALOR.....	45
FIGURA 8 – A PROPOSTA DE VALOR AO CLIENTE: UM FRAMEWORK CONCEITUAL	45
FIGURA 9 – O MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS.....	48
FIGURA 10 – ETAPAS DA PESQUISA – MÉTODO DSR	58
FIGURA 11 – MÉTODO DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	75
FIGURA 12 – VERSÃO “1” DO ARTEFATO – FRAMEWORK TEÓRICO	97
FIGURA 13 – VERSÃO “2” DO ARTEFATO – FRAMEWORK TEÓRICO	112
FIGURA 14 – VERSÃO “3” DO ARTEFATO – FRAMEWORK TEÓRICO	125

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PRINCIPAIS ABORDAGENS	37
QUADRO 2 – PERSPECTIVAS CVP	40
QUADRO 3 – CONCEITOS DA DINÂMICA DO MODELO DE NEGÓCIOS	52
QUADRO 4 – TIPOS DE ARTEFATOS	57
QUADRO 5 – RESULTADO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA (ARTIGOS)	60
QUADRO 6 – ARTEFATOS PESQUISADOS X CLASSE DE PROBLEMAS.....	61
QUADRO 7 – PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA PROPOSIÇÃO DO ARTEFATO	62
QUADRO 8 – IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS X REQUISITOS - TD	64
QUADRO 9 – FATORES RESTRITIVOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA PV ...	65
QUADRO 10 – IMPULSIONADORES PARA O DESENVOLVIMENTO DA PV	66
QUADRO 11 – FATORES RESTRITIVOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO MN	67
QUADRO 12 – IMPULSIONADORES PARA O DESENVOLVIMENTO DO MN.....	67
QUADRO 13 – PROJETO DO ARTEFATO	68
QUADRO 14 – CRITÉRIOS DAS EMPRESAS E GESTORES.....	70
QUADRO 15 – EMPRESAS CONVIDADAS PARA A PESQUISA.....	70
QUADRO 16 – EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA	71
QUADRO 17 – IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	71
QUADRO 18 – CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE	76
QUADRO 19 – SUBCATEGORIAS 02 REIMAGINAR O SEU NEGÓCIO	77
QUADRO 20 – DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS REIMAGINAR O SEU NEGÓCIO	79
QUADRO 21 – SUBCATEGORIAS 02 REAVALIAR A CADEIA DE VALOR	79
QUADRO 22 – DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS REAVALIAR A CADEIA DE VALOR	81
QUADRO 23 – SUBCATEGORIAS 02 RECONECTAR-SE COM OS CLIENTES ..	81
QUADRO 24 – DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS RECONECTAR-SE COM OS CLIENTES.....	82
QUADRO 25 – SUBCATEGORIAS 02 RECONSTRUIR A ORGANIZAÇÃO	83
QUADRO 26 – DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS RECONSTRUIR A ORGANIZAÇÃO.....	85

QUADRO 27 – FATORES IMPULSIONADORES DO DESENVOLVIMENTO DA PV	85
QUADRO 28 – FATORES RESTRITIVOS DO DESENVOLVIMENTO DA PV	88
QUADRO 29 – FATORES IMPULSIONADORES DO DESENVOLVIMENTO DO MN	90
QUADRO 30 – FATORES RESTRITIVOS DO DESENVOLVIMENTO DA PV	92
QUADRO 31 – DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO	94
QUADRO 32 – AVALIAÇÃO DO ARTEFATO	113
QUADRO 33 – CONTRIBUIÇÕES ESPECIALISTAS FRAMEWORK TEÓRICO .	118
QUADRO 34 – CONTRIBUIÇÕES ESPECIALISTAS ROADMAP PRÁTICO	119
QUADRO 35 – COMPILAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES ADOTADAS/NÃO ADOTADAS FRAMEWORK TEÓRICO.....	124
QUADRO 36 – COMPILAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES ADOTADAS/NÃO ADOTADAS ROADMAP	128
QUADRO 37 – ORIGENS E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CVP	152
QUADRO 38 – DEFINIÇÕES DE PROPOSTA DE VALOR.....	154
QUADRO 39 – PERFIL DOS ACADÊMICOS	160
QUADRO 40 – MINIBIOGRAFIA DOS ENTREVISTADOS.....	161
QUADRO 41 – MINIBIOGRAFIA DOS ENTREVISTADOS.....	165

LISTA DE SIGLAS

B2B	<i>Business to Business</i>
BMI	<i>Business Model Innovation</i>
CPV	<i>Customer Value Proposition</i>
DTC	Divisão de Telecomunicações do Colorado
DPV	<i>Delivering Profitable Value</i>
HP	Hewett Packard
MN	Modelo de Negócio
MSI	Marketing Science Institute
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PV	Proposta de Valor
PPGN	Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios
RBT	<i>Resource Based Theory</i>
RBV	<i>Resource Based View</i>
SD	<i>Service Dominant Logic</i>
TI	Tecnologia da Informação
PIB	Produto Interno Bruto
VDS	<i>Value Delivery System</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2 PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	20
2.1.1 Contexto da Transformação Digital dos Negócios	20
2.2 PROPOSTA DE VALOR	30
2.2.1 Origem do conceito	31
2.2.2 Principais abordagens	35
2.2.3 A perspectiva “de fora para dentro” como elemento central da PV	38
2.2.4 A natureza dinâmica da PV	43
2.3 MODELO DE NEGÓCIOS	46
2.3.1 Antecedentes	46
2.3.2 Inovação do modelo de negócios.....	49
2.3.3 Desafios para a inovação do modelo de negócios	51
3 METODOLOGIA	56
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	56
3.2 MÉTODO DE TRABALHO.....	57
3.2.1 Etapa 1 - Identificação do problema	58
3.2.2 Etapa 2 - Conscientização do Problema	59
3.2.3 Etapa 3 - Consulta às bases de conhecimento	59
3.2.4 Etapa 4 - Identificação dos artefatos e configurações das classes de problemas.....	61
3.2.5 Etapa 5 - Proposição de artefatos para a resolução de problemas.....	62
3.2.6 Etapa 6 - Projeto do artefato	68
4 ANÁLISE DOS DADOS	74
4.1 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	74
4.2 ANÁLISE DOS DADOS	76
4.2.1 Análise dos dados - Categoria Transformação Digital	77
4.2.2 Análise dos dados - Categoria Proposta de Valor.....	85
4.2.3 Análise dos dados - Categoria Modelo de Negócios.....	90
4.3 ETAPA 7 - DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO	94
4.4 ETAPA 8 - AVALIAÇÃO DOS ARTEFATOS	113
4.4.1 Etapas do Processo de Avaliação.....	116
4.4.2 Contribuições dos especialistas	117
4.5 ETAPA 9 - EXPLICITAÇÃO DAS APRENDIZAGENS	120
4.5.1 <i>Framework</i> teórico.....	120
4.5.2 <i>Roadmap</i> prático	126
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	129
5.1 ETAPA 10 – CONCLUSÕES.....	129
5.2 ETAPA 11 - GENERALIZAÇÃO DE UMA CLASSE DE PROBLEMAS.....	130

5.2.1	Generalização do Framework Teórico e <i>Roadmap</i> Prático	131
5.2.2	Aplicabilidade em Diferentes Contextos de Negócio	132
5.3	ETAPA 12 - COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS	133
6	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	134
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	134
6.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	135
7	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	138
8	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	140
	REFERÊNCIAS	141
	APÊNDICE A – ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE PV	152
	APÊNDICE B – DEFINIÇÕES DE PV	154
	APÊNDICE C – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS.....	155
	APÊNDICE D – PERFIL DOS ACADÊMICOS QUE AVALIARAM O PROTOCOLO DE ENTREVISTAS	160
	APÊNDICE E – MINIBIOGRAFIA DOS ENTREVISTADOS.....	161
	APÊNDICE F – LINKS DO DRIVE COM INFORMAÇÕES.....	162
	APÊNDICE G – GUIA DE APOIO PAINEL DE ESPECIALISTAS	163
	APÊNDICE H – PERFIL DOS PAINELISTAS.....	165
	APÊNDICE I – VERSÃO “2” DO ROADMAP PRÁTICO	166

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O quanto a transformação digital (TD) irá afetar as organizações está relacionado ao quanto elas conseguem acompanhar o rápido progresso no campo da digitalização (ZEIKE *et al.*, 2019), sob pena, caso isso não aconteça, de desaparecer por completo do mercado (LEIPZIG *et al.*, 2017). As organizações que buscam na TD um caminho para desenvolver maiores vantagens competitivas, precisam garantir que essa estratégia esteja alinhada com o seu modelo de negócio (MN) atual (LOONAM *et al.*, 2017) ou no desenvolvimento de novos modelos (PIHIR *et al.*, 2019). Trata-se de um grande desafio integrar e explorar novas tecnologias digitais (CAMILLO *et al.*, 2020). Pois, não necessariamente, a mesma tecnologia servirá a todas as organizações ou indústrias. No entanto, organizações com forte disponibilidade de recursos financeiros, comprometimento e agilidade organizacional, são mais propensas a desenvolver soluções integradas que as habilitam digitalmente (BUSTINZA *et al.*, 2018; VAN TONDER *et al.*, 2020).

Para tanto, as empresas precisam de líderes com competências digitais capazes de contribuir para melhorar a jornada do cliente através do uso de novas tecnologias e serviços (ZEIKE *et al.*, 2019) - uma vez que existe uma ampla gama de tecnologias disponíveis que possibilitam diferentes recursos, benefícios e aplicações (ZIAIE *et al.*, 2021). Portanto, a adequada gestão dos recursos (pessoas + tecnologia) pode fazer com que as organizações desenvolvam suas capacidades digitais (CAMILLO *et al.*, 2020). Além disso, identificar as necessidades de mudança e o tempo de adaptação são tão importantes quanto às novas tecnologias (PIHIR *et al.*, 2019).

As novas tecnologias, decorrentes do processo de TD, também exercem influência no processo de inovação dos MN das organizações. O que tem mudado a forma de gerir os negócios em busca de captar valor nas ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado (NOVAIS FILHO; MATTOS, 2020). Entretanto, por si só, as tecnologias não são suficientes, uma vez que se faz necessário ter agilidade no processo de mudança nas organizações (PIHIR *et al.*, 2019).

O desafio que se apresenta passa por tentar dosar o ritmo das mudanças, levando em consideração o ambiente interno (pessoas, processos e tecnologia) e o

externo (indústria em que atua e concorrentes diretos) (LEIPZIG *et al.*, 2017). As empresas estabelecidas precisam desenvolver novas capacidades e inovar o seu MN para fazer frente às novas entrantes, especialmente as nativas digitais (MIHARDJO, 2019).

Portanto, a escolha adequada das tecnologias, juntamente com a leitura correta das necessidades dos consumidores (ZIAIE *et al.*, 2021), habilita as empresas a transformar seus MNs como forma de criar valor e crescer no seu mercado de atuação (BUSTINZA *et al.*, 2018; VAN TONDER *et al.*, 2020). A TD possibilita que empresas criem valor de diferentes formas, tais como: (1) extensão e revisão do portfólio existente de produtos e serviços; (2) adequação da sua Proposta de Valor (PV) em acordo com as necessidades dos clientes; (3) uso de tecnologias disruptivas em soluções de sustentabilidade e; (4) criação de plataformas digitais e ecossistemas que conectam diferentes atores em rede (VASKA *et al.*, 2021).

Neste contexto, fica evidente que o processo de TD não diz respeito somente sobre tecnologia, mas sim sobre o quanto os modelos de negócio são impactados – gerando movimentos de mudança e inovação (HRUSTEK *et al.*, 2019), envolvendo processos, produtos e relacionamentos (SCHALLMO *et al.*, 2017). Portanto, a estratégia de TD difere da estratégia de Tecnologia da Informação (TI), reforçando que se trata de algo maior que simplesmente adotar novas tecnologias (KOELEMAN *et al.*, 2019). A estratégia de TD é focada na transformação de produtos, processos e aspectos organizacionais devido às novas tecnologias, enquanto a estratégia de TI visa a gestão da infraestrutura tecnológica dentro da organização, com impacto limitado na condução de inovações no desenvolvimento do negócio (MATT *et al.*, 2015).

Dessa forma, a TD requer o desenvolvimento de novos MN híbridos (ENDRES *et al.*, 2019). Nesse tipo de negócio híbrido, uma empresa precisa gerenciar dois caminhos separados de criação de valor: *exploitation* e *exploration*. Sendo que o primeiro é a criação de valor a partir de recursos existentes na organização, enquanto o segundo é a criação de um novo valor através da inovação (MARGIONO, 2020), podendo inclusive levar a criação de MN completamente novos (HESS *et al.*, 2016). Esse processo requer uma mudança na cultura organizacional para facilitar a inovação sob o aspecto tecnológico e, a partir disso, transformar o MN (VAN TONDER *et al.*, 2020).

Essa transformação impacta na PV das empresas na medida em que se estabelece uma nova lógica e configuração de fluxos de receita da empresa (CHENG; WANG, 2021). Podendo resultar em uma ou mais proposições de valor digital (ZIAIE *et al.*, 2021), gerando uma posição sustentável de diferenciação frente aos seus competidores (NOVAIS FILHO; MATTOS, 2020). Isso possibilita que as empresas superem as pressões da concorrência e as constantes mudanças no mercado e, ao mesmo tempo, transformem o seu MN (JIN *et al.*, 2020) estabelecendo uma nova PV. Conforme postulado por Payne *et al.* (2017, p.472), PV é “uma ferramenta estratégica que facilita a comunicação da capacidade de uma organização de compartilhar recursos e oferecer um pacote de valor superior aos clientes-alvo”.

Dessa forma, a PV exerce um papel fundamental na estratégia de marketing, na medida em que transforma recursos e capacidades organizacionais em desempenho superior – o que aumenta a vantagem competitiva da empresa (EGGERT *et al.*, 2018).

A busca por “desempenho superior” pode fazer com que as organizações desenvolvam propostas de valor, ou seja, mais de uma – como por exemplo a Uber Technologies Inc, que tem duas propostas de valor distintas, uma para o passageiro e outra para o motorista (PAYNE *et al.*, 2017). Esse é um exemplo claro de como a tecnologia transforma um modelo de negócio e, ao mesmo tempo, a PV de uma empresa. Isso também reforça a perspectiva de que a construção da PV tem que ter como foco o cliente, ou seja, um olhar de fora para dentro (GOLDRING, 2017) podendo ser desenvolvido de forma cocriada entre empresa e cliente (PAYNE *et al.*, 2020).

Neste contexto, se entende como relevante o tema desta pesquisa: acentuação dos fatores impulsionadores e mitigação dos fatores restritivos no desenvolvimento da proposta de valor e modelos de negócios no contexto da Transformação Digital.

1.2 PROBLEMA

Diante do exposto na contextualização, infere-se que o aprofundamento na relação entre os conceitos PV, MN e TD, deve ser investigado. Pois, ainda falta estabelecer uma definição de como transformar digitalmente os modelos de negócio, bem como quais fases e instrumentos devem ser considerados (SCHALLMO *et al.*, 2017). O que significa que o conhecimento teórico a esse respeito é relativamente

escasso, assim como a investigação empírica tem relativa relevância (CHENG; WANG, 2021). Além disso, as conceituações de PV existentes parecem se conciliar mal com o contexto da transformação digital (TAYLOR *et al.*, 2020). Pois, embora as pesquisas sobre TD no contexto de PV e MN estejam ganhando cada vez mais atenção, ainda existe uma lacuna de pesquisa nesse campo, uma vez que o número de *insights* empíricos é limitado (GOLDRING, 2017; RACHINGER *et al.*, 2019). Dessa maneira, é necessário entender como a TD pode dar suporte à PV oferecida ao mercado e, sobretudo, entender como a TD pode impactar a entrega e comunicação desse valor aos clientes.

Por fim, é necessário entender quais tecnologias podem ajudar as empresas a se apropriarem desse valor. Com isso, se passa a ter a imagem completa do impacto de um pacote de tecnologias digitais nos MN's (ALOINI *et al.*, 2021). Isso posto, fica evidente a necessidade de aprofundamento na investigação de como as organizações criam um ajuste entre o *design* de seu modelo de negócios e suas propostas de valor aos clientes (PAYNE *et al.*, 2017) no contexto da transformação digital.

A partir disso, faz-se necessário avançar nos temas aqui abordados, tanto no campo teórico quanto no empírico. Esse é o propósito deste estudo, norteado pela seguinte questão de pesquisa: como as implicações organizacionais da TD podem acentuar os fatores impulsionadores e mitigar os fatores restritivos no desenvolvimento da PV e do MN nas organizações?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Propor artefatos que demonstrem como as implicações organizacionais da TD podem acentuar os fatores impulsionadores e mitigar os fatores restritivos no desenvolvimento da PV e do MN nas organizações.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar quais são as principais implicações organizacionais da Transformação Digital e os seus respectivos requisitos;

- b) mapear quais são os fatores restritivos e os impulsionadores do processo de desenvolvimento da Proposta de Valor e do Modelo de Negócios nas organizações;
- c) avaliar os requisitos da Transformação Digital e os fatores restritivos e os impulsionadores da Proposta de Valor e do Modelo de Negócios;
- d) desenvolver e avaliar artefatos que atendam ao objetivo geral desta pesquisa;

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica sob três aspectos. O primeiro, diz respeito à relevância da proposição de um artefato, uma espécie de guia para que as os praticantes possam discutir e aprender com o processo de transformação das suas organizações. O segundo, da mesma forma, está relacionado a um objetivo importante do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios (PPGN), conexão da teoria com a prática. O terceiro, está relacionado às contribuições aos campos de estudos sobre inovação de modelo de negócio e proposta de valor e transformação digital. Embora as contribuições que envolvem esses conceitos tenham sido amplamente discutidas e citadas, entende-se que ainda há espaço para contribuições teóricas e empíricas e, sobretudo, na relação entre eles. Nesse sentido, algumas lacunas que serão exploradas neste estudo, apresentam-se conforme segue.

Cabe destacar que, mesmo com gerentes e acadêmicos usando cada vez mais a terminologia PV, o conceito continua mal compreendido e implementado (PAYNE *et al.*, 2017). O que talvez explique porque menos de 10% das empresas desenvolvem, comunicam e usam formalmente propostas de valor (FROW; PAYNE, 2012). Apesar disso, o tema Proposta de Valor tem ganhado expressão e importância tanto na investigação acadêmica quanto empírica (PAYNE *et al.*, 2020), uma vez que tem papel central na forma de como a empresa comunica valor aos clientes (PAYNE *et al.*, 2017).

É sabido que o desempenho da empresa em ambientes de negócios turbulentos, depende fortemente da regeneração adaptativa do modelo de negócios da empresa (DAY, 2021). No entanto, os estudos sobre os facilitadores da inovação do modelo de negócios são escassos (RICCIARDI *et al.*, 2016), pois o campo ainda é, mesmo depois de mais de duas décadas de pesquisa, caracterizado por uma “notável” falta de teorização “cumulativa” (FOSS; SAEBI, 2017). Esse cenário impõem

as organizações a necessidade de criar um ajuste entre o desenho de seu modelo de negócios e sua proposta de valor para o cliente (PAYNE *et al.*, 2017). Entretanto, não foram localizados, durante o período de desenvolvimento desse estudo, abordagens e, sobretudo, artefatos que contemplem as necessidades aqui apontadas, no que diz respeito aos elementos que compõe o processo de acentuação dos fatores impulsionadores e mitigação dos fatores restritivos no desenvolvimento da proposta de valor e modelos de negócios no contexto da transformação digital.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em oito capítulos. No Capítulo 1 é mostrado a introdução com uma contextualização sobre os temas que serão abordados na pesquisa, o problema de pesquisa configurado com base em questionamento a ser respondido pelo autor, bem como o objetivo geral e os específicos, limitação do tema, justificativa da importância deste estudo e a presente estrutura deste trabalho.

No Capítulo 2 são expostos os arcabouços teóricos que constituem a base para a construção dos artefatos. No entanto, inicialmente, apresentam-se os conceitos relacionados a TD e como PV e MN se relacionam com o tema – portanto o papel desta seção (2.1), neste estudo, é de contexto e não de discussão teórica. Na sequência, exibem-se as diferentes abordagens referentes à PV e MN, bem como as discussões teóricas e lacunas existentes em relação aos dois conceitos. Além disso, cabe reforçar que, neste capítulo serão apresentados os frameworks identificados na literatura (ilustrados pelas figuras), atendendo a uma das etapas previstas no método de pesquisa do DSR - portanto, este é o objetivo de apresentar as figuras.

No Capítulo 3 são explanadas as propostas em relação aos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, no intuito de caracterizá-la e de esclarecer as etapas que foram realizadas. Assim, seguindo a metodologia do DSR (etapas), é apresentado o desenvolvimento da pesquisa, sendo que esta seção contempla as etapas de 1 a 6.

No Capítulo 4 são apresentados, a análise dos dados, os procedimentos no desenvolvimento dos artefatos, a avaliação dos artefatos, que se deu através da técnica de grupo focal, as contribuições dos painelistas, e por fim, as versões finais dos artefatos, seguindo as demais etapas (de 7 a 9) do método DSR.

No Capítulo 5, é apresentado a discussão dos resultados, composta por conclusões do estudo, generalização de uma classe de problemas e, comunicação dos resultados, seguindo as últimas etapas (de 10 a 12) do método DSR.

Por fim, no Capítulo 6 e 7, respectivamente, são apresentadas as contribuições da pesquisa (teóricas e aplicadas) e as sugestões de pesquisa futuras. E no Capítulo 8, são sinalizadas as limitações do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de atender o objetivo geral e os específicos deste estudo, este capítulo está dividido em três seções: (1) transformação digital, (2) proposta de valor e, (3) modelo de negócio.

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Esta seção tem como objetivo discutir o contexto da TD nos negócios e as possíveis relações com os elementos da PV e do MN, conforme descrito na questão de pesquisa. Portanto, ela não pontua os avanços teóricos e seus limites relacionados especificamente ao conceito de Transformação Digital. Entretanto, contribui para pavimentar o caminho a fim de atender o objetivo geral e, especialmente, o objetivo específico “a” deste estudo, ou seja, *identificar quais as principais implicações organizacionais da TD e os respectivos requisitos.*

2.1.1 Contexto da Transformação Digital dos Negócios

A TD tem sido um tema amplamente discutido nos últimos anos. A evolução tecnológica é cada vez mais rápida e isso tem gerado uma grande mudança nos modelos de negócios. Com a pandemia de COVID-19, esse processo foi acelerado e empresas tiveram que se adaptar rapidamente para se manterem no mercado (VIMIEIRO *et al.*, 2022). A pandemia de COVID-19 causou uma mudança significativa nos modelos de negócios (MN) em todo o mundo, impulsionando a TD em muitas empresas (STALMACHOVA *et al.*, 2022). De acordo com um estudo global da McKinsey, a crise da COVID-19 acelerou a adoção de tecnologias digitais em todas as regiões e setores, levando a anos de mudanças em poucos meses (MCKINSEY, 2020).

Diante disso, observa-se que a TD tem como objetivo mudar onde o valor é criado e como as empresas operam, resultando em novos MN (VAN ALSTYNE; PARKER, 2021). Nessa perspectiva, conforme postulado por Payne *et al.*, 2017, existe a necessidade de entender como as organizações criam um ajuste entre o desenho de seu modelo de negócios e sua proposta de valor. Da mesma forma, segundo os autores, existe a necessidade de um olhar investigativo sob como esses

dois construtos (MN e PV) se adaptam ao contexto no qual estão inseridos – no caso da desta pesquisa, a investigação será no contexto da TD.

A transformação digital pode ser definida como um processo que visa melhorar uma organização, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade (VIAL, 2019). Ela se embasa em diversas tecnologias e processos para garantir uma melhor criação de valor em benefício de clientes e empresas (MARGIONO, 2020). Em um sentido amplo, a transformação digital se trata de uma integração de tecnologias digitais e processos de negócios em uma economia digital (LIU *et al.*, 2011).

A influência da transformação digital implica três aspectos organizacionais: (1) externos, com a melhoria da experiência do cliente e a mudança de todo o seu ciclo de vida; (2) internos, o impacto sobre os objetivos de negócios, liderança básica e estruturas hierárquicas e; (3) em geral, quando todas as áreas de negócios são impactadas, geralmente levando a MN completamente novos (HESS *et al.*, 2016). A transformação digital afeta todos os setores da sociedade, em particular o setor econômico, sendo um processo que passa por etapas, apoiando uma etapa a outra e não em eventos individuais (LIU *et al.*, 2011). As organizações possuem a oportunidade de mudar radicalmente seus MN's por meio de novas tecnologias digitais como: redes sociais, big data, *internet* das coisas e *blockchain*. As mudanças envolvem operações, produtos e processos, assim como estruturas organizacionais, haja vista a necessidade de as organizações criarem práticas de gestão para realizar essas complexas transformações (ZIYADIN *et al.*, 2020).

Uma transformação digital geralmente envolve dois tipos de mudanças. A primeira, uma inovação do MN por meio da introdução de produtos e serviços habilitados digitalmente. A segunda, está relacionada ao aprimoramento operacional – pelo qual as tecnologias e formas de trabalhar são aplicadas para a melhora do desenvolvimento e entrega de projetos (KOELEMAN *et al.*, 2019). Os benefícios da transformação digital são múltiplos e incluem aumentos de vendas ou produtividade, inovações na criação de valor assim como novas formas de interação com os clientes. Para que a transformação digital tenha retornos satisfatórios é pertinente haver uma formulação de estratégia digital que sirva como conceito central para integrar toda a coordenação, priorização e implementação de transformações digitais dentro de uma empresa (MATT *et al.*, 2015).

Nesse sentido, Margiono (2020) sugere dois caminhos contingentes de transformação digital com base na forma como as empresas configuram caminhos de criação de valor, projetos organizacionais e barreiras organizacionais. Um dos caminhos é o chamado caminho ofensivo de transformação digital, onde a empresa precisa avançar rapidamente para lançar estratégias para garantir sua continuidade como líderes. Esse caminho permite que a empresa ofereça imediatamente novos produtos para novos mercados e se coloquem frente a frente com concorrentes emergentes. O caminho ofensivo pode se dar por meio de aquisições de *startups* onde, em uma primeira fase, os processos de criação de valor não estão alinhados e as *startups* adquiridas oferecem uma proposta de valor diferente da adquirente. Aos poucos a empresa adquirente tem que integrar a estrutura da *startup* à sua, começando a digitalização dos produtos existentes e começando a transferência de recursos da *startup* para a empresa que a adquiriu (MARGIONO, 2020). Outro caminho é o defensivo, onde as empresas preferem lançar uma estratégia de transformação digital para defender e atender ao mercado existente através da digitalização de seus produtos existentes. Com o desenvolvimento de recursos digitais suficientes, essas empresas diversificam os produtos e oferecem novo valor ao mercado. As empresas que tomam um caminho defensivo precisam garantir que sua estrutura existente possa absorver a digitalização (MARGIONO, 2020).

A transformação digital é mais do que adotar soluções tecnológicas. Portanto, para ser bem-sucedida requer um começo com a clara definição de como o digital criará valor para o negócio. Durante essa transformação, para que haja um aumento significativo de produtividade, as lideranças da organização devem gastar tanto tempo em mudanças organizacionais quanto em tecnologia. A garantia do sucesso sustentado de uma transformação digital é dar prioridade aos esforços para definição de novos produtos e serviços, assim como a digitalização dos modelos operacionais (KOELEMAN *et al.*, 2019). No que tange as mudanças na criação de valor, muitas vezes isso ocorre quando novas tecnologias são usadas, tratando-se de um impacto das estratégias de transformação digital nas cadeias de valor das empresas, ou seja, o quanto as novas atividades digitais se desviam do *core business*. Os desvios oferecem oportunidades para expansão e enriquecimento do atual portfólio de produtos e serviços, mas muitas vezes são acompanhados por uma necessidade mais forte de diferentes competências tecnológicas relacionadas a produtos e riscos maiores devido a menor experiência no novo campo (MATT *et al.*, 2015).

Baden-Fuller e Haefliger (2013) destacam que as competências tecnológicas normalmente passam por um conjunto de tecnologias que operam de forma interligada para criar, entregar e capturar valor. Nesse caso, Karimi e Walter (2016) alertam que muitas empresas têm dificuldade em encontrar o MN certo para reagir à essas novas tecnologias. Para Taylor et al. (2020), os MN's são cada vez mais influenciados pela transformação digital, levando à evolução de novos conceitos centrais de marketing (por exemplo, propostas de valor, cocriação de valor, experiências/jornadas do cliente, customer centricity etc.). Portanto, para ter êxito na “era digital” as empresas precisam ter de forma muito clara um conjunto de propostas de valor digital que possam diferenciá-las dos concorrentes estabelecidos e novos entrantes (por exemplo, startups) (ROSS et al., 2017), de modo que o papel da proposta de valor digital se torne importante no mundo dos negócios (GUO et al., 2021)

Com esse intuito, Ziaie et al. (2021) identificaram nove propostas de valor que as tecnologias digitais contribuem para a transformação da experiência do consumidor no varejo, incluindo: vivacidade, mobilidade, comunicação entre pares, personalização, interatividade, conectividade, cocriação de valor, telepresença e disponibilidade de informações. Dessa forma fica evidente o vínculo existente entre MN's e TD, a partir do entendimento de quais tecnologias podem suportar a proposta de valor e quais podem ser úteis no processo de entregar, comunicar e se apropriar do valor oferecido ao mercado (ALOINI et al., 2021). Assim, as propostas de valor são geradas por meio da alavancagem de um portfólio de tecnologias digitais (ZIAIE et al., 2021).

Por outro lado, o avanço nas novas tecnologias digitais também implica em mudanças na arena competitiva, na medida em que impacta os clientes, concorrentes e o ambiente político e regulatório – ou seja, a chamada “turbulência digital” intensifica esses desafios (LANNING, 2020). Esse contexto impõem uma necessidade de agilidade estratégica no nível da empresa que irá influenciar de forma importante a adoção de modelos de negócios inovadores, sobretudo, em ambientes turbulentos. Portanto, as organizações devem usar a inovação tecnológica e a inovação do modelo de negócio de forma harmoniosa para maximizar o desempenho da empresa (GUO et al., 2021).

Nesse sentido, buscando entender o impacto da TD no MN de empresas globais de consultoria, Tavoletti et al., (2022), constataram que: Criação de valor - a importância do fator humano aumentou (expôs a vulnerabilidade de um sistema tradicionalmente baseado em alta rotatividade de profissionais recém-formados); Proposta de valor - necessidade de ampliar a oferta de serviços de consultoria (end-to-end), incluindo ferramentas digitais em sua maioria; e Captura de valor – mudança no paradigma da receita (passando da tradicional taxa por serviço para formas mais complexas baseadas em princípios baseados em resultados e participação nos lucros).

Outro estudo robusto, que merece atenção, foi desenvolvido ao longo de seis anos (2014-2019) e envolveu mais de oitenta entrevistados da empresa de ar-condicionados Gree – que se tornou líder global em soluções inteligentes. Chen et al., (2021) buscaram entender como o MN muda à medida que um fabricante tradicional de produtos busca a servitização digital (“uma transição de produtos puros e serviços complementares para soluções inteligentes/sistemas de produtos-serviços, que possuem as capacidades de conectividade, monitoramento, controle, otimização e autonomia” p. 696). Os achados mostram uma interação “contínua” e “descontínua” entre modelos de negócio e tecnologias digitais, onde em cada estágio dessas interações, novas propostas de valor são criadas e habilitadas pela tecnologia digital.

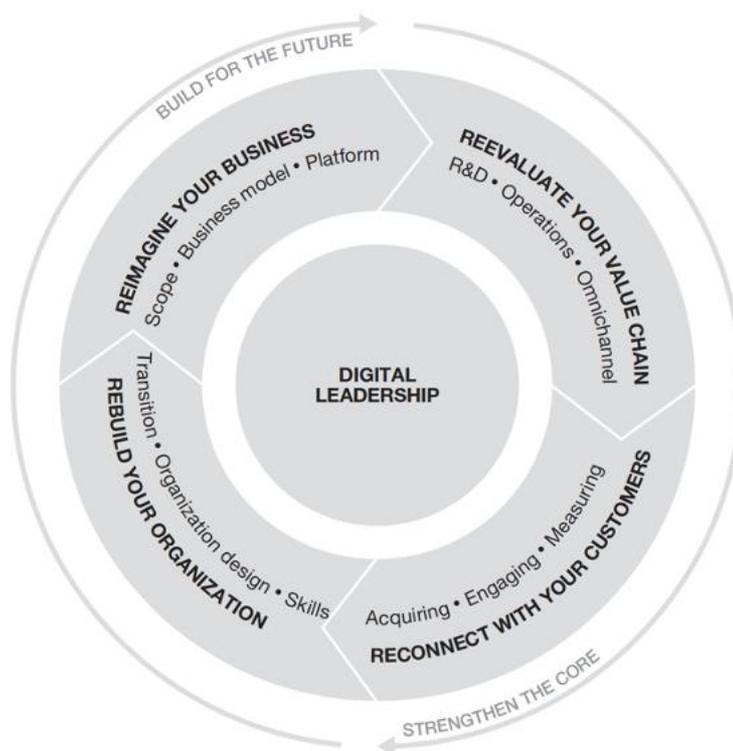
A partir disso, os elementos do modelo de negócio (proposta de valor, o sistema de entrega de valor e o mecanismo de captura de valor) são continuamente aprimorados.

Em ambos os casos, tanto o estudo das consultorias globais (TAVOLETTI *et al.*, 2022), quanto o estudo da Gree (CHEN *et al.*, 2021), o modelo de negócios representa uma mudança transformadora nas empresas estabelecidas (DEMIL; LECOQ, 2010). Da mesma forma, foi possível observar, especialmente no caso da Gree, que a empresa se desafiou sob o aspecto da arquitetura de negócios existente – na medida em que desenvolveu novas ofertas de valor, novos modelos de receita e implementou novas estruturas de cadeia de valor (CHESBROUGH, 2010).

Seguindo nessa perspectiva, Gupta (2018), alerta sobre as implicações organizacionais da TD, onde os limites tradicionais das indústrias não definem mais a concorrência, e a vantagem competitiva não vem mais de estratégias de baixo custo ou diferenciação de produtos, ou seja, a forma como as empresas criam e capturam valor está mudando drasticamente. O autor destaca que as empresas precisam

reinventar o seu negócio e colocar a TD no centro desse movimento – alavancado ativos já existentes e, ao mesmo tempo, identificando áreas nas quais novas capacidades devem ser desenvolvidas. Para tanto, o autor defende que as organizações precisam focar em quatro elos: (1) reimaginar o seu negócio; (2) reavaliar a cadeia de valor; (3) reconectar-se com os clientes e; (4) reconstruir a organização, conforme Figura 1 e descrito na sequência:

Figura 1 – Uma estrutura para a liderança digital



Fonte: Gupta, 2018

Reimaginar Seu Negócio

Escopo do Negócio: empresas precisam redefinir o escopo de seus negócios para se concentrar nas necessidades dos clientes, não apenas em produtos ou concorrentes.

Conforme postulado por Gupta (2018), a transformação digital deve ser entendida como um processo abrangente que vai além da mera adoção de novas tecnologias, englobando uma reimaginação completa do modelo de negócios, da cadeia de valor e das interações com os clientes. Gupta destaca duas frentes principais nesse contexto: a questão de escala e a eficiência de processos. Segundo o autor, transformação digital permite a geração e o uso de grandes volumes de

dados, otimizando operações e melhorando a qualidade das informações disponíveis para a tomada de decisão. Além disso, ela reforça a necessidade de ferramentas integradas que possam processar e validar dados rapidamente, promovendo uma maior agilidade nas respostas às demandas do mercado. Assim, a transformação digital não só adapta as empresas às exigências tecnológicas contemporâneas, mas também alinha suas operações às expectativas crescentes dos clientes em um ambiente de negócios dinâmico e em constante evolução.

Modelo de Negócio: as mudanças tecnológicas exigem que as empresas repensem como criam e capturam valor. Gupta (2018), defende que a transformação digital representa uma mudança paradigmática na forma como as empresas criam e capturam valor, exigindo uma reimaginação completa de seus modelos de negócios. Este processo abrange a implementação de tecnologias digitais que promovem eficiência operacional e escalabilidade, permitindo às organizações adaptarem-se rapidamente às novas realidades do mercado. O autor enfatiza que, além de melhorar os processos internos, a transformação digital deve focar na criação de valor contínuo para os clientes através da inovação nos modelos de receita, como a adoção de assinaturas e plataformas digitais que facilitam vendas e suporte em tempo real. A transformação digital, portanto, não é apenas uma atualização tecnológica, mas uma estratégia abrangente que alinha as operações empresariais às demandas tecnológicas e mercadológicas contemporâneas, garantindo competitividade e relevância em um ambiente de constantes mudanças.

Plataformas e Ecossistemas: empresas podem precisar evoluir para plataformas que gerenciem ecossistemas de parceiros e, inclusive concorrentes. Gupta (2018) alerta que a transformação digital exige uma profunda reestruturação dos modelos de negócios tradicionais, destacando-se a importância das plataformas digitais e ecossistemas. Essas estruturas permitem a criação de valor através da colaboração e integração de diversos *stakeholders*. O autor argumenta que, no contexto digital, as empresas devem evoluir para gerenciar esses ecossistemas de maneira eficaz, promovendo a inovação e otimização da cadeia de valor. Desse modo, as plataformas digitais, além de facilitar a interação entre diferentes agentes, oferecem suporte essencial para a tomada de decisões estratégicas por meio da análise de dados robusta. Portanto, a colaboração em ecossistemas digitais torna-se um elemento central para o sucesso organizacional, alinhando-se com a necessidade de adaptação constante às novas realidades tecnológicas e mercadológicas.

Reavaliar Sua Cadeia de Valor

Inovação Aberta e P&D: as empresas devem adotar modelos de inovação aberta para aproveitar as capacidades externas e melhorar seus processos de P&D. Gupta (2018), argumenta que as empresas devem evoluir para gerenciar ecossistemas de parceiros e concorrentes, promovendo a colaboração e integração para otimizar a cadeia de valor. Esse modelo permite que as empresas aproveitem capacidades externas, acelerando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e garantindo uma resposta ágil às demandas do mercado. Assim, a transformação digital, conforme delineada por Gupta (2018), não se limita à adoção de novas tecnologias, mas abrange uma reavaliação completa dos processos empresariais, visando a criação de valor contínuo e a sustentação da competitividade em um ambiente de rápidas mudanças.

Excelência Operacional: Gupta (2018) destaca que a digitalização de processos e cadeias de suprimento é vital para aumentar a produtividade e reduzir falhas. A automação, um aspecto fundamental na visão do autor, demonstra como a implementação de tecnologias automatizadas pode resultar em reduções de custo e melhorias na eficiência. O uso de tecnologia para otimização em tempo real é um ponto nuclear, evidenciando como a integração de tecnologias avançadas pode garantir um desempenho operacional superior. Essa perspectiva reflete a importância da integração tecnológica para alcançar a excelência operacional, mostrando que a digitalização abrangente dos processos é vital para otimizar a eficiência e a produtividade.

Estratégia Omnichannel: a integração omnichannel, conforme ressaltado por Gupta (2018) é fundamental para garantir a coesão da experiência do cliente, permitindo que a transição entre os canais físico e digital seja suave e sem interrupções. Essa flexibilidade de compra proporcionada pela integração omnichannel é essencial para atender às necessidades dos clientes modernos, que esperam uma experiência de compra conveniente e sem barreiras. Além disso, Gupta (2018) defende que uma experiência de cliente sem falhas é crucial para manter a satisfação e a lealdade do cliente em um mercado cada vez mais competitivo. Assim, a estratégia omnichannel não apenas melhora a experiência de compra, mas também fortalece a posição competitiva da empresa ao assegurar que os clientes permaneçam satisfeitos e fiéis.

Reconectar-se com Seus Clientes

Aquisição de Clientes: a tecnologia digital mudou a forma como os consumidores buscam informações e compram produtos. É crucial entender e influenciar o comportamento do consumidor ao longo de toda a jornada de compra. Gupta (2018), destaca que esta estratégia tem sido profundamente transformada pela tecnologia digital, que alterou significativamente a maneira como os consumidores buscam informações e compram produtos. Essa transformação é evidenciada pela crescente adoção de plataformas digitais, que se tornaram essenciais para explorar novos segmentos de mercado. Segundo o autor, o uso dessas tecnologias não só amplia o alcance das empresas, mas também permite uma interação mais eficiente e personalizada com os clientes, facilitando a expansão de mercado e a captação de novos públicos (GUPTA, 2018). Assim, as plataformas digitais emergem como ferramentas indispensáveis para as estratégias de marketing contemporâneas, proporcionando uma vantagem competitiva significativa ao permitir que as empresas respondam rapidamente às demandas dinâmicas dos consumidores.

Engajamento de Consumidores: Gupta (2018) argumenta que o engajamento de consumidores requer a oferta de um valor único além da tecnologia, destacando a importância de criar sinergias internas através do compartilhamento de informações e demandas de mercado dentro da equipe. Ele enfatiza que a oferta de valor único é essencial para reconectar-se com os clientes e manter seu interesse. Além disso, Gupta (2018) destaca que a personalização das interações é um componente chave para criar experiências relevantes e satisfatórias, proporcionando um engajamento profundo e duradouro. A adoção de programas de fidelidade e eventos exclusivos são estratégias que reforçam o relacionamento com os clientes, fortalecendo o vínculo e aumentando a lealdade do consumidor. Essas abordagens são fundamentais para criar uma experiência de cliente diferenciada, promovendo um engajamento contínuo e relevante (GUPTA, 2018).

Medir e Otimizar Gastos com Marketing: apesar das promessas de maior mensurabilidade da publicidade digital, desafios como a atribuição dos investimentos persistem. As empresas devem encontrar novas maneiras de medir e otimizar seus investimentos em marketing. Neste contexto, a utilização de ferramentas analíticas é essencial. Segundo Gupta (2018), essas ferramentas permitem que as empresas ajustem suas estratégias em tempo real, maximizando o retorno sobre o investimento. Esse processo de ajuste contínuo é fundamental para a otimização das campanhas,

possibilitando uma resposta ágil às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes. A prática de análise de dados deve ser uma parte integral das estratégias de marketing, garantindo a utilização eficaz e eficiente dos recursos disponíveis. Além disso, Gupta (2018) destaca que a análise de dados não só identifica áreas de melhoria nas campanhas atuais, mas também fornece *insights* valiosos para estratégias futuras. Dessa forma, segundo o autor, a alocação de recursos torna-se mais inteligente e os resultados mais robustos. O autor também destaca a importância da integração dos dados nas estratégias de marketing para a obtenção de resultados superiores e sustentáveis.

Reconstruir Sua Organização

Gerenciar a Transição Digital: a gestão da transição digital é desafiadora, exigindo que as empresas mantenham o negócio central enquanto constroem para o futuro. Gerenciar a transição digital enquanto se mantém o negócio central é um desafio que exige uma abordagem integrada, onde a transformação cultural e digital anda de mãos dadas. Gupta (2018) destaca a importância de uma cultura organizacional que acolha a mudança e a inovação, essencial para uma transição bem-sucedida. Nesse contexto, é fundamental preparar a organização culturalmente para novas tecnologias, conforme sugerido por Gupta (2018), pois a mudança cultural foi identificada como um fator crucial para o sucesso da transição digital. Além disso, o autor argumenta que uma abordagem incremental pode minimizar a resistência interna, permitindo uma adaptação gradual da equipe às novas tecnologias. Afinal, a necessidade de um planejamento estratégico claro e estruturado é reforçada, evidenciando que uma gestão eficaz da transição digital requer uma visão clara e um plano bem elaborado, alinhando-se aos princípios defendidos por Gupta (2018). Portanto, integrar a transformação digital com a cultural, adotar uma abordagem incremental e ter um plano estratégico são elementos chave para uma transição digital bem-sucedida.

Design Organizacional para Inovação: Gupta (2018) sugere que uma estrutura organizacional que suporte a inovação é vital para a adaptação digital. A criação de um ambiente organizacional que fomente a inovação não apenas facilita a incorporação de novas tecnologias, mas também promove uma cultura de mudança contínua e aprimoramento. Nesse contexto, a orientação para a agilidade organizacional, um conceito central nas estratégias de Gupta (2018), é fundamental

para garantir que as empresas possam responder rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes. A agilidade organizacional permite que as empresas se adaptem rapidamente às novas demandas e oportunidades, promovendo uma inovação contínua e sustentada. Por conseguinte, a implementação de uma estrutura que priorize a inovação e a agilidade é essencial para o sucesso em um ambiente digital dinâmico.

Gestão de Talentos e Capacidades: Gupta (2018) sobressai a importância de uma estrutura organizacional que suporte a inovação, fundamental para a adaptação digital em um cenário empresarial em constante evolução. A automação e a inteligência artificial (IA) estão transformando os requisitos de habilidades, exigindo uma gestão cuidadosa de talentos para alinhar as competências dos colaboradores com as novas demandas tecnológicas. Assim sendo, investir em treinamento e desenvolvimento contínuo é crucial para garantir que os colaboradores tenham as habilidades necessárias para o futuro, mantendo a competitividade e a relevância no mercado. Ademais, o autor argumenta que a gestão de talentos deve focar na criação de um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e possam crescer profissionalmente, ressaltando a importância de um ambiente de trabalho que valorize e incentive o desenvolvimento dos funcionários no contexto da transformação digital.

Finalmente, pode-se dizer que, a transformação digital, a partir da integração de tecnologias digitais e processos de negócios, impacta na criação, entrega e captura de valor – o que gera benefícios para as empresas e os clientes (LIU, 2011; BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013; VIAL, 2019; MARGIONO, 2020; TRAVOLETTI *et al.*, 2022).

2.2 PROPOSTA DE VALOR

Esta seção tem como objetivo discutir as origens do conceito e as principais abordagens, tanto acadêmicas quanto gerenciais. A partir disso, pretende-se entender quais são principais elementos, fatores restritivos e os impulsionadores que compõem essas diferentes abordagens, bem como analisar os principais artefatos desenvolvidos que representam a natureza dinâmica da PV. Com isso, entende-se que, a seção irá contribuir, além do objetivo geral, especialmente, com os objetivos específicos “b” e “c”.

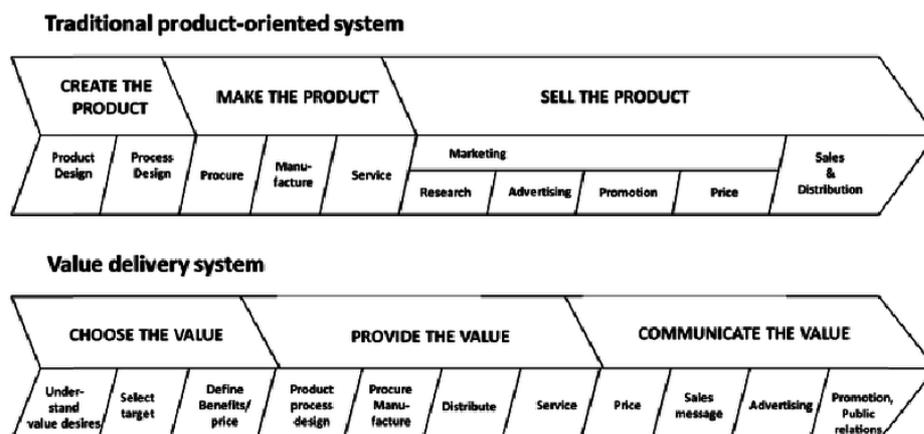
2.2.1 Origem do conceito

O conceito de PV, originalmente concebido por Michael J. Lanning em 1984 (LANNING, 1998), surgiu no âmbito das consultorias estratégicas, especificamente, através de um texto interno (*Staff Paper*) publicado pela McKinsey, em 1988, intitulado, em tradução livre: “*Um negócio é um Sistema de Entrega de Valor*”, escrito por Michael J. Lanning e Edward G. Michaels (GOLDRING, 2017; PAYNE *et al.*, 2017; PAYNE *et al.*, 2020).

Com base no estudo dos movimentos estratégicos de grandes corporações como Apple, Xerox, Cannon, AT&T, Polaroid, entre outras, Lanning e Michaels (1988), desenvolveram o conceito denominado *Value Delivery System (VDS)*. Os autores defendem que a entrega de valor superior é a essência da vantagem competitiva. Neste contexto “*o valor é igual aos benefícios menos o preço. Os clientes selecionam o produto ou serviço que acreditam ser o valor superior em comparação com alternativas concorrentes*” (LANNING; MICHAELS, 1988, p.3). Os autores sugerem que as empresas desenvolvam a sua proposta de valor seguindo três etapas, quais sejam: (1) analisar e segmentar o mercado pelos valores que os clientes desejam; (2) avaliar oportunidades em cada segmento para entregar um valor superior; e (3) escolher explicitamente a proposta de valor que otimiza essas oportunidades.

A partir disso, os autores destacam que as chances de entregar uma PV com sucesso “...aumentam quanto mais cada elemento do negócio reforça o mesmo objetivo” (LANNING; MICHAELS, 1988, p.13). Para tanto, os autores apresentam a VDS como uma estrutura que pode ser utilizada na construção de uma entrega de valor superior e, ao mesmo tempo, disseminar esse valor em cada elemento do negócio. Os autores consideram o VDS como uma evolução do que eles chamam de abordagem tradicional de visualizar o sistema de negócios (uma orientação em torno do produto ou serviço) ou seja, o VDS “*orientando o sistema de negócios em torno da entrega de valor superior: escolha o valor, forneça o valor e comunique o valor*” (LANNING; MICHAELS, 1988, p.13), conforme Figura 2.

Figura 2 – O sistema de negócios como um sistema de entrega de valor



Fonte: Lanning e Michaels (1988).

O VDS se sustenta no fato de que uma estratégia vencedora não passa pela escolha da PV, mas sim, a quão eficiente e inovadora é a forma de comunicação dessa PV.

Outro ponto que cabe destacar é que o VDS contribui para integrar funções dentro de uma empresa, na medida em que uma vez definido a PV, todos os departamentos devem dar a sua contribuição para garantir a entrega do valor determinado – o que pode implicar, em alguns casos, renunciar a modelos tradicionais (orientação em torno do produto ou serviço). Sendo assim, a alta administração da empresa tem papel essencial nesse processo, chancelando as mudanças necessárias e as relacionando diretamente à execução da estratégia. Sendo que todo esse processo é facilitado pelo VDS (LANNING; MICHAELS, 1988).

Dez anos depois, Lanning (1998), tendo como objeto de estudo a Divisão de Telecomunicações do Colorado (DTC) da Hewlett-Packard (HP), que apresentava baixo desempenho – saindo da posição de divisão com maior lucro e crescimento da HP para a de menor lucro e redução mais acelerada – identificaram que a empresa apresentava dois tipos de comportamentos que resultaram em dificuldades para a DTC, denominados: (1) orientado internamente e (2) compelido pelo cliente. No primeiro, o autor traz a figura dos gerentes que decidem qual e como o produto deve ser feito e, posteriormente, como fazer com que os clientes o comprem – ou seja, uma visão de dentro para fora, não com base no que seria necessário para entrega valor lucrativa no mercado. Além disso, segundo o autor, esse mesmo comportamento é

observado nas áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), operações, marketing, entre outras - uma vez que não existe uma integração com foco na PV.

No segundo, embora possa haver uma tentativa de “olhar de fora para dentro”, pois envolve os clientes externos, o autor alerta para uma armadilha: *“Na tentativa de transcender essa miopia orientada internamente, muitos, como a DTC, buscam o que costumam ver como a única alternativa: comprometer-se com tudo e qualquer coisa que os clientes sugerirem, o caminho compelido pelo cliente”* (LANNING, 1998, p. 2).

Aqui, segundo o autor, não basta estar próximo do cliente e ouvir e fazer tudo que é sugerido, pois isso não reproduz as experiências resultantes que os clientes realmente valorizam. Além disso, o autor reforça que as sugestões dos clientes são interessantes em boa parte dos casos, entretanto muitas não são aplicáveis ao modelo de negócio e tão pouco lucrativas – o que faz com as organizações voltem ao modelo de orientação interna.

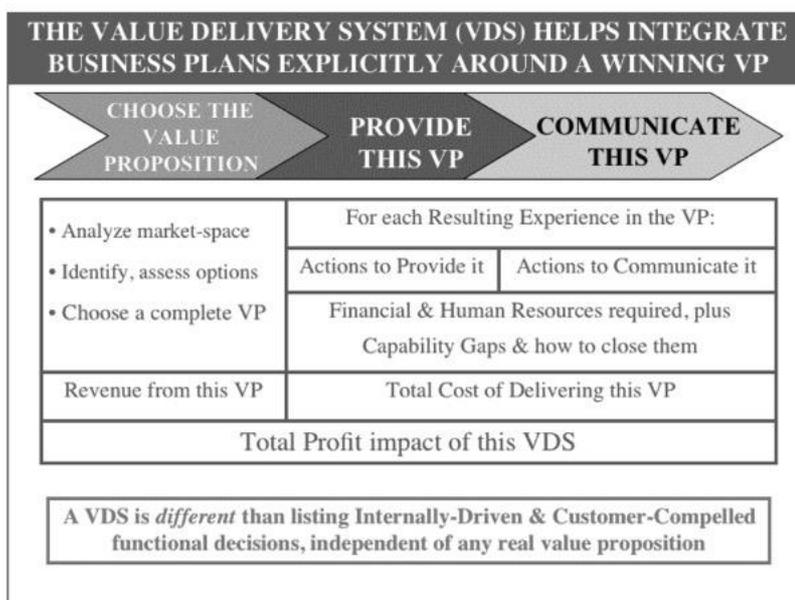
Frente a esse paradoxo, Lanning (1998) apresenta o frame denominado *Delivering Profitable Value (DPV)*. Onde *“DPV é uma abordagem abrangente e pragmática para transformar a capacidade de negócios de uma organização de prosperar em ambientes descontínuos e altamente competitivos”* (LANNING, 1998, p. 2). Em relação ao frame apresentado anteriormente (LANNING; MICHAELS, 1988), então denominado VDS, observa-se a mesma estrutura compreendendo as três etapas (escolher, fornecer e comunicar a PV). Todavia, o DPV amplia o espectro de análise enfatizando a experiência do cliente como essência no processo de construção da PV, ou seja, o aprimoramento da experiência da vida real do cliente deve estar totalmente relacionado com o negócio.

Através do DPV, segundo o autor, pretende-se avançar sobre o conceito então dominante no pensamento estratégico, amplamente popularizado por Michael Porter, em seu livro *“Vantagem Competitiva”*, em 1985 – que aborda a estrutura tradicional de cadeia de valor, onde o negócio se posiciona como um sistema de fornecimento de produto (*“como devemos inventar, como devemos fabricá-lo e como devemos comercializá-lo”*). O autor deixa claro que o problema está nas perguntas e não em quem vai respondê-las. Essa é a distinção que o DPV aborda, ou seja, o *“DPV muda as perguntas, para qual proposição de valor (isto é, qual combinação de experiências resultantes, incluindo preço) essa organização deve entregar e como exatamente devemos alinhar todos os produtos, recursos e processos para entregá-los de forma*

lucrativa, isto é, fornecer e comunicar cada uma experiência resultante?” (LANNING, 1998, p. 5).

O autor apresenta um frame ampliado (em relação a primeira versão do VDS (1988) e a segunda versão (1998), onde as principais etapas do processo de entrega de valor são abordadas, conforme Figura 3. A partir disso, fica evidente, o que talvez não estivesse tão claro na primeira proposta (1988) possivelmente em função da expressão “entrega de valor”, uma perspectiva “de fora para dentro” baseado na experiência do cliente.

Figura 3 – O sistema de entrega de valor (VDS)



Fonte: Lanning (2015).

O conceito de PV começa a ser abordado na literatura acadêmica na década de 90 (GOLDRING, 2017). Kambil *et al.* (1996) propõem uma estrutura para compreender e reinventar sistematicamente a proposta de valor da empresa. Para os autores, a compreensão e definição das dimensões da proposta de valor da empresa é essencial no processo de construção de uma estratégia eficaz. Após analisarem as estratégias de líderes de empresas que reinventaram sua PV, por exemplo (Amazon, CNA, Apple, United Airlines), os autores identificaram que são dois os pilares desse processo: (1) criar propostas de valor e (2) arquiteturas para entregar valor aos clientes. Sendo a primeira relacionada a definição de produtos e serviços com o intuito

de atender as necessidades dos clientes e, a segunda, diz respeito a como o sistema organizacional será projetado para entregar valor ao cliente.

Diante disso, a PV *“define a relação entre o que um fornecedor oferece e o que um cliente compra, identificando como o fornecedor cumpre as necessidades do cliente em diferentes funções do cliente”* e ainda *“especificamente, ela define a relação entre os atributos de desempenho de um produto ou serviço e a satisfação das necessidades em várias funções de cliente (por exemplo, aquisição, uso e descarte de produtos/serviços) e o custo total”* (KAMBIL *et al.* 1996, p.12).

Observa-se uma certa aproximação com o que é postulado por Lanning (1998; 2015) no que se refere fator experiencial do cliente. Uma vez que, Kambil *et al.* (1996) também defendem que o entendimento/mapeamento das reais necessidades dos clientes não se dá através de pesquisas ou conversas diretas com os clientes, mas sim, observando o comportamento deles no momento de uso dos produtos e serviços.

Sendo esse processo crucial para o desenvolvimento de propostas de valor inovadoras, juntamente com a criação de arquiteturas de valor que combinam três componentes principais: (1) estrutura organizacional e processos (combinam funções internas e externas), (2) tecnologia (fornece a infraestrutura) (3) liderança e cultura organizacional (fornece a visão, o foco e as normas, conectando os dois primeiros componentes) (KAMBIL *et al.*, 1996).

2.2.2 Principais abordagens

A partir do conceito concebido por Lanning em 1984 (Lanning, 1998), muitos caminhos foram abertos, em diferentes áreas do conhecimento, como economia, gestão de operações, marketing, entre outras – o que demonstra o interesse crescente pelo assunto, por acadêmicos e profissionais de diferentes áreas (BITITCI *et al.*, 2004).

Uma das diferentes frentes, no campo do marketing, está relacionada ao valor da marca e o valor para o cliente. Onde a abordagem convencional de marketing e construção de marca, caracterizada por uma proposta de venda restrita e focada no produto, não agrega mais valor suficiente para o cliente (Maklan; Knox, 1997), pois limita o potencial para criar fidelidade e, ao mesmo tempo, mensurar o valor do relacionamento ao longo da vida do cliente (BALLANTYNE *et al.*, 2011). Uma vez que

os clientes não compram bens e serviços, mas sim ofertas que prestam serviços que criam valor (VARGO; LUSCH, 2004).

Encontra-se diante de uma mudança de perspectiva, onde os clientes tinham como base para determinar o valor de um produto e/ou serviço uma combinação de qualidade e preço. E passam a ter uma ampliação dessa visão, ou seja, que inclui conveniência de compra, serviço pós-venda, confiabilidade entre outras (TREACY; WIERSEMA, 1995). O desafio que se impõe às organizações é desenvolver os produtos “certos” para a sua base de clientes. Nessa perspectiva, o processo de criação de valor deve estar centrado no cliente, na medida em que ele passa a exercer um papel de cocriador de valor (LUSCH *et al.*, 2006). Pois o cliente determina o que é valor quando o bem ou serviço é consumido (PAYNE *et al.*, 2008). Como consequência são geradas experiências resultantes, que são a essência de uma PV (Lanning, 2015), ou seja, a capacidade das ofertas em ajudar os clientes a transformar “discursos culturais desejáveis” em experiências nas práticas (HOLTTINEN, 2014 p.104). Consequentemente, a decisão de como vender e que tipo de experiência será proporcionada ao cliente, torna-se uma questão estratégica e, sobretudo, relevante do ponto de vista da vantagem competitiva (RINTAMAKI *et al.*, 2007). O que deve resultar em benefícios (valor) para organizações por meio de receitas e lucros adicionais (PAYNE *et al.*, 2008; PAYNE; FROW, 2014a). Para tanto, o conhecimento, sobretudo, o compartilhamento e gestão do conhecimento são centrais nesse processo – permeando toda a organização (O’DELL *et al.*, 1999). Isso passa pela integração dos principais processos de negócio, tais como: transformação de recursos, gestão de ativos, desenvolvimento de clientes e planejamento de marketing (MAKLAN; KNOX, 1997).

Trata-se, também, de uma ampliação das partes interessadas, saindo do foco “restrito” no cliente para gerar soluções atrativas que gerem valor para todos os *stakeholders* do negócio (TURNER *et al.*, 2004). Com isso, a visão estreita (cliente-fornecedor) de que a empresa é o único centro de maximização de valor se amplia (Frow *et al.*, 2014), na medida em que são considerados outros atores sociais que afetam e são afetados pelas empresas, tais como: investidores, fornecedores, órgãos reguladores, entre outros (BHATTACHARYA; KORSCHUN, 2008). Essa perspectiva, pode ajudar as empresas a ganhar legitimidade em um ambiente de mercado crítico (MISH; SCAMMON, 2010) através de atividades de troca, desenvolvimento de relacionamento e renovação de conhecimento (BALLANTYNE *et al.*, 2010;

KOWALKOWSKI, 2011). Entretanto, tal feito só será possível na medida em que não ocorra uma discrepância acentuada entre os que as organizações oferecem como proposta de valor e o que os clientes realmente procuram (BAUMANN, 2017). Para tanto, faz-se necessário a devida avaliação de qual perspectiva adotar. Como alternativa, a literatura existente (no período analisado) oferece os possíveis caminhos apontados na Quadro 1.

Quadro 1 – Principais Abordagens

Autor	Abordagem
Lanning & Michaels, 1988	Partindo da perspectiva de um fornecedor, e em conformidade com uma lógica de bens dominantes, o desenvolvimento de uma proposta de valor consiste em três etapas principais: escolher o valor, fornecer o valor e comunicar o valor.
Treacy & Wiersema, 1995	Ampliação da visão "estreita" em que os clientes tinham como base para determinar o valor de um produto e/ou serviço uma combinação de qualidade e preço, incluindo elementos como: conveniência de compra, serviço pós-venda, confiabilidade entre outros.
Maklan & Knox, 1997	A proposta de venda restrita e focada no produto, não agrega mais valor suficiente para o cliente.
Lusch et al., 2006; Payne et al., 2008	O processo de criação de valor deve estar centrado no cliente, na medida em que ele passa a exercer um papel de co-criador de valor.
Rintamaki et al., 2007	A decisão de como vender e que tipo de experiência será proporcionada ao cliente, torna-se uma questão estratégica e, sobretudo, relevante do ponto de vista da vantagem competitiva.
Lusch et al., 2006; Frow & Payne, 2008; Kowalkowski, 2011	O conceito de proposta de valor foi enfatizado no discurso da lógica SD (<i>service dominant</i>).
Martinez et al., 2004; Bhattacharya & Korschun, 2008; Ballantayne et al., 2010; Frow et al., 2014	A proposta de valor foi conceituada como um processo unificador de sistemas e stakeholders.
Payne et al., 2008; Holttinen, 2014; Lanning, 2015	O cliente determina o que é valor quando o bem ou serviço é "consumido", o que gera "experiências resultantes" e "experiências nas práticas".

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe destacar que houve um maior interesse nas publicações a partir de dois movimentos do Marketing Science Institute (MSI) – 2010 (a enfatizar o desenvolvimento de “maneiras de identificar, desenvolver e entregar PVs atraentes que incorporam clientes como colaboradores e fontes de competência. E estratégias e práticas para cocriação e entrega de soluções para clientes empresariais” como principais prioridades de pesquisa e; 2014 (o MSI destacou a importância de criar e comunicar valor duradouro como "uma das tarefas mais importantes em marketing" (PAYNE *et al.*, 2020 p. 244). A partir disso, duas revisões da literatura sobre PV merecem destaque pelo nível de profundidade.

A primeira (PAYNE *et al.*, 2017) contempla a evolução, desenvolvimento e aplicação da PV em marketing. Payne e Frow, juntamente com Eggert, além desse trabalho, destacam-se no período analisado com contribuições em outras publicações

sobre o tema. Os autores iniciam essa obra, resgatando o conceito de “proposição” (datado em cerca de 100 anos) que antecede o conceito de “proposição de valor”. Segundo os autores, desde a suas primeiras origens na publicidade, o conceito de “proposta única de vendas” sofreu algumas variações e, somente nos anos 80 ganhou destaque a partir da ênfase do vínculo emocional do consumidor com o produto. Também contribuem com uma detalhada análise, apontando treze perspectivas, descrevendo a origem e evolução do conceito de proposta de valor, conforme Quadro 37 (Apêndice A). Segundo os autores, dada a fragmentação do conceito, existe uma confusão com outros “termos relacionados”, como por exemplo, posicionamento e modelo de negócios.

A segunda, Goldring (2017), através de uma revisão sistemática da literatura constituída por cinquenta e seis (56) artigos publicados entre 1996 e 2015, a autora identifica vinte e cinco (25) definições de PV, conforme Quadro 38 (Apêndice B). Isso reforça o que foi apontado por outros autores (LANNING; MICHAELS, 1988; TREACY; WIERSEMA, 1995; MAKLAN; KNOX, 1997; TURNER *et al.*, 2004; LUSCH *et al.*, 2006; PAYNE *et al.*, 2008; BHATTACHARYA; KORSCHUN, 2008; RINTAMAKI *et al.*, 2007; BALLANTAYNE *et al.*, 2010; KOWALKOWSKI, 2011; HOLTTINEN, 2014; LANNING, 2015; PAYNE *et al.*, 2017), que se trata de um conceito amplamente fragmentado. Além disso, a autora destaca o aumento significativo de publicações, sendo que a maioria dos artigos são conceituais e não empíricos – o que abre possibilidades para a “pesquisa causal”.

2.2.3 A perspectiva “de fora para dentro” como elemento central da PV

Desde sua origem (LANNING; MICHAELS, 1988), o conceito de PV tem se ramificado em várias direções. Entretanto, um ponto é consensual entre a maioria dos autores, o conceito de PV é amplamente fragmentado (ver seção anterior). Outro ponto convergente é que a PV é um dos elementos centrais no processo de definição de modelo de negócios onde todos os produtos e serviços de cada empresa dependem (KOWALKOWSKI, 2011; HOLTTINEN, 2014; LANNING, 2015; PAYNE *et al.*, 2017; KHORSHIDI, 2018; PAYNE *et al.*, 2020). Da mesma forma, o desenvolvimento de propostas de valor deve estar associado ao entendimento do que os clientes consideram valioso, uma vez que o cenário que se apresenta é o de mudança das propostas de valor baseadas no vendedor e no produto para propostas

baseadas no cliente e no serviço (VARGO; LUSCH, 2004; FROW *et al.*, 2014; SAKYI-GYINAE; HOLMLUND, 2018). Esse movimento é denominado por Day (2014), como estratégia “de fora para dentro”, ou seja, um olhar além dos limites e restrições da empresa. Assim “olha” primeiro para o mercado, norteado pelas seguintes questões, segundo o autor: como e por que os clientes estão mudando? que novas necessidades eles têm? o que se pode fazer para resolver seus problemas e ajudá-los a ganhar mais dinheiro? que novos concorrentes estão à espreita ao virar da esquina e como podemos inviabilizar seus esforços?

Nesse sentido, seguindo a perspectiva “de fora para dentro”, conforme já anunciando por Goldring (2017), uma “tendência” ganha destaque, trata-se da abordagem *Service-Dominant Logic* (SD). Como implica uma de suas próprias premissas fundamentais, o Valor da Lógica de Serviço Dominante (SD) está necessariamente em seu esforço aberto e colaborativo (VARGO; LUSCH, 2004). Seguindo esse caminho, (LIU *et al.*, 2020), ao adotarem a perspectiva SD, destacam que as atividades de inovação no desenvolvimento de propostas de valor podem surgir como combinações de diferentes tipos de inovação de serviços. Sendo que o fator crítico de sucesso é a identificação do parceiro certo, com potencial de cocriação de valor. Assim, em linha com a lógica SD, busca-se uma solução “*customer centric*” onde o cliente influencia proativamente a criação de valor (LIU *et al.*, 2020).

Em outro estudo, seguindo a perspectiva SD, (To *et al.*, 2018), destacam que valor real que um cliente recebe é determinado pela situação de uso e está relacionado a como o cliente se envolve na exploração do valor oferecido. No caso estudado (provedor digital de serviços), os autores destacam que essa interação é que cria propostas de valor “factíveis e validadas”, através da cocriação com os clientes. Assim, nesse caso, “um provedor de valor não é considerado como tendo cumprido o valor que está oferecendo aos clientes até que os clientes sejam capazes de usar e experimentar substancialmente o valor” (TO *et al.*, 2018 p. 550). Segundo os autores, se trata de um movimento onde organizações e clientes se unem para desenvolver “conceitos de valor” e processos de “cocriação de valor”.

A cocriação de valor é um princípio central da lógica SD, assim como as suas subdimensões associadas à criação de valor (criação de valor entre atores, interações entre diversos atores, acomodação de papéis e integração de recursos) (WEST *et al.*, 2021). Destarte, o desafio na cocriação envolve redefinir e negociar o conhecimento, conceitos e termos usados para chegar a um entendimento

compartilhado (VARGO; LUSCH, 2017) onde os atores (clientes, partes interessadas, comunidades, parceiros, fornecedores) se unem para coproduzir valor (ZIAIE *et al.*, 2021). Essa integração de recursos envolve intangíveis, como conhecimento e habilidades, ou tangíveis, como equipamentos (JOHNSON *et al.*, 2021) e geralmente envolve processos de interação complexos.

Seguindo essa linha de cocriação, especialmente envolvendo os clientes, Payne, Frow e Eggert (2017) realizam uma revisão recente sobre PV fazendo uma conexão com o marketing e a orientação para o mercado. Para tanto, os autores se referem a PV como *customer value proposition* (CVP). Após ampla revisão da literatura, os autores sugerem três perspectivas amplas sobre o CVP, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Perspectivas CVP

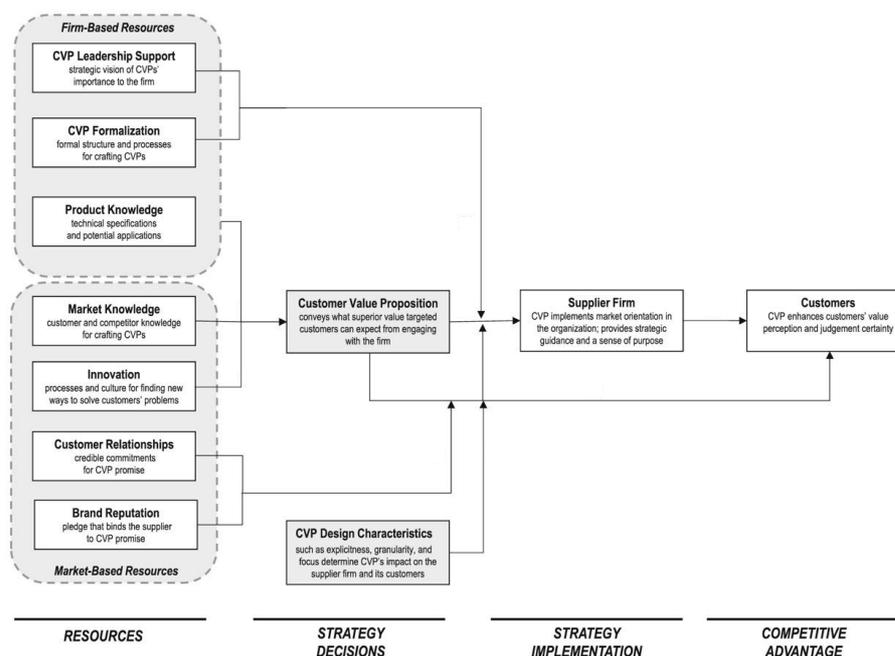
Perspectiva	Ideia central
Perspectiva determinada pelo fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> sistema de entrega de valor: escolher a proposição de valor, fornecer a proposição de valor e comunicar a proposição de valor; <input type="checkbox"/> PV como uma declaração de entrega de valor superior aos clientes e como diferenciação dos concorrentes; <input type="checkbox"/> a suposição de que o valor pode (e deve) ser entregue para o consumidor; <input type="checkbox"/> CVP é uma oferta de marketing formulada pela empresa (perspectiva de dentro para fora).
Perspectiva de transição do CVP	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> enfatiza a compreensão das perspectivas e experiências dos clientes durante o uso; <input type="checkbox"/> a empresa se envolve em um diálogo para identificar atributos valiosos para o cliente; <input type="checkbox"/> apresenta uma ênfase unidirecional, ou seja, a empresa determina o valor; <input type="checkbox"/> CVP estabelece uma oferta que leva em conta a experiência do cliente.
Perspectiva de CVP mutuamente determinada	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> considera o CVP de um ponto de vista mutuamente determinado, de modo que o CVP é cocriado.; <input type="checkbox"/> adota uma abordagem de forma para dentro, ou seja, os clientes se envolvem no desenvolvimento mútuo do CVP; <input type="checkbox"/> o CVP envolve uma proposta dos benefícios para o cliente antes, durante e depois da experiência de uso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nessas perspectivas, especialmente da terceira, que busca uma participação ativa do cliente, os autores propõem uma definição de CVP como “uma ferramenta estratégica que facilita a comunicação da capacidade de uma organização de compartilhar recursos e oferecer um pacote de valor superior aos clientes-alvo” (PEYNE *et al.*, 2017 p. 472). A partir disso, com o intuito de destacar a importância estratégica dos CVPs, os autores propõem um modelo conceitual que visa compreender o papel chave dos CVPs na transformação de recursos, baseados no mercado e na empresa, em vantagens competitivas. O modelo proposto (Figura 4), é

sustentado pela *resource-based theory* (RBT), pois consideram que a RBT “oferece uma lente promissora para a compreensão do papel estratégico do CVP”.

Figura 4 – Antecedentes e consequências da CPV



Fonte: Payne et al. (2017).

Os antecedentes nessa estrutura são os recursos baseados na empresa e os recursos baseados no mercado que exercem efeito sobre a empresa e os clientes. A partir disso, as decisões estratégicas passam pelo valor superior que o cliente-alvo pode esperar do envolvimento com a empresa e pela clareza, granularidade (empresa, segmento, cliente) e foco que determinam o impacto dos CVPs na empresa fornecedora e em seus clientes. Como consequências dessas decisões estratégicas, primeiramente, o CVP implementa a orientação para o mercado e fornece orientação e senso de propósito. Em segundo lugar, o CVP aumenta as percepções de valor e, a partir disso, possibilita a certeza de seu julgamento, o que possibilita à empresa obter uma vantagem competitiva (PEYNE et al., 2017).

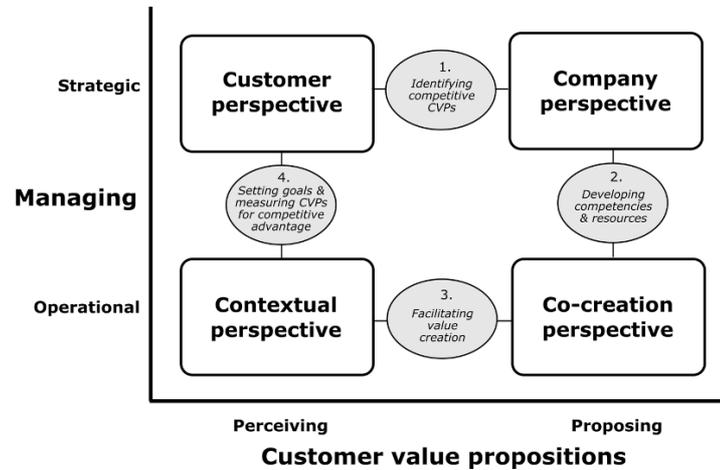
Em relação à vantagem competitiva, Day (2014) alerta que dado a dinâmica do mercado, essa vantagem é cada vez mais transitória, ou seja, são vantagens “temporárias”. O autor argumenta que os recursos (RBV) exercem um papel importante (desde que possam garantir relevância) e que o facilitador desse processo são as capacidades dinâmicas. Entretanto, segundo o autor, “o que precisa ser nutrido são as capacidades adaptativas que aumentam e aprimoram as capacidades

dinâmicas começando de fora para dentro” (DAY, 2014 p. 28). Além disso, “os benefícios dessas capacidades adaptativas só serão percebidos em organizações que tenham uma capacidade dinâmica de reconfigurar recursos tangíveis e intangíveis” (DAY, 2014 p. 28). Para tanto, o autor propõe três capacidades que permitem que a empresa se adapte as mudanças do mercado de forma ágil:

- a) aprendizado vigilante do mercado que aprimora os *insights* profundos do mercado, com um sistema de alerta para antecipar as mudanças do mercado e revelar necessidades não atendidas;
- b) experimentação de mercado adaptável que aprende continuamente com experimentos planejados;
- c) marketing aberto que forja relacionamentos com parceiros mais sintonizados com as mudanças do mercado, como aquelas decorrentes de novas mídias e tecnologias de redes sociais.

Seguindo a perspectiva do CVP, Rintamäki e Saarijärvi (2021), com base em ampla revisão da literatura, defendem a necessidade de abordagens integrativas com o objetivo de unir pesquisas anteriores e suas respectivas contribuições representadas por um “núcleo” do gerenciamento de CVPs. A materialização dessa abordagem está representada em um *framework* (Figura 5), ao qual os autores denominaram “estrutura 4C para gerenciar CVPs”. Onde os “4Cs” representam diferentes perspectivas, sendo: (1) a perspectiva do cliente (entendendo o que motiva os clientes); (2) a perspectiva da empresa (compreender como a criação de valor para o cliente afeta a vantagem competitiva); (3) a perspectiva da cocriação (compreender como os mecanismos que integram recursos facilitam a criação de valor) e; (4) a perspectiva do contexto (entendendo como o valor é percebido). Essas perspectivas estão conectadas através de dimensões chave que combinam diferenciação e integração.

Figura 5 – Estrutura 4C para gerenciar CVPs



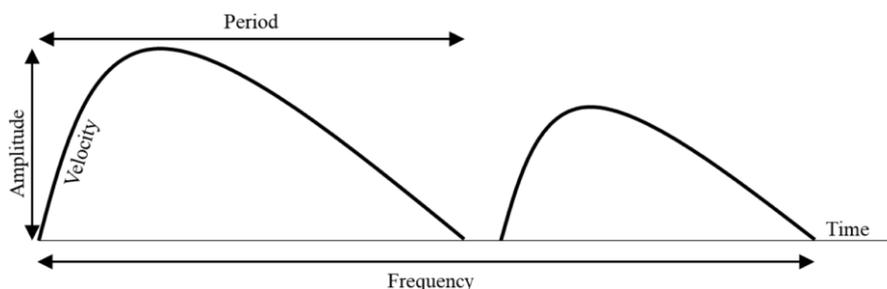
Fonte: Rintamäki e Saarijärvi (2021).

2.2.4 A natureza dinâmica da PV

Leroi-Werelds *et al.* (2021) investigaram o que eles denominaram de dinâmica da PV, ou seja, o reflexo dos “movimentos estratégicos” que as empresas fazem para desenvolver e/ou alterar suas PV’s em resposta a “gatilhos de eventos externos”.

Segundo os autores, essa perspectiva tem grande relevância, não só por incentivar as empresas a adaptarem suas PV’s, mas sobretudo criar uma energia que estimula a dinâmica devido à mudança de pressão sobre a organização. Inspirados nos conceitos da Física, os autores caracterizam os “gatilhos de eventos externos” por meio das características da onda, conforme Figura 6: período (definido pela quantidade de tempo entre a chegada e a partida do gatilho do evento externo e pode variar de curto a duradouro); frequência (refere-se ao número de vezes que um acionador de evento externo provavelmente ocorrerá em um determinado período); amplitude (refere-se à quantidade máxima de perturbação durante o disparo do evento externo) e; velocidade (é a velocidade com que o acionador de evento externo se desenvolve).

Figura 6 – Características dos gatilhos de eventos externos

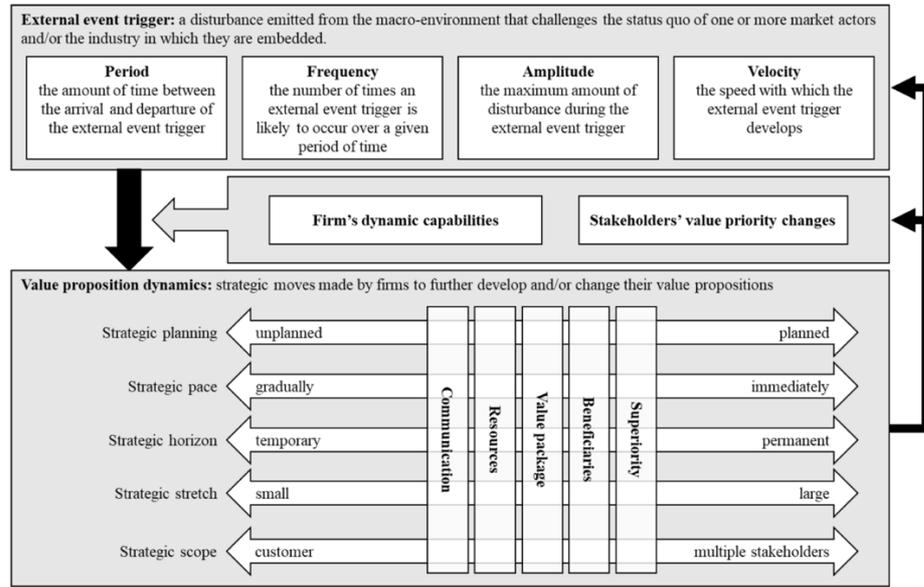


Fonte: Leroi-Werelds et al. (2021).

Os autores argumentam que as mudanças macro ambientais, tais como pandemias, mudanças climáticas, crises financeiras e avanços tecnológicos exigem uma mudança na PV das empresas de forma dinâmica. Entretanto, segundo os autores, não existem estudos que forneçam “*insights* sobre a dinâmica da proposta de valor - ou seja, movimentos estratégicos feitos pelas empresas para desenvolver e/ou alterar suas propostas de valor - em resposta a gatilhos de eventos externos” (LEROI-WERELDS *et al.*, 2021 p.274).

Diante deste contexto, os autores desenvolveram um *framework* (Figura 7) que apresenta as características dos gatilhos de eventos externos, contemplando os elementos e cinco dimensões estratégicas da PV, sendo: (1) planejamento estratégico (implica que a adaptação da proposta de valor pode ser planejada ou não); (2) ritmo estratégico (implica que a mudança da proposta de valor pode ser implementada imediatamente ou gradualmente); (3) horizonte estratégico (refere-se a se a mudança é temporária ou permanente); (4) alongamento estratégico (refere-se aos recursos e capacidades necessários para apoiar uma 'nova' proposta de valor) e; (5) escopo estratégico (refere-se à medida em que as empresas alteram sua proposta de valor para vários *stakeholders* ao mesmo tempo).

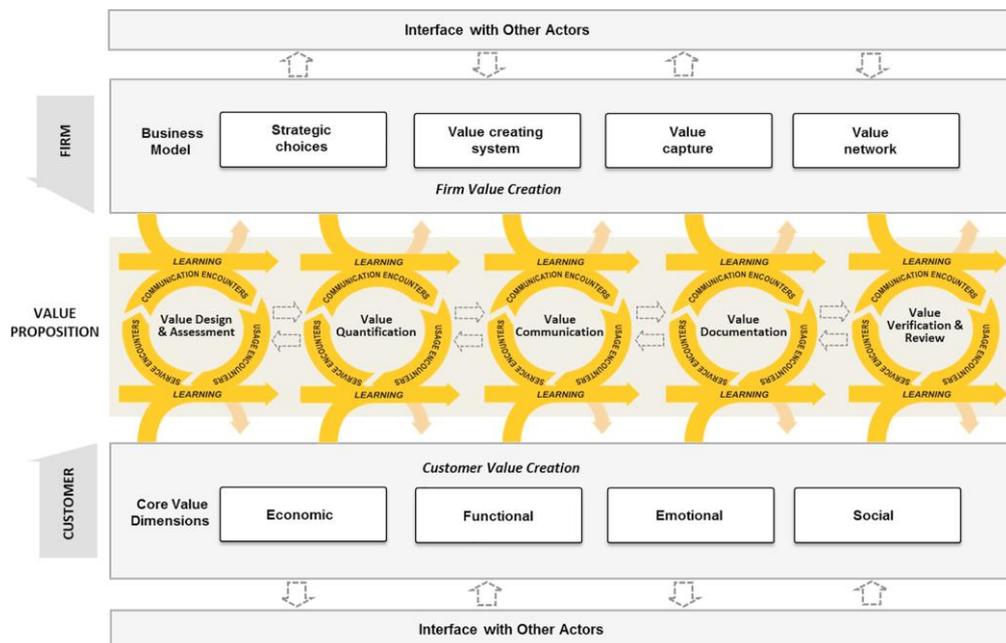
Figura 7 – Estrutura da dinâmica da proposta de valor



Fonte: Leroi-Werelds et al. (2021).

Payne *et al.* (2020), alertam para a necessidade de uma abordagem integrativa para o desenvolvimento de uma PV, que contemple a natureza dinâmica da empresa e do cliente – ou seja, que reflita o grau de adaptação dos mesmos as mudanças macro ambientais. Para tanto, os autores desenvolveram um *framework* conceitual conforme Figura 8.

Figura 8 – A proposta de valor ao cliente: um framework conceitual



Fonte: Payne et al. (2020).

O *framework* é composto por quatro partes: (1) o modelo de negócios e a cocriação de valor da empresa; (2) as dimensões de valor central e a cocriação de valor para o cliente; (3) um processo de desenvolvimento de VP cocriativo, incluindo aprendizagem recíproca; e (4) uma interface com outros atores dentro do ecossistema da empresa. Esses componentes estão interligados (setas amarelas) enfatizando questões de estratégia e implementação.

Seguindo essa perspectiva (dinâmica do mercado), Clauss *et al.* (2021), ao analisarem dados de 432 empresas alemãs da indústria eletrônica, concluem que existe uma relação positiva entre agilidade estratégica (que compreende sensibilidade estratégica, unidade de liderança e fluidez de recursos) e inovação do modelo de negócios. Além disso, para os autores, essa relação é fortalecida pelo grau de turbulência ambiental. Nesse sentido, são necessários investimentos em inteligência de mercado e um compromisso de toda a organização para detectar e agir de acordo com os *insights* resultantes do mercado (DAY, 2020). Isso irá nortear a estratégia da organização e, sobretudo, definir os mecanismos que serão considerados no redesenho (adequação) da PV e, em alguns casos, sem a necessidade de desenvolver novos produtos constantemente (ANTONOPOULOU; BEGKOS, 2020).

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS

Esta seção tem como objetivo discutir os antecedentes do conceito, da mesma maneira que os desafios inerentes ao processo de inovação do MN. A partir disso, pretende-se entender quais são principais elementos, fatores restritivos e os impulsionadores que compõem as diferentes abordagens. Assim, entende-se que a seção irá contribuir, além do objetivo geral, especialmente, com os objetivos específicos “b” e “c”.

2.3.1 Antecedentes

O conceito de *Business Models* ou Modelo de Negócio (MN), tem ganhado notoriedade de forma importante entre praticantes e acadêmicos (SCHNEIDER; SPIETH, 2013), por consequência, as discussões sobre o tema tem avançado nos campos da economia, gestão estratégica e práticas de negócios (CARAYANNIS *et al.*, 2015). Nesse sentido Schaltegger *et al.* (2012) reforçam que o conceito de MN é

uma “ferramenta valiosa” de gerenciamento, tanto sob o aspecto teórico quanto empírico.

Em busca da manutenção da sua competitividade, dado o cenário ambiental de constantes mudanças, as organizações necessitam avaliar perseverantemente o seu MN (BURKHART *et al.*, 2011). É fundamental que as organizações experimentem diferentes formas de implementação de MN's e, principalmente, os gestores as melhorias resultantes desse processo (MCGRATH, 2010). Além disso, trata-se de um conceito amplo, na medida em que seus elementos (partes) de forma integrada constituem a organização como um todo (MCGRATH, 2010; ZOTT *et al.*, 2011) e sua aplicação independe do setor ou tipo de negócio (HOCK-DOEPGEN *et al.*, 2020).

Originalmente, o conceito de MN foi usado para comunicar ideias de negócios complexas a potenciais investidores (ZOTT; AMIT, 2010). O termo ganhou notoriedade no início da década de 90 em decorrência do surgimento da *internet* e desenvolvimento comercial de mercados emergentes (ZOTT *et al.*, 2011; KLANG *et al.*, 2014). A partir disso, uma vasta atividade de pesquisa foi desenvolvida e o conceito de MN foi analisado de acordo com diferentes perspectivas. Desse modo, não existe um consenso sobre a definição de MN (DASILVA; TRKMAN, 2014; ZOTT *et al.*, 2011) inclusive algumas definições são discordantes (DESYLLAS; SAKO, 2013).

Entretanto, parece haver um consenso sobre alguns temas comuns que compõe um MN, ou seja, criação de valor, entrega de valor e captura de valor (GUO *et al.*, 2013) - alguns autores, inclusive, abordam o tema MN em torno desses três elementos. Para Clauss *et al.* (2020), MN são facilitadores que fornecem uma estrutura para as empresas criarem e capturarem valor. Alguns autores argumentam (CHESBROUGH, 2010; JOHNSON, 2010; MARKIDES; CHARITOU, 2004; MITCHELL; COLES, 2003) que na medida em que cria e entrega valor, o MN pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva para as organizações. Na visão (ABDELKAFIE *et al.*, 2013), criação, entrega e captura de valor “emergem” da proposta de valor. Foss e Saebi (2017) sugerem que os “mecanismos” de criação, entrega e captura de valor refletem os componentes do MN”.

Alguns autores agregam outros componentes relacionados ao MN. Johnson *et al.* (2008), acreditam que para um MN ser bem-sucedido deve ter quatro componentes interligados: uma proposta de valor para o cliente, uma fórmula de lucro, tal como recursos e processos-chave. Em seus estudos, Shafer *et al.* (2005), analisaram 42

componentes diferentes em 12 definições de modelo de negócios. Como resultado, os autores sugerem que o MN é composto por quatro categorias, quais sejam: escolhas estratégicas, criação de valor, captura de valor e rede de valor.

Osterwalder e Pigneur (2010) propõem o modelo “Canvas” que apresenta quatro áreas, que se desdobram em outras nove, conforme Figura 9. Sendo (1) oferta (proposta de valor), (2) clientes (segmentos de clientes, relacionamento com clientes e canais), (3) infraestrutura (recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave) e (4) viabilidade financeira (fontes de receita e estrutura de custos). Nesse modelo, a PV exerce papel central, pois segundo os autores, é o que define a escolha de um cliente por uma empresa em detrimento de outra – na medida que resolve um problema ou necessidade dele. Assim, “uma Proposta de Valor cria valor para um segmento de clientes por meio de uma combinação distinta de elementos que atendem às necessidades desse segmento”. Sendo que “os valores podem ser quantitativos - por exemplo, preço, velocidade de serviço -, ou qualitativos - por exemplo, *design*, experiência do cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 23).

Figura 9 – O modelo de negócios Canvas



Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Nessa mesma linha, Al-Debei e Avison (2010), apresentam quatro dimensões: proposta de valor, arquitetura de valor, finanças de valor e rede de valor. Já Demi e Lecocq (2010) sugerem que o MN é composto por três componentes principais: recursos e competências, estrutura organizacional e propostas para entrega de valor.

Em relação ao conceito de MN, destaca-se os dois estudos que são referência no tema. Para o primeiro, Amit e Zott (2001, p. 493), “[...] um modelo de negócios descreve o *design* do conteúdo, da estrutura e da governança de uma transação para criar valor por meio da exploração das oportunidades de negócio. E para o segundo, Teece (2010, p.172), um MN “descreve o *design* ou arquitetura da criação de valor, entrega e mecanismos de captura que são por ele empregados. A essência do modelo de negócios é definir a maneira que a empresa entrega valor aos seus clientes, atrai os clientes para pagar pelo valor e converte esses pagamentos em lucro”.

A partir disso, diferentes perspectivas foram desenvolvidas. Para Amit e Zott (2012), o MN de uma empresa é definido como um sistema de atividades interconectadas e interdependentes que determinam a forma como a empresa faz negócios com seus clientes, fornecedores e outros parceiros. Para Rydehell (2018), um MN retrata como uma empresa cria e entrega valor para seus clientes e parceiros e, sobretudo, como ela emprega partes desse valor. Doganova e Eyquem-Renault (2009), defendem que um MN é um intermediário entre diferentes atores da inovação, como empresas, financiadores, instituições de pesquisa etc. Uma outra vertente de autores relaciona o conceito de MN com estratégia. Para Casadesus-Masanell e Ricart (2010), os MN’s desenvolvem uma estratégia para resolver problemas e criar valor. Na visão de Lambert e Davidson (2013), o MN se tornou uma ferramenta para analisar sistematicamente, planejar e comunicar escolhas estratégicas. Já para Casadesus-Masanell e Ricart (2010), o MN de uma empresa pode ser visto como o reflexo da estratégia da empresa.

2.3.2 Inovação do modelo de negócios

Com o surgimento de novas tecnologias e inovações em produtos, os MN’s tiveram que ser adaptados a uma realidade de mudança e inovações constantes. A partir disso, surge o termo *Business Model Innovation* (BMI), como um mecanismo que conecta a tecnologia e recursos das organizações com as necessidades de seus clientes (CHESBROUGH, 2010; ZOTT *et al.*, 2011). A relevância do MN é reconhecida nos campos da inovação e tecnologia (ZOTT *et al.*, 2011; FOSS; SAEBI, 2017). No entanto, de certa forma, muitas empresas ainda não entenderam que existe a necessidade de adaptar seus modelos de negócios existentes às novas tecnologias que surgem (MARKIDES; OYON, 2010). Pois, a partir disso o BMI mostra a lógica que

uma empresa emprega para explorar tecnologia e obter lucros (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Concomitante com a proliferação de trabalhos acadêmicos, também se observou um grande interesse dos praticantes devido à crescente percepção de que o BMI pode levar as organizações a patamares maiores de competitividade (POHLE; CHAPMAN, 2006). Além disso, um BMI quando bem desenvolvido contribui para geração de resultados sustentáveis, uma vez que é capaz de equilibrar custos e receitas (BEHERA, 2017). Gassmann *et al.* (2013) destacam que o cenário competitivo que envolve as organizações vai além de novos produtos, serviços ou tecnologias, ou seja, envolve modelos de negócios inovadores. A partir disso, as organizações podem garantir forte diferenciação e vantagem competitiva no mercado (TEECE, 2010). Para tanto, Wirz e Daiser (2018), alertam que, dado que o ambiente competitivo está em constante mudança, três pontos devem ser levados em conta no processo de implementação de um BMI, quais sejam: (1) comportamento dos concorrentes da empresa; (2) a terceirização de atividades que não estão relacionadas ao *core* da empresa e; (3) desenvolvimento de competências para assumir riscos.

Nesse sentido, Johnson *et al.* (2008), sugerem cinco “circunstâncias estratégicas” que exigem mudança de um MN: (1) oportunidade através da inovação disruptiva para atender às necessidades de grandes grupos de consumidores que são excluídos de um mercado devido às soluções existentes serem caras e complicadas para eles; (2) a oportunidade de capitalizar uma nova tecnologia envolvendo um novo modelo de negócios em torno dela ou a oportunidade de alavancar uma tecnologia testada trazendo-a para um mercado totalmente novo; (3) a oportunidade de trazer um foco de trabalho a ser feito onde ainda não existe. Isso é comum em indústrias onde as empresas se concentram em produtos ou segmentos de clientes, o que as leva a refinar cada vez mais os produtos existentes, aumentando a comoditização ao longo do tempo; (4) a necessidade de afastar disruptores de baixo custo e; (5) a necessidade de responder a uma base de concorrência em mudança.

Destarte, mudanças em MN's exigem novas estruturas organizacionais e adequações nos produtos e serviços, uma vez que eles devem representar a “entrega” de um valor único que substituem os modelos de negócio existentes (HWANG; CHRISTENSEN, 2008; SANTOS *et al.*, 2009; WU *et al.*, 2010). Nessa perspectiva, Geissdoerfer *et al.*, 2018, destacam que existem quatro tipos de inovação de modelos de negócio: (1) *startup* (quando a empresa não tem o MN atual e um novo MN é

criado); (2) transformação de um MN (quando há um MN atual que é alterado para outro MN); (3) diversificação do MN (quando o MN atual permanece e um MN adicional é criado e; (4) aquisição (quando um modelo de negócios adicional é identificado, adquirido e integrado). Enfim, Lindgardtet *et al.*, (2009), mencionam que a inovação de um MN ocorre quando dois ou mais elementos do modelo são renovados para entregar valor de uma forma nova e diferente.

2.3.3 Desafios para a inovação do modelo de negócios

Um dos grandes desafios para inovação do MN é quebrar a lógica da maioria dos negócios em priorizar somente inovações de produtos e serviços. Mesmo as inovações tecnológicas e de produtos necessitam de uma inovação complementar do MN para criar valor (EICHEN *et al.*, 2015). Por essa razão, a interação entre a inovação do modelo de negócios e a inovação de produto resulta em benefícios de desempenho de longo prazo (MINATOGAWA *et al.*, 2018). Saebi *et al.*, (2017), destacam o movimento gradual que a literatura tem apresentado, ou seja, saindo de uma visão estática (conceituação, caracterização e explicação do MN) para uma visão dinâmica (inovação e adaptação). A partir disso, os autores listaram conceitos e suas respectivas definições tomando como base os mais usados na literatura pesquisada pelos mesmos, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Conceitos da dinâmica do modelo de negócios

Conceito	Definição	Autor
Evolução do MN	“um processo de ajuste fino envolvendo mudanças voluntárias e entre componentes principais permanentemente ligados”	Demil e Lecocq (2010, p. 239)
Renovação do MN	(Nenhuma definição fornecida)	Doz e Kosonen (2010)
Replicação do MN	(Nenhuma definição fornecida)	Dunford et al. (2010)
Aprendizado no MN	Uma empresa estabelecida modifica seu modelo de negócios diante da concorrência a partir de um novo modelo de negócios	Teece (2010)
Erosão do MN	O declínio da competitividade dos modelos de negócios estabelecidos	McGrath (2010)
Ciclo de vida do MN	“Um ciclo de vida do modelo de negócios envolvendo períodos de especificação, refinamento, adaptação, revisão e reformulação. Um período inicial durante o qual o modelo é bastante informal ou implícito é seguido por um processo de tentativa e erro, e uma série de decisões centrais são tomadas que delimitam as direções nas quais a empresa pode evoluir”.	Morris et al. (2005, pág. 732)
Transformação do MN	“... uma mudança na lógica percebida de como o valor é criado pela corporação, quando se trata dos vínculos de criação de valor entre os portfólio de negócios da corporação, de um ponto do tempo para outro”	Aspara et al. (2013, pág. 460)
Inovação do MN	“Inovação do modelo de negócios é a descoberta de um modelo de negócios diferente em um negócio existente”	Markides (2006, p. 20)
	“...iniciativas para criar valor inovador desafiando a indústria existente-modelos de negócios específicos, papéis e relações em determinadas áreas geográficas de mercado”	Aspara et al. (2010, pág. 47)
	“Na raiz, a inovação do modelo de negócios refere-se à busca de novas lógicas e novas formas de a empresa criar e capturar valor para seus stakeholders”	Casadesus-Masanell e Zhu (2013 p.464)

Fonte: adaptado de Saebi *et al.* (2016 p. 568).

Naor *et al.* (2018) indicam que é mais provável que negócios sustentáveis mudem suas ofertas de MN apenas de produtos tradicionais para uma combinação de MN de produtos e serviços. Neste contexto, após uma extensa pesquisa envolvendo quatorze casos de inovação de modelos de negócio, Frankenberger *et al.* (2013) concluíram que as empresas estudadas apresentam uma forte cultura de inovação em produtos e serviços. Segundo os autores, isso ocorre em função da falta de ferramentas adequadas que possibilitem o desenvolvimento de forma sistemática de novas ideias de modelos de negócio. Todavia, existe muito apoio no desenvolvimento de produtos e serviços o que, inclusive, compromete boa parte dos investimentos financeiros das organizações.

Outro desafio importante diz respeito quanto à sustentabilidade (sob o aspecto econômico) dos BMI's. Mesmo sendo uma importante fonte de vantagem competitiva e, sobretudo, uma alavanca fundamental para melhorar o desempenho de

sustentabilidade das organizações, muitas inovações de modelos de negócio falham (GEISSDOERFER *et al.*, 2018a). Essa questão também foi levantada por Chesbrough, (2010 p.362) que alerta “a inovação do modelo de negócios é de vital importância, mas muito difícil de alcançar”. Com base em suas experiências em vários projetos de BMI, Eichen *et al.*, (2015) apontam algumas barreiras que buscam explicar por que as inovações dos MN falham. Segundo os autores, são barreiras relacionadas: (1) à conscientização (“estamos presos em nossa compressão da inovação”, referindo-se que a maioria das inovações está associada à produtos em função da tangibilidade e isso condiciona o nosso pensamento); (2) à pesquisa (os ambientes internos e externos devem ser rastreados continuamente sem levar a uma atitude de espera pela informação “certa”); (3) ao sistema (prazos excessivamente ambiciosos, levando a um abandono do ciclo de teste e aprendizado da inovação do MN); (4) lógica (frequentemente, falta motivação, orientação e até incentivo para ir além de meras ideias e começar a pensar e agir em lógicas de negócios inovadoras; (5) à cultura (motivadores capazes de mobilizar rotinas de defesa e paralisar todo o processo de inovação vão desde a insegurança no trabalho até uma autoestima prejudicada e a racionalidade econômica).

Ainda sobre a sustentabilidade dos MN's, contudo, sob o aspecto ambiental, Evans *et al.* (2017, p. 599) apontam os desafios para a criação de modelos de negócios sustentáveis. Segundo os autores: (1) o equilíbrio entre cocriação de lucro, benefícios sociais e ambientais; (2) regras de negócios, diretrizes, normas comportamentais e métricas de desempenho prevalecem na mentalidade das empresas e inibem a introdução de novos MN's; (3) relutância em alocar recursos para inovação de MN e reconfigurar recursos e processos para novos MN's; (4) Integrar a inovação tecnológica, por exemplo, tecnologia limpa, com o modelo de negócios a inovação é multidimensional e complexo; (5) engajar-se em ampla interação com as partes interessadas externas e o ambiente de negócios requer esforços extras; e (5) métodos e ferramentas de modelagem de negócios existentes, por exemplo, Osterwalder e Pigneur (2010) e Johnson *et al.* (2008), são poucos e raramente orientados para a sustentabilidade.

Mudar modelos de negócios consolidados e bem-sucedidos não se trata de tarefa fácil. Eis mais um dos desafios em inovar no MN. Wrigley *et al.*, (2016) apontam que a falta de ferramentas adequadas para incentivar o pensamento divergente em relação ao desenho do MN é um dos fatores que “aprisiona” as organizações ao

modelo estabelecido. Nessa mesma linha de pensamento, Laudien e Daxböck (2017), se referem ao modelo atual de sucesso de um negócio agindo como um “cego” para oportunidades e ameaças baseadas no mercado”. Khanagha *et al.* (2014), destacam que gerentes de empresas estabelecidas hesitam em implementar mudanças no modelo de negócios muitas vezes para tentar preservar a vantagem competitiva existente de sua empresa pelo maior tempo possível.

Destaca-se ainda, que a falta de uma “orientação empreendedora”, como aversão ao risco, por exemplo, também é citada como uma barreira de inércia a mudança (BOUNCKEN; FREDRICH, 2016). Além disso, a dependência de trajetória, ou seja, a orientação estratégica da empresa que emerge da experiência e soluções passadas, também é um elemento que contribui para essa lógica dominante da estagnação (SAEBI *et al.*, 2017). Nesse sentido, Kringelum *et al.* (2018), após analisarem 21 empresas dinamarquesas de contêineres, concluem que empresa inseridas em cadeias de suprimentos altamente integradas experimentam o aprisionamento do modelo de negócios devido à dependência de trajetória da indústria.

Em outra contribuição, Mezger (2014), baseado em estudos de caso da indústria editorial especializada (cujo impacto da mudança tecnológica gerou inúmeras oportunidades para novos MN's), buscou obter *insights* sobre as habilidades que as empresas alavancam para se envolver de forma sistemática e intencional na inovação do modelo de negócio. Entre as contribuições, que caracterizam o BMI como um “processo exploratório” e “orientado para o aprendizado”, o autor apresenta as capacidades gerenciais distintas para a inovação do MN. Essas capacidades estão enquadradas em três dimensões:

- a) detecção - capacidade de traduzir possibilidades tecnológicas para novas ideias de modelos de negócios e a capacidade de reconhecer configurações alternativas de modelos de negócios em concorrentes e além das fronteiras do setor;
- b) captura - foco das atividades de inovação em toda a configuração do MN e avanço sistemático dos MN's por meio da (re)combinação de tecnologia, mercado e conhecimento do modelo de negócios;

- c) reconfiguração - seleção e fornecimento de competências essenciais específicas do MN e integração de parceiros com competências e recursos complementares.

Por fim, cabe sinalizar que os construtos basilares dessa tese são PV, MN e TD, e os respectivos autores e conceitos adotados são esses:

- a) Transformação Digital (TD): Em um sentido amplo, a transformação digital se trata de uma integração de tecnologias digitais e processos de negócios em uma economia digital (LIU *et al.*, 2011). Em complemento, Gupta (2018), defende que a transformação digital representa uma mudança paradigmática na forma como as empresas criam e capturam valor, exigindo uma reimaginação completa de seus modelos de negócios.
- b) Proposta de Valor (PV): A PV é uma ferramenta estratégica que facilita a comunicação da capacidade de uma organização de compartilhar recursos e oferecer um pacote de valor superior aos clientes-alvo (PAYNE *et al.*, 2017). Além disso, é um dos elementos centrais no processo de definição de modelo de negócios onde todos os produtos e serviços de cada empresa dependem (KOWALKOWSKI, 2011; HOLTINEN, 2014; LANNING, 2015; PAYNE *et al.*, 2017; KHORSHIDI, 2018; PAYNE *et al.*, 2020).
- c) Modelo de Negócios (MN): capacidade de traduzir possibilidades tecnológicas para novas ideias de modelos de negócios e a capacidade de reconhecer configurações alternativas de modelos de negócios em concorrentes e ir além das fronteiras do setor (MEZGER, 2014). Trata-se de um mecanismo que conecta a tecnologia e recursos das organizações com as necessidades de seus clientes (CHESBROUGH, 2010; ZOTT *et al.*, 2011).

3 METODOLOGIA

A fim de compreender qual o caminho seguido pelo pesquisador para chegar à proposição do artefato, esta seção descreve e explica método de pesquisa, do mesmo modo que aborda suas características. Além disso, trata do método de trabalho, onde são apresentadas as etapas e os procedimentos realizados.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O problema identificado na presente pesquisa é a ausência de instrumento que contemple diretrizes de como as implicações organizacionais da TD podem acentuar os fatores impulsionadores e mitigar os fatores restritivos no desenvolvimento da PV e do MN nas organizações. Por conseguinte, a presente pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório, buscou desenvolver artefatos com esse objetivo. Para tanto, foram realizadas entrevistas individuais, com uma abordagem semiestruturada, pelo fato de conduzi-las mediante um Roteiro Básico de Questões (APÊNDICE C). Para a validação desses artefatos, se utilizou a técnica de grupo focal, com a participação de especialistas (praticantes) e acadêmicos.

A partir dessa definição, se utilizou como método de pesquisa o “Design Science Research” (DSR). Tal decisão está sustentada em três pontos importantes inerentes ao método. Primeiramente, porque o DSR busca resolver problemas de campo vinculados a problemas organizacionais e com caráter prescritivo. Segundo, porque a DSR parte de problemas específicos e, a partir disso, busca encontrar uma solução satisfatória. Por fim, o terceiro, a utilização do DSR como método é apropriado quando se busca desenvolver um artefato que possibilite encontrar uma solução que seja satisfatória frente ao problema apresentado (GREGOR *et al.*, 2015).

Adicionalmente, conforme postulado por Dresch *et al.* (2015), os artefatos são “criados pelo homem” com o propósito de resolver problemas e se dividem em diferentes tipos, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Tipos de artefatos

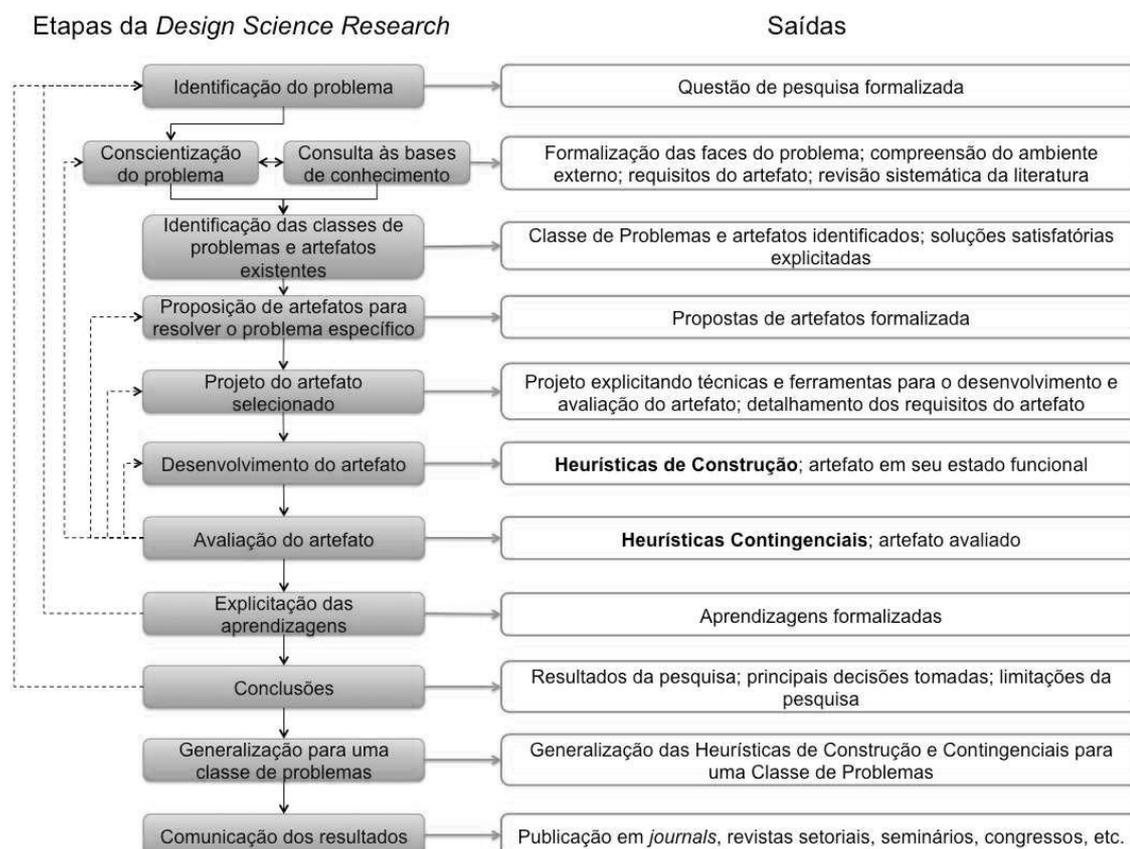
Tipo de Artefato	Descrição
Construtos	São os conceitos usados para descrever os problemas dentro do domínio e para especificar as possíveis soluções.
Modelos	São um conjunto de proposições ou declarações que expressam as relações entre os construtos. Também pode ser considerado como uma descrição, ou seja, uma representação de como as coisas são.
Métodos	São um conjunto de passos necessários para desempenhar determinada tarefa, favorecendo a construção e a representação das necessidades de melhoria de um determinado sistema
Instanciações	São artefatos que operacionalizam outros artefatos (construtos, modelos e métodos), demonstrando a viabilidade e a eficácia dos artefatos construídos.
Design Propositions	São um tipo de artefato que se refere às contribuições teóricas que podem ser feitas por meio da aplicação da DSR. Este artefato é apresentado como a generalização de uma solução para um determinada classe de problemas.

Fonte: elaborado com base em Dresch *et al.* (2015).

3.2 MÉTODO DE TRABALHO

O método de trabalho tem como objetivo definir os passos lógicos que devem ser seguidos para que o resultado (objetivo) da pesquisa seja atingido. Para tanto, o método deve ser estruturado, claro e, ao mesmo tempo, permitir a sua replicabilidade. Além disso, tem que garantir transparência e, sobretudo, que sua validade seja reconhecida por outros autores (DRESCH *et al.*, 2015). Para atingir os objetivos propostos, a presente pesquisa seguiu os dos doze passos (etapas) propostos por Dresch *et al.* (2015, p. 134), conforme Figura 10.

Figura 10 – Etapas da pesquisa – Método DSR



Fonte: adaptado de Dresch *et al.* (2015).

Portanto, neste capítulo será apresentado o desenvolvimento da pesquisa, considerando as etapas (de 1 a 6) do método DSR, propostos por Dresch *et al.* (2015).

3.2.1 Etapa 1 - Identificação do problema

Nesta etapa se buscou identificar e compreender a importância do problema, que “...surge, principalmente, do interesse do pesquisador em estudar uma nova informação...encontrar a solução para um problema prático ou para uma classe de problemas” (DRESCH *et al.*, 2015, p. 126). Dessa forma, conforme recomendado pelos autores, o problema partiu, inicialmente, do interesse do pesquisador. A partir da percepção de mudanças no ambiente competitivo, especialmente no mercado B2B, onde o pesquisador atua como executivo por mais de 30 anos. Ao perceber que as organizações foram impactadas de forma diferente no contexto da pandemia (COVID-19), ou seja, algumas entraram de uma forma e saíram de outra (para o “bem” e para “mal”). Isso significa dizer que algumas empresas conseguiram se adaptar a “nova”

realidade imposta pelo contexto da pandemia (bem), entre outras estratégias, revendo a sua proposta de valor e modelo de negócio (como por exemplo, a empresa que o pesquisador atuou como executivo) e outras não (mal).

Ainda neste cenário (pandemia), o pesquisador observou uma crescente necessidade das empresas em se adaptar rapidamente ao contexto da transformação digital, dadas as limitações, os impactos nos negócios e consumidores, impostas pela pandemia. A partir disso, o pesquisador decidiu estudar em profundidade os conceitos que permeavam esse contexto, detalhado nas seções 1.2 (problema) e 1.4 (justificativa), conforme postulado Dresch *et al.* (2015, p. 126), ou seja, o problema precisa ser “identificado e justificado em termos de relevância...sendo a saída dessa etapa a questão de pesquisa formalizada”. Que neste estudo é: como as implicações organizacionais da TD podem acentuar os fatores impulsionadores e mitigar os fatores restritivos no desenvolvimento da PV e do MN nas organizações?

3.2.2 Etapa 2 - Conscientização do Problema

Nesta etapa, conforme sugerido pelos autores, buscou-se entender melhor o tema apresentado, como também informações sobre o problema. Para tanto, nessa fase “é importante que o pesquisador faça uma consulta às bases de conhecimento, por meio de uma revisão sistemática da literatura” (DRESCH *et al.*, 2015 p. 128), detalhada na Etapa 3.

3.2.3 Etapa 3 - Consulta às bases de conhecimento

A partir da definição dos conceitos a serem estudados, foram definidos como temas principais de pesquisa os seguintes termos: (1) “value proposition”; (2) “business model” ou “business model innovation” e; (3) “digital transformation”. Primeiramente, realizou-se a revisão da literatura dos termos (1) e (2) de forma isolada, com o filtro “título” e, posteriormente, de forma conjunta os termos (1) e (3) e (2) e (3), com o filtro “tópico”, com o objetivo de ampliar a quantidade de artigos para análise. Resumidamente, em adicional, utilizou-se em todas as pesquisas os seguintes filtros: (1) artigos e (2) categorias (*business, management, computer science information systems, business finance, economics, communication, computer science hardware architecture, computer science interdisciplinar*

applications e computer science theory methods). O critério para definição das categorias foi inferência do pesquisador, entendendo que as escolhas poderiam se relacionar com o objetivo da pesquisa.

A pesquisa foi realizada na base de dados *Web Of Science*. Além disso, foram considerados outros artigos, provenientes das disciplinas cursadas e por indicações de professores e colegas. Isso posto, dado o volume de registros encontrados e, especialmente, a limitação de tempo desta pesquisa, adotou-se os filtros mencionados (títulos, artigos, categorias e relevância) juntamente com a estratégia de leitura dos resumos, para prosseguir com a revisão da literatura, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Resultado e Estratégia de pesquisa (artigos)

TOTAL DE ARTIGOS									
Tema	Número de filtros	Tipo	Total de artigos	Tema	Total de artigos	Tema	Total de artigos	Tema	Total de artigos
PV	1	título	366	MN	3487	PV + TD	37	MN + TD	324
	2	artigos	174		1838		21		189
	3	categorias	76		1102		17		125
	4	100 + relevantes	N/A		100		N/A		N/A
	5	leitura resumo	62		73		10		69
	N/A	indicações	11		3		0		0

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 5 demonstra o resultado da pesquisa realizada na base de dados *Web of Science* e está ordenado em acordo com o tema pesquisado e seus respectivos filtros. Cabe destacar que em função do elevado número de artigos em relação ao tema “*business model*” ou “*business model innovation*”, especialmente neste caso, foi adotado o “filtro” (ordenar por relevância) considerando os 100 artigos mais relevantes. Portanto, após a aplicação dos filtros e leitura dos resumos foram selecionados 228 (62+11) + (73+3) + (10 + 69) artigos, sendo que destes, 123 foram utilizados neste trabalho.

3.2.4 Etapa 4 - Identificação dos artefatos e configurações das classes de problemas

Nesta etapa, buscou-se identificar os artefatos existentes que “...podem auxiliar o pesquisador a ser mais assertivo em suas propostas de desenvolvimento de novos artefatos” (DRESCH *et al.*, 2015, p. 129). A revisão da literatura apoiou esse processo e apresentou os artefatos existentes e outras referências sinalizadas neste estudo, conforme demonstrado no capítulo de revisão teórica. Verificou-se que os artefatos existentes, atendem parcialmente a uma classe de problemas que condiz com a classe de problemas dessa pesquisa, que trata da adequação da PV e do MN no contexto da TD. Portanto, não apresentam uma estrutura que contemple em sua totalidade o que se busca. Porém, vão auxiliar no processo de construção de um “novo” artefato que atenda ao objetivo deste estudo. O Quadro 6 apresenta os artefatos analisados nesta pesquisa.

Quadro 6 – Artefatos pesquisados x classe de problemas

Classe de problemas	Título do artigo	Título do artefato	Objetivo do artefato	Autor	Ano
Adequação da Proposta de Valor e do Modelo de Negócios no contexto da Transformação Digital	Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business	Uma estrutura para a liderança digital	Guiar a empresa para reinventar o seu negócio, ajudando a alavancar ativos já existentes e identificar áreas nas quais novas capacidades devem ser desenvolvidas.	GUPTA	2018
	A business is a value delivery system	O sistema de negócios como um sistema de entrega de valor	Uma estrutura que pode ser utilizada na construção de uma entrega de valor superior e, ao mesmo tempo, disseminar esse valor em cada elemento do negócio.	LANNING;MICHAELS	1988
	An introduction to the market-focused philosophy, framework and methodology called delivering profitable value	O sistema de entrega de valor	Uma abordagem abrangente e pragmática para transformar a capacidade de negócios de uma organização de prosperar em ambientes descontínuos e altamente competitivos.	LANNING;MICHAELS	2015
	The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing	Antecedentes e consequências da CPV	Modelo conceitual que visa compreender o papel chave dos CVPs na transformação de recursos, baseados no mercado e na empresa, em vantagens competitivas.	PAYNE et. al.	2017
	Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation	A proposta de valor ao cliente: um framework conceitual	Uma abordagem integrativa para o desenvolvimento de uma PV, que contemple a natureza dinâmica da empresa e do cliente – ou seja, que reflita o grau de adaptação dos mesmos as mudanças macroambientais.	PAYNE et. al.	2020
	An integrative framework for managing customer value propositions	Estrutura 4C para gerenciar CVPs	Uma abordagem integrativa com o objetivo de unir pesquisas anteriores e suas respectivas contribuições representadas por um “núcleo” do gerenciamento de CVPs.	RINTAMÄKI;SAARIJÄRVI	2021
	Value proposition dynamics in response to external event triggers	Estrutura da dinâmica da proposta de valor	Uma estrutura que descreve as características dos gatilhos de eventos externos, bem como os elementos e dimensões estratégicas da dinâmica da proposta de valor.	LEROI-WERELDS et. al.	2021
	Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers	O modelo de negócios canvas	Descrever o modelo de negócio de forma mais ampla, contribuindo com a identificação e criação de possibilidades por meio de blocos que possuem uma relação entre si.	OSTERWALDER; PIGNEUR	2010

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.5 Etapa 5 - Proposição de artefatos para a resolução de problemas

Nesta etapa, conforme sugerem os autores, o pesquisador deve usar os seus conhecimentos prévios para propor soluções que possam ser utilizadas para resolver o problema (DRESCH *et al.*, 2015). Portanto, neste estudo, o artefato foi criado e desenvolvido de forma gradativa ao longo da condução da pesquisa. Inicialmente, o pesquisador pretendia desenvolvê-lo (V0) a partir da revisão da literatura. Entretanto, a partir do aprofundamento do problema, o pesquisador mapeou um volume importante de informações, quais sejam: (25) requisitos da TD; (6) fatores restritivos e (16) impulsionadores da PV e; (14) fatores restritivos e (7) impulsionadores da MN, conforme detalhado nesta etapa. Diante disso, o pesquisador entendeu que seria necessário avaliar a relevância dessas informações. Para tanto, outro procedimento foi considerado, além da (1) revisão da literatura, ou seja, (2) pesquisa com especialistas, que está descrito na Etapa 6. O procedimento desta etapa, tal como a relação com o respectivo objetivo, está descrito no Quadro 7 e está detalhado a seguir.

Quadro 7 – Procedimentos utilizados na proposição do artefato

Etapa	Procedimento	Objetivo Específico
Proposição do artefato	1. Revisão da literatura	a. identificar quais são as principais implicações organizacionais da TD e os seus respectivos requisitos; b. mapear quais são os fatores restritivos e os impulsionadores do processo de desenvolvimento da PV e do MN nas organizações;

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.5.1 – Revisão da literatura (1)

Os procedimentos utilizados na revisão da literatura foram detalhados na Etapa 3. Porém, a fim de atender aos objetivos específicos (“a” e “b”) e, ao mesmo tempo, com o intuito de aprofundar o entendimento do problema, foram identificadas na literatura quais elementos poderiam contribuir para o desenvolvimento do artefato. Para tanto, na definição das categorias, se decidiu seguir a técnica de microanálise, conforme postulado por Strauss e Corbin (2008), onde se trabalha com segmentos de materiais (sentenças, palavras, frases, parágrafo) para se descobrir categorias de análise. Para definição dos requisitos se seguiu o que é recomendado pelo PMBOK® do PMI, ou seja, os mesmos têm por objetivo definir e documentar as características

dos produtos e serviços que irão satisfazer a necessidades do projeto (PMI, 2021) – que neste estudo se refere ao artefato produzido.

3.2.5.2 – Objetivo “a” – implicações organizacionais da TD

Nesta etapa, foram mapeadas quais as implicações organizacionais da TD poderiam estar relacionadas aos objetivos da pesquisa, assim como os requisitos necessários de cada implicação. Posteriormente, buscou-se agrupar os requisitos identificados em categorias, tomando como base as quatro implicações apontadas por Gupta (2018), conforme demonstrado no Quadro 8. Com isso, entende-se que o objetivo “a” desta pesquisa está atendido.

Quadro 8 – Implicações organizacionais x requisitos - TD

Implicações Organizacionais		Categorias		Requisitos		Autores
1	Reimaginar o seu negócio (GUPTA, 2018)	1	Estratégia	1	estratégias de TD alinhadas com o MN atual e-ou desenvolvimento de novos MN's	LOONAM et al., 2017; MIHARDJO, 2019; PIHIR, et al., 2019
				2	agilidade estratégica no nível da empresa que irá influenciar de forma importante a adoção de modelos de negócios inovadores, sobretudo, em ambientes turbulentos	GUO et al., 2021
		2	Plataformas	3	criação de plataformas digitais e ecossistemas que conectam diferentes atores em rede	VASKA, et al., 2021
		3	Cultura Organizacional	4	mudança na cultura organizacional para facilitar a inovação sob o aspecto tecnológico e, a partir disso, transformar o MN	VAN TONDER et al., 2020
		4	Tecnologias Digitais	5	integração de tecnologias digitais e processos de negócios	LIU, 2011; BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013; VIAL, 2019; MARGIONO, 2020; TRAVOLETTI et al., 2022
				6	entendimento de quais tecnologias podem suportar a proposta de valor e quais podem ser úteis no processo de entregar, comunicar e se apropriar do valor oferecido ao mercado	ALOINI et al., 2021
				7	propostas de valor geradas por meio da alavancagem de um portfólio de tecnologias digitais	ZIAIE et al., 2021
				8	explorar novas tecnologias digitais (redes sociais, big data, internet das coisas e blockchain), que podem oportunizar uma mudança radical em seus MN's	ZIYADIN et al., 2020
2	Reavaliar a cadeia de valor (GUPTA, 2018)	1	Novas ofertas de valor	9	extensão e revisão do portfólio existente de produtos e serviços;	VASKA, et al., 2021
				10	desenvolvimento de novas ofertas de valor, novos modelos de receita e implementação de novas estruturas de cadeia de valor	CHESBROUGH, 2010
		2	Inovação do MN	11	inovação do MN por meio da introdução de produtos e serviços habilitados digitalmente	KOELEMAN et al., 2019
				12	identificar as necessidades de mudança e o tempo de adaptação as novas tecnologias	PIHIR, et al. 2019
		3	Servitização	13	servitização digital - uma transição de produtos puros e serviços complementares para soluções inteligentes/sistemas de produtos-serviços, que possuem as capacidades de conectividade, monitoramento, controle, otimização e autonomia	CHEN et. al. 2021
3	Reconstruir a organização (GUPTA, 2018)	1	Processo de mudança	14	agilidade no processo de mudança nas organizações, somente a tecnologia não é suficiente	PIHIR, et al., 2019
				15	dosar o ritmo das mudanças levando em consideração o ambiente interno (pessoas, processos e tecnologia) e o externo (indústria em que atua e concorrentes diretos)	LEIPZIG et al., 2017
		2	Proposta de Valor	16	clara definição de como o digital criará valor para o negócio	KOELEMAN et al., 2019
				17	entendimento de quais tecnologias podem suportar a proposta de valor e quais podem ser úteis no processo de entregar, comunicar e se apropriar do valor oferecido ao mercado	ALOINI et al., 2021
				18	um conjunto de propostas de valor digital que possam diferenciá-las dos concorrentes estabelecidos e novos entrantes.	ROSS et al., 2017;MIHARDJO, 2019
		3	Recursos/agilidade organizacional	19	disponibilidade de recursos financeiros, comprometimento e agilidade organizacional	BUSTINZA et al., 2018; VAN TONDER et al., 2020
			objetivos do negócio	20	mensurar o impacto sobre os objetivos de negócios, liderança básica e estruturas hierárquicas	HESS et al., 2016
4	Reconectar-se com os clientes (GUPTA, 2018)	1	experiência do consumidor	21	evolução de conceitos centrais de marketing - experiência/jornada do cliente e customer centricity - habilitados pela tecnologia	TAYLOR et. al., 2020
				22	melhoria da experiência do cliente e a mudança de todo o seu ciclo de vida	HESS et al., 2016
		2	necessidade dos consumidor	23	adequação da sua Proposta de Valor em acordo com as necessidades dos clientes	VASKA, et al., 2021
				24	escolha adequada das tecnologias, juntamente com a leitura correta das necessidades dos consumidores	ZIAIE, et al., 2021; BUSTINZA et al., 2018; VAN TONDER et al., 2020; KARIMI;WALTER, 2016
				25	inovações na criação de valor assim como novas formas de interação com os clientes	MATT et al., 2015

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.5.3 – Objetivo “b” – fatores restritivos e impulsionadores da PV e do MN

Mergulhando no aprofundamento do problema, outra análise foi desenvolvida pelo pesquisador. Por se entender que essas informações vão contribuir no processo de desenvolvimento do artefato. Para tanto, primeiramente foram identificados quais são os fatores restritivos e impulsionadores para o processo de desenvolvimento da PV e do MN. Na segunda etapa, foram classificados em acordo com a respectiva ideia central/objetivo em categorias e, posteriormente, agrupados, conforme Quadros 9, 10, 11 e 12.

Quadro 9 – Fatores restritivos para o desenvolvimento da PV

Categorias		Fatores restritivos		Autores
1	caminho compelido pelo cliente	1	comprometer-se com tudo e qualquer coisa que os clientes sugerirem - o caminho compelido pelo cliente	LANNING, 1998
2	foco restrito a qualidade e preço	2	determinar o valor de um produto e/ou serviço somente através de uma combinação de qualidade e preço	TREACY; WIERSEMA, 1995
3	visão de dentro para fora	3	orientação em torno do produto ou serviço - visão "de dentro para fora"	LANNING; MICHAELS, 1988
		4	visão estreita (cliente-fornecedor) de que a empresa é o único centro de maximização de valor	FROW et al., 2014
		5	discrepância acentuada entre os que as organizações oferecem como proposta de valor e o que os clientes realmente procuram	BAUMANN, 2017
		6	valor incorporado somente ao produto	TREACY; WIERSEMA, 1995; MAKLAN; KNOX, 1997; LUSCH et. al., 2006; PAYNE et. al., 2008; FROW; PAYNE, 2008; DAY, 2014; PAYNE et.al, 2017; PAYNE et. al., 2020

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 10 – Impulsionadores para o desenvolvimento da PV

Categorias		Impulsionadores		Autores
1	integração entre as áreas de negócio	1	as chances de sucesso da PV aumentam quanto mais cada elemento (área) do negócio reforça o mesmo objetivo	LANNING; MICHAELS, 1988
		2	integração dos principais processos de negócio, tais como: transformação de recursos, gestão de ativos, desenvolvimento de clientes e planejamento de marketing	MAKLAN; KNOX, 1997
2	comunicação da PV	3	o quão eficiente e inovadora é a forma de comunicação da PV	LANNING; MICHAELS, 1988
3	experiências resultantes	4	aprimoramento da experiência da vida real do cliente deve estar totalmente relacionado com o negócio - experiências resultantes	LANNING, 1998
		5	mudança das propostas de valor baseadas no vendedor e no produto para propostas baseadas no cliente e no serviço	(VARGO; LUSCH, 2004; FROW et al., 2014; SAKYI-GYINAE; HOLMLUND, 2018)
		6	a capacidade das ofertas em ajudar os clientes a transformar "discursos culturais desejáveis" em experiências nas práticas	HOLTTINEN, 2014
4	cocriação de valor	7	o processo de criação de valor deve estar centrado no cliente, na medida em que ele passa a exercer um papel de cocriador de valor	LUSCH et al., 2006; PAYNE et al., 2008
		8	em linha com a lógica SD, busca-se uma solução "customer centric" onde o cliente influencia proativamente a criação de valor	LIU et al., 2022
		9	é a interação com os clientes que cria propostas de valor "factíveis e validadas", através da cocriação com os clientes	TO et al., 2018
		10	organizações e clientes se unem para desenvolver "conceitos de valor" e processos de "cocriação de valor"	
		11	atividades de troca, desenvolvimento de relacionamento e renovação de conhecimento	BALLANTYNE et al., 2010; KOWALKOWSKI, 2011
5	valor para stakeholders	12	uma ampliação das partes interessadas, saindo do foco "restrito" no cliente para gerar soluções atrativas que gerem valor para todos os stakeholders do negócio. Entendimento compartilhado onde os atores (clientes, partes interessadas, comunidades, parceiros, fornecedores) se unem para coproduzir valor.	TURNER et al., 2004; VARGO; LUSCH, 2017; ZIAIE et al., 2021
6	valor para os clientes	13	desenvolvimento de propostas de valor deve estar associado ao entendimento do que os clientes consideram valioso	(VARGO; LUSCH, 2004; FROW et al., 2014; SAKYI-GYINAE; HOLMLUND, 2018)
		14	o fator crítico de sucesso é a identificação do parceiro certo, com potencial de cocriação de valor	LIU et al., 2020
7	inovações de serviços	15	propostas de valor podem surgir como combinações de diferentes tipos de inovação de serviços	LIU et al., 2021
8	capacidade adaptativa	16	organizações que tenham uma capacidade dinâmica de reconfigurar recursos tangíveis e intangíveis"	DAY, 2014

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11 – Fatores restritivos para o desenvolvimento do MN

Categorias		Fatores restritivos		Autores
1	falta de ferramentas adequadas	1	a falta de ferramentas adequadas para incentivar o pensamento divergente em relação ao desenho do MN é um dos fatores que "aprisiona" as organizações ao modelo estabelecido	WRIGLEY <i>et al.</i> , 2016
		2	falta de ferramentas adequadas que possibilitem o desenvolvimento de forma sistemática de novas ideias de modelos de negócio	FRANKENBERGER <i>et al.</i> , 2013
2	falha nas tentativas de inovar	3	a inovação do modelo de negócios é de vital importância, mas muito difícil de alcançar	CHESBROUGH, 2010
		4	em sua maioria muitas inovações de modelos de negócio falham	GEISSDOERFER <i>et al.</i> , 2018a
3	inovação focada somente em produtos	5	conscientização ("estamos presos em nossa compressão da inovação", referindo-se que a maioria das inovações está associada à produtos em função da tangibilidade e isso condiciona o nosso pensamento	EICHEN <i>et al.</i> , 2015
4	prazos excessivamente ambiciosos	6	sistema (prazos excessivamente ambiciosos, levando a um abandono do ciclo de teste e aprendizado da inovação do MN)	
5	dificuldade em sair do campo das ideias	7	lógica (frequentemente, falta motivação, orientação e até incentivo para ir além de meras ideias e começar a pensar e agir em lógicas de negócios inovadoras	
6	inibidores culturais	8	cultura (motivadores capazes de mobilizar rotinas de defesa e paralisar todo o processo de inovação vão desde a insegurança no trabalho até uma autoestima prejudicada e a racionalidade econômica	EVANS <i>et al.</i> , 2017
7	dificuldade em "quebrar" o status quo	9	regras de negócios, diretrizes, normas comportamentais e métricas de desempenho prevalecem na mentalidade das empresas e inibem a introdução de novos MN's	
		10	relutância em alocar recursos para inovação de MN e reconfigurar recursos e processos para novos MN's;	
		11	gerentes de empresas estabelecidas hesitam em implementar mudanças no modelo de negócios muitas vezes para tentar preservar a vantagem competitiva existente de sua empresa pelo maior tempo possível	KHANAGHA <i>et al.</i> 2014
8	aversão ao risco	12	falta de uma "orientação empreendedora", como aversão ao risco, por exemplo, também é citada como uma barreira de inércia a mudança	BOUNCKEN; FREDRICH, 2016)
9	dependência de trajetória	13	a dependência de trajetória, ou seja, a orientação estratégica da empresa que emerge da experiência e soluções passadas, também é um elemento que contribui para essa lógica dominante da estagnação	SAEBI <i>et al.</i> , 2017
		14	modelo atual de sucesso de um negócio agindo como um "cego" para oportunidades e ameaças baseadas no mercado	LAUDIEN; DAXBÖCK, 2017

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 12 – Impulsionadores para o desenvolvimento do MN

Categorias		Impulsionadores		Autores
1	avaliação contínua do MN	1	avaliar perseverantemente o seu MN	BURKHART <i>et al.</i> , 2011
		2	integração de parceiros com competências e recursos complementares.	MEZHER, 2014
2	buscar diferentes formas de implementação de novos MN	3	é fundamental que as organizações experimentem diferentes formas de implementação de MN's	MCGRATH, 2010
3	adaptação do modelo atual às tecnologias emergentes	4	adaptar seus modelos de negócios existentes às novas tecnologias emergentes	MARKIDES; OYON, 2010; MEZHER, 2014
4	quebrar a lógica de priorização de produtos e serviços	5	quebrar a lógica da maioria dos negócios em priorizar somente inovações de produtos e serviços, uma vez que MN também precisa inovar	EICHEN <i>et al.</i> , 2015
5	monitoramento constante do ambiente externo (mercado)	6	capacidade de reconhecer configurações alternativas de modelos de negócios em concorrentes e além das fronteiras do setor;	MEZHER, 2014
		7	pesquisa (os ambientes internos e externos devem ser rastreados continuamente sem levar a uma atitude de espera pela informação "certa"	EICHEN <i>et al.</i> , 2015

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.6 Etapa 6 - Projeto do artefato

Nesta etapa, segundo os autores, deve-se apresentar os procedimentos de construção e os requisitos do artefato (DRESCH *et al.*, 2015). Portanto, é importante que o pesquisador “descreva todos os procedimentos de construção e avaliação do artefato”. Os procedimentos desta fase, tal como as relações com o respectivo objetivo, estão descritos no Quadro 13 e serão detalhados a seguir.

Quadro 13 – Projeto do artefato

Etapa	Procedimento	Objetivo Específico
Projeto do artefato	2. Pesquisa com especialistas (praticantes) - (CEO e/ou CMO e/ou CCO)	c) avaliar os requisitos da Transformação Digital e os fatores restritivos e os impulsionadores da Proposta de Valor e do Modelo de Negócios;
	3. Interações com acadêmicos - imersão internacional	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.6.1 – Pesquisa com especialistas (2)

Pelos motivos e objetivos já citados, nessa fase se considerou uma pesquisa com especialistas (praticantes). Ao iniciar a definição do perfil dos especialistas se buscou garantir uma abrangência dos conhecimentos pertinentes ao estudo em termos de tamanho de empresa, indústria e tempo de mercado.

Como o pesquisador é um profissional da área de negócios, esse buscou através da sua rede de contatos, possíveis gestores (empresas) que estariam enquadrados dentro dos critérios estabelecidos. Com isso, se entende que a partir de diferentes perspectivas foi possível ter uma maior compreensão das questões relacionadas ao objetivo desta pesquisa. Portanto, o pesquisador seguiu o que é recomendado por Minayo (2017, p. 4), “dar atenção à elaboração de instrumentos que permitam compreender as homogeneidades e as diferenciações internas do grupo ou dos grupos a serem pesquisados”.

Foram realizadas entrevistas individuais, com uma abordagem semiestruturada, pelo fato de conduzi-las mediante um Roteiro Básico de Questões. Para tanto, o pesquisador se utilizou da literatura para criação de perguntas abertas, conforme consta no Apêndice C. Antes de iniciar o processo, o Protocolo de

Entrevistas foi enviado para (2) dois acadêmicos, para avaliação da adequação ao propósito da pesquisa e da clareza das questões para o público-alvo.

Cabe destacar que os dois profissionais têm longa trajetória acadêmica, portanto, ampla experiência em pesquisas dessa natureza, o que justifica a escolha dos mesmos como avaliadores, conforme Apêndice D. Para fins de comprovação, juntamente com o protocolo, foram enviados os objetivos da pesquisa via e-mail. De forma geral, ambos consideram o protocolo adequado e com a devida clareza necessária, fazendo apenas algumas considerações como: a importância de usar como material de apoio as implicações e requisitos identificados na literatura, com o objetivo de manter a narrativa dos entrevistados no foco da pesquisa; o cuidado ao questionar os entrevistados sobre a percepção dos mesmos em relação aos conceitos abordados, ou seja, TD, PV e MN, para que não fique do campo do “achismo”, ou seja, é importante que os mesmos tragam evidências teóricas e/ou empíricas; e não se limitar somente ao roteiro, pois em função da abordagem da pesquisa outros temas relevantes naturalmente irão surgir e devem ser anotados e posteriormente descritos no método.

Também foi sugerido a inclusão de duas questões: “7B” (o quanto a TD tem impactado o modelo de negócio das organizações) e “8B” (o quanto a TD tem impactado a proposta de valor das organizações). Embora os temas estejam relacionados no bloco “1” do roteiro (transformação digital) foi recomendável retomar o assunto, relacionando diretamente os temas TD, MN e PV.

Por fim, nas questões “7C” e “8C” foi sugerido a inclusão da palavra “fatores”, mantendo a lógica apresentada nas questões.

Quanto à definição das empresas e setores a serem pesquisados, por se tratar de uma abordagem relativa à temas (PV, MN e TD) que permeiam, de forma geral, todo o tipo de organização, entendeu-se que não existia à necessidade de desenvolver a pesquisa em um segmento/setor ou indústria em específico. Portanto, nesta pesquisa, percebe-se que o critério “modelo de negócio B2B” é satisfatório, nesse quesito, juntamente com o “cargo dos entrevistados”, conforme demonstrado e justificado no Quadro 14.

Quadro 14 – Critérios das empresas e gestores

Critérios		Justificativa	Referência
Modelo de negócios	B2B	A maioria dos artigos são conceituais e não empíricos, o que sugere novas oportunidades para a pesquisa, especialmente no segmento B2B (<i>business to business</i> - é um modelo de vendas de empresas para empresas).	GOLDRING, 2017; PAYNE et al., 2017; PAYNE et al., 2020; LEROI-WERELDS et al., 2021
Cargo do entrevistado	CEO e/ou CMO e/ou CCO	A pessoa CEO (<i>chief executive officer</i>), juntamente com a CMO (<i>chief marketing officer</i>), e a CCO (<i>chief commercial officer</i>) exercem um papel crucial nas organizações no tange os conceitos desta pesquisa. Uma vez que as decisões estratégicas a respeito da definição e/ou adequação da Proposta de Valor e do Modelo de Negócios, de forma geral, são inerentes a esses profissionais.	Experiência do pesquisador - práticas de mercado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez definidos os critérios para seleção, elaborou-se uma lista com as empresas e os respectivos executivos que poderiam receber o convite para participar da pesquisa, sendo que no total foram convidadas doze empresas. Em caráter informativo, também serão indicados: o *site* da empresa, a indústria de atuação, o número de funcionários e ano de fundação – com base em informações públicas disponíveis na rede profissional *LinkedIn*, conforme demonstrado Quadro 15. O convite foi direcionado diretamente ao respectivo executivo de cada empresa, via aplicativo de mensagens *WhatsApp*.

Quadro 15 – Empresas convidadas para a pesquisa

Nome da empresa	Site da empresa	Indústria	Número de funcionários	Ano de fundação	Cargo do entrevistado
Airfix	https://www.airfix.com.br	Fabricação de maquinário	51 -200	1982	CEO
Brivia	https://www.brivia.com.br/	Smarttech - publicidade e transformação digital	200 - 500	2007	CMO
Fruki Bebidas	https://fruki.com.br/	Alimentos e bebidas	500 -1.000	1924	CEO
Grendene	https://www.grendene.com.br	Calçados. Moda, design	+ de 10.001	1971	CCO
Inbrands	https://www.inbrands.com.br	Roupas e moda	1.000 - 5.000	2008	CCO
Intelligence House	https://intelligencehouse.ca	Consultoria empresarial	11 - 50	2013	CEO
Piccadilly Company	https://www.piccadilly.com.br	Calçados	1.000 - 5.000	1955	CMO
Portobello Shop	https://www.portobello.com.br	Materias de construção	1.000 - 5.000	1979	CEO
Smart	https://vemprsmart.com.br/	Smarttech - vendas e marketing digital	11 - 50	2014	CEO

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao número de empresas selecionadas, dos nove convites enviados, seis empresas deram retorno positivo, conforme demonstrado no Quadro 16 e, nas demais (3), em função de incompatibilidade de agenda dos executivos, não foi possível a participação das mesmas.

Quadro 16 – Empresas participantes da pesquisa

Nome da empresa	Site da empresa	Indústria	Número de funcionários	Ano de fundação	Cargo do entrevistado
Airfix	https://www.airfix.com.br	Fabricação de maquinário	51 -200	1982	CEO
Brivia	https://www.brivia.com.br/	Smarttech - publicidade e transformação digital	200 - 500	2007	CMO
Grendene	https://www.grendene.com.br	Calçados. Moda, design	+ de 10.001	1971	CCO
Intelligence House	https://intelligencehouse.ca	Consultoria empresarial	11 - 50	2013	CEO
Portobello Shop	https://www.portobello.com.br	Materias de construção	1.000 - 5.000	1979	CEO
Smart	https://vemprsmart.com.br/	Smarttech - vendas e marketing digital	11 - 50	2014	CEO

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe destacar que, além dos entrevistados relacionados no Quadro 16, por indicação do CEO da empresa Airfix, além do próprio, também foi entrevistado o consultor e conselheiro que presta serviços para a empresa. Além da sua ampla bagagem profissional (incluindo um longo período de expatriação), o mesmo está participando ativamente nas decisões relacionadas aos temas desta pesquisa na empresa pesquisada.

Portanto, no total foram entrevistados sete executivos, que nesta pesquisa não terão seus nomes revelados. A associação dos executivos com as empresas será através da denominação “ENTREVISTADO A, B, C, D, E, F e G”, disposto em ordem alfabética (pelo nome da empresa), conforme Quadro 17. Além disso, também será informado a minibiografia de cada respondente, conforme Apêndice E.

Quadro 17 – Identificação dos entrevistados

Entrevistado	Nome da empresa	Cargo do entrevistado	Data entrevista	Tempo da entrevista
A	Airfix	CEO	21/09/2023	01:40:08
B	Airfix	CONSELHEIRO/CONSULTOR	03/10/2023	02:00:35
C	Brivia	CMO	23/09/2023	01:49:44
D	Grendene	CCO	06/10/2023	00:58:15
E	Intelligence House	CEO	05/10/2023	01:12:47
F	Portobello Shop	CEO	04/10/2023	01:31:45
G	Smart	CEO	21/09/2023	01:15:58

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 21/09/2023 (a primeira) e 06/10/2023 (a última). Como ferramenta se utilizou a o aplicativo *Teams* que teve como função agendar, gravar e transcrever as entrevistas em tempo real. Cabe mencionar que as entrevistas com os respondentes “A” e “G” foram realizadas de forma presencial e as demais de forma remota. O volume total de informações geradas a partir das entrevistas, corresponde a dez horas e vinte nove minutos de gravações e 291(duzentos e noventa e uma) páginas de transcrições.

3.3.6.2 Interações com acadêmicos (3)

Neste procedimento o pesquisador interagiu com acadêmicos (alunos e professores) no período destinado a imersão internacional. O processo se deu no mês de outubro de 2023. Durante duas semanas o pesquisador esteve na Universidade de Évora, em Portugal, sob a tutoria do Professor Doutor Nuno Rebele dos Santos. Quanto aos impactos e contribuições esperados com as atividades desenvolvidas, seguiram conforme planejado, ou seja: (1) estruturação da análise dos resultados (NVivo); (2) exposição do projeto em diferentes perspectivas; (3) aumentar o potencial impacto da pesquisa; (4) enriquecimento do currículo acadêmico e profissional do pesquisador e; (5) ampliação da rede de contatos.

Dentre as atividades realizadas, cabe destacar que o pesquisador teve a oportunidade de apresentar e discutir o projeto, em três turmas de doutorado. Sendo duas turmas de Psicologia Organizacional com 13 (treze) participantes e, uma turma, com 25 (vinte cinco) doutorandos, do curso de Gestão, onde foi possível estabelecer um colóquio com duração de aproximadamente 4 (quatro) horas. Nesse ensejo, buscou-se, além das questões estruturais e acadêmicas do projeto, dado o perfil da turma, discutir o objetivo da pesquisa conectando com a realidade profissional dos doutorandos. O pesquisador tomou nota dos principais pontos discutidos e as respectivas contribuições, apresentados a seguir de forma resumida:

- a) o quanto o conceito de proposta de valor está presente no dia a dia das empresas. Aqui um pequeno experimento foi realizado – os doutorandos foram questionados sobre: (1) qual era a proposta de valor da sua empresa e; (2) e se estava representada nas práticas (ações/comportamentos) da empresa;
- b) a importância do artefato, de alguma forma, relacionar os elementos da PV com as metas dos colaboradores (avaliação de desempenho) – ou seja, como chegar no “walk the talk”;
- c) aplicabilidade do artefato em diferentes contextos e segmentos de empresas;
- d) em relação ao tipo de artefato, de forma geral, os doutorandos entenderam que o tipo método (passo a passo) seria adequado. Entretanto, também foi sugerido que um artefato tipo “ferramenta de análise” dos temas (TD, PV e MN), onde fosse

possível mensurar o grau de maturidade das empresas, seria relevante para a gestão.

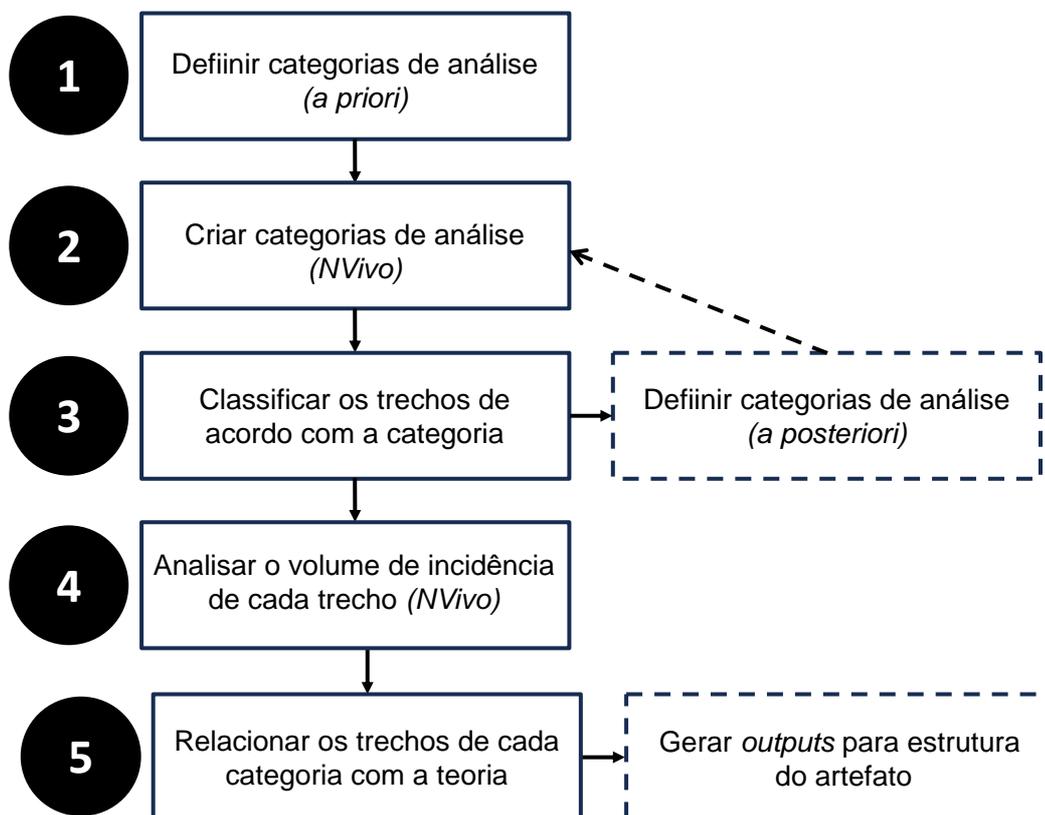
4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos e a análise dos dados, seguindo as demais etapas (de 7 a 9) do método DSR, propostos por Dresch *et al.* (2015). Cabe destacar que durante a análise das entrevistas conduzidas, foi identificada a ocorrência de saturação de dados, caracterizada pela redundância de informações e pelo padrão de respostas obtido. À medida que novas entrevistas foram analisadas, percebeu-se que os participantes passaram a reiterar temas, perspectivas e exemplos já abordados por outros respondentes, sem acrescentar insights significativamente novos. Esse fenômeno indicou que as principais variáveis e dimensões de interesse já haviam sido suficientemente exploradas, e que os dados coletados eram consistentes e representativos dos fenômenos investigados.

4.1 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

O planejamento inicial para esta etapa, contemplava o agrupamento das respostas dadas a cada questão do protocolo (APÊNDICE C), para então proceder com a análise. Entretanto, a partir da sumarização das respostas dadas, percebeu-se que a análise feita nesse formato poderia ser limitada – uma vez que, de um lado, nem sempre as respostas correspondem ao que foi perguntado. De outro, muitas vezes as respostas a um questionamento aparecem em momentos diferentes da entrevista. Além disso, a partir das discussões realizadas no período de imersão internacional, concluiu-se que o melhor caminho seria relacionar estruturalmente a análise com os objetivos específicos. Para tal fim, conforme já mencionado, utilizou-se a ferramenta NVivo (release 14.23.0) para auxiliar esse processo. O método de análise está ilustrado na Figura 11 e detalhado a seguir.

Figura 11 – Método de análise das entrevistas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na primeira etapa, definiu-se que as categorias (*a priori*) seriam divididas em três temas macros (TD, MN e PV), tendo como base os Quadros “8”, “9”, “10”, “11” e “12”. Na etapa seguinte foram criadas as categorias de análise na ferramenta NVivo. Na etapa três, a partir da leitura do texto de cada entrevista foram destacados os pontos relevantes, sem restrição a questão que estava sendo respondida, para, então, classificá-los de acordo com a(s) categoria(s) definidas *a priori*.

A partir da classificação da primeira entrevista, identificou-se a necessidade de criar outras categorias (*a posteriori*), uma vez que as respostas tinham relevância para o tema, mas não se enquadram dentro das categorias existentes – etapa em paralelo com a etapa 3, conforme ilustrado na figura 9. O Quadro 18 apresenta a distribuição das mesmas.

Quadro 18 – Categorias e subcategorias de análise

Categorias	Categoria	Categoria	Subcategoria 1	Subcategoria 2	Subcategoria 2
	(a priori)	(a posteriori)	(a priori)	(a priori)	(a posteriori)
Transformação Digital	1	-	4	14	4
Modelo de Negócios	1	-	2	14	4
Proposta de Valor	1	-	2	8	3
Total	3	1	8	36	11

Fonte: Elaborado pelo autor.

As informações foram exportadas para o *Excel* com o objetivo de facilitar o processo de análise e triangulação dos dados. A partir disso, os trechos de cada entrevistas, já classificados, foram relacionados com a teoria gerando *outputs* para estrutura dos artefatos. Conforme apresentado no Quadro 18, foram analisadas 47 (quarenta e sete) (36+11) subcategorias “2”.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme descrito no método de análise das entrevistas, foi possível analisar a incidência de trechos, com base na classificação das respostas de todos os entrevistados, em acordo com cada categoria (*a priori e a posteriori*).

No total foram alocados, em acordo com a respectiva categoria, 992 trechos. Sendo 660 na categoria TD (66%), 226 em MN (23%), 106 em PV (11%) – considerando que o mesmo trecho pode ter sido alocado em mais de uma categoria em função aplicabilidade. Dado o número de subcategorias analisadas (47), conforme método de análise ilustrado na Figura 9 (especialmente na etapa 6), o volume de dados gerado foi significativo (67páginas), uma vez que o pesquisador buscou fazer o máximo de relações possíveis entre trechos de entrevistas *versus* teoria. Diante disso, optou-se por apresentar uma compilação dessa análise, sumarizando as ideias centrais dos entrevistados. A análise completa e detalhada está disponível no Apêndice F1. Por fim, registra-se que todas as subcategorias foram contempladas na análise, assim como, todos os respectivos trechos dos entrevistados utilizados estão catalogados, conforme evidências no Apêndice F2.

4.2.1 Análise dos dados - Categoria Transformação Digital

As categorias analisadas nesta etapa, tem como base (dimensões) as implicações organizacionais da TD apontadas por Gupta, 2018, conforme detalhado a seguir. A partir disso, cada uma das subcategorias (ilustrado nos quadros 19, 21, 23, 25) foi analisada com o intuito de mensurar a sua relevância, como gerar *outputs* para o artefato produzido. Ao fim dessa etapa foi possível propor um conjunto de diretrizes para as organizações que necessitam estar preparadas para lidar com as implicações organizacionais da transformação digital, que será parte importante dos artefatos. Para cada uma das respectivas dimensões (4), foram propostas 5 (cinco) diretrizes que são parte central dos artefatos apresentados. Portanto, foram 20 (vinte) ao total, fundamentadas e justificadas com base nas falas dos entrevistados e, sobretudo na teoria, ilustrado nos quadros 20, 22, 24, 26).

1. Reimaginar o seu negócio

Quadro 19 – Subcategorias 02 | Reimaginar o seu negócio

Categoria 1 - Transformação Digital
Subcategoria 01
01:01 Reimaginar o seu negócio (GUPTA, 2018)
Subcategorias 02
02:01 Estratégia
02:02 Plataformas
02:03 Cultura Organizacional
02:04 Tecnologias Digitais
02:05 Decisão orientada por dados
02:06 Definição de metas
02:07 Outros

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão "Reimaginar o seu Negócio" trata da necessidade de redefinir profundamente o modelo de negócios para se alinhar às novas realidades impostas pela transformação digital. Os entrevistados (A, B, C, D) destacam que essa reimaginação deve começar com uma clara reformulação do escopo do negócio, incluindo a incorporação de tecnologias digitais e plataformas como elementos centrais. A obra de Bharadwaj *et al.* (2013) enfatiza que a estratégia digital deve ser o núcleo das decisões empresariais, profundamente integrada aos objetivos de longo prazo da organização. Teece (2010) reforça que as capacidades dinâmicas da

empresa, ou seja, sua habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências, são cruciais para a adaptação em um ambiente de negócios em constante mudança.

Gupta (2018) sugere que os ecossistemas digitais, que integram parceiros, fornecedores e clientes, são essenciais para criar valor de maneira colaborativa e ágil. Essa ideia é reforçada por Tiwana (2014), que argumenta que as plataformas digitais são essenciais para facilitar a inovação aberta e a cocriação de valor, permitindo que as empresas respondam rapidamente às demandas do mercado. Os entrevistados (A, B, C, F) concordam que essas plataformas não são meros complementos tecnológicos, mas sim pilares fundamentais para a renovação do modelo de negócios. A cultura organizacional emerge como um fator crucial nessa transformação. Schein (2010) sugere que uma cultura organizacional adaptada para aceitar novas tecnologias e modos de operação é vital. Kotter (1996) complementa essa visão, indicando que a transformação cultural pode ser o maior desafio no processo de transformação digital, pois envolve mudanças nos valores e comportamentos que sustentam a operação diária da organização.

Os entrevistados (A, B, C, D) enfatizam que uma cultura que valorize a inovação e a aceitação de riscos é essencial para que a transformação digital seja bem-sucedida. Além disso, a adoção de tecnologias digitais e a decisão orientada por dados são aspectos centrais. Davenport e Harris (2007) sublinham a importância de uma cultura orientada por dados para impulsionar decisões estratégicas mais precisas. Bharadwaj *et al.* (2013) afirmam que empresas que adotam essa abordagem baseada em dados conseguem antecipar tendências e ajustar suas estratégias de maneira proativa.

Os entrevistados (A, B, C) concordam que a coleta e análise de dados em tempo real oferecem uma vantagem competitiva significativa, permitindo que a empresa se antecipe às mudanças do mercado.

Finalmente, a definição de metas alinhadas com a estratégia digital é vital. Drucker (1954) destaca que metas claras guiam o comportamento organizacional e garantem que os recursos sejam alocados de forma eficiente. Os entrevistados (A, C, D) concordam que, na era digital, essas metas precisam ser flexíveis e constantemente revisadas para se ajustarem às novas oportunidades e desafios.

Quadro 20 – Diretrizes organizacionais | Reimaginar o seu negócio

Dimensão	Diretriz
Reimaginar o seu negócio	1. Implementar plataformas de análise de dados para decisões estratégicas
	2. Implementar iniciativas de inovação interna alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.
	3. Desenvolver uma cultura de inovação contínua
	4. Adotar tecnologias emergentes para suportar a inovação do modelo de negócio
	5. Fomentar uma cultura organizacional de aprendizado contínuo

Fonte: Elaborado pelo autor.

2. Reavaliar a cadeia de valor

Quadro 21 – Subcategorias 02 | Reavaliar a cadeia de valor

Categoria 1 - Transformação Digital
Subcategoria 01
01:02 Reavaliar a cadeia de valor (GUPTA, 2018)
Subcategorias 02
02:01 Novas ofertas de valor
02:02 Inovação do MN
02:03 Servitização
02:04 Porte da Organização

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão "Reavaliar a Cadeia de Valor" explora como a transformação digital reconfigura todas as etapas da cadeia de valor, desde a pesquisa e desenvolvimento até a entrega final ao cliente. Porter (1985) é frequentemente citado como referência para entender como a cadeia de valor pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Ele argumenta que a digitalização pode redefinir as relações de poder e criar novas barreiras de entrada, exigindo que as empresas reavaliem suas estratégias de forma abrangente. Os entrevistados (A, B, C, D) destacam que a transformação digital oferece uma oportunidade única para revisar e otimizar cada etapa da cadeia de valor.

Chesbrough (2003) defende a inovação aberta como uma abordagem essencial para aproveitar recursos externos e acelerar o desenvolvimento de novos produtos. Os entrevistados (B, C) concordam que a inovação aberta permite que as empresas rompam com os silos internos, colaborando com parceiros estratégicos para ampliar suas capacidades de P&D. Gupta (2018) reforça a importância de uma abordagem

colaborativa para a inovação, especialmente na era digital, onde as fronteiras entre as empresas e seus parceiros se tornam mais fluídas e interconectadas.

A excelência operacional também é destacada como um objetivo central. Hammer e Champy (1993) discutem como a digitalização oferece uma oportunidade de redesenhar processos operacionais para melhorar a eficiência e reduzir custos. Os entrevistados (A, D) sublinham que a digitalização deve ser utilizada para otimizar processos, garantindo que a empresa opere de forma mais eficaz e com menor desperdício. Verhoef *et al.* (2015) acrescentam que a estratégia omnichannel é crucial para criar uma experiência integrada ao cliente, onde os canais *online* e *offline* se complementam para maximizar a satisfação do cliente.

A servitização, conceito explorado por Vargo e Lusch (2004) na teoria da lógica dominante do serviço, é considerada pelos entrevistados (A, B, E) como uma estratégia chave para criar novas ofertas de valor. A servitização permite que as empresas combinem produtos e serviços em pacotes que agregam mais valor ao cliente, uma prática especialmente relevante em setores onde a personalização é fundamental para o sucesso.

A inovação no modelo de negócios também é um aspecto crítico dessa dimensão. Amit e Zott (2001) argumentam que a inovação nos modelos de negócios pode criar novas formas de capturar e gerar valor. Os entrevistados (A, B, F) destacam a necessidade de experimentação com novos modelos de negócios que possam responder de maneira flexível às demandas da era digital. Karimi e Walter (2016) sugerem que a flexibilidade nos modelos de negócios é essencial para enfrentar os desafios da digitalização e aproveitar as oportunidades emergentes.

Em síntese, o porte da organização é um fator determinante na capacidade de adotar a transformação digital. Grandes empresas, como observado pelos entrevistados (C, D), possuem recursos significativos, mas enfrentam desafios estruturais que podem dificultar a adaptação rápida. Bustinza *et al.* (2018) e Van Tonder *et al.* (2020) discutem como a agilidade organizacional pode ajudar grandes empresas a superar esses desafios, permitindo ajustes rápidos nas operações e estratégias em resposta às mudanças do mercado.

Quadro 22 – Diretrizes organizacionais | Reavaliar a cadeia de valor

Dimensão	Diretriz
Reavaliar a cadeia de valor	6. Adotar a inovação aberta para melhorar P&D
	7. Implementar a digitalização de processos para aumentar a excelência operacional
	8. Adotar a servitização para criar novas ofertas de valor
	9. Implementar tecnologias de ponta para monitoramento e otimização em tempo real
	10. Promover a colaboração com startups para enriquecer a cadeia de valor

Fonte: Elaborado pelo autor.

3. Reconectar-se com os clientes

Quadro 23 – Subcategorias 02 | Reconectar-se com os clientes

Categoria 1 - Transformação Digital
Subcategoria 01
01:03 Reconectar-se com os clientes (GUPTA, 2018)
Subcategorias 02
02:01 Experiência do consumidor
02:02 Necessidade do consumidor
02:03 Inovação na criação de valor

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão "Reconectar-se com os Clientes" aborda como as empresas podem utilizar a transformação digital para fortalecer o relacionamento com os clientes e criar experiências mais personalizadas e envolventes. Os entrevistados (A, B, C) destacam a importância de utilizar ferramentas digitais não apenas para otimizar a aquisição de clientes, mas também para garantir um engajamento contínuo e eficaz, além de maximizar o retorno sobre os investimentos em marketing. Gupta (2018) sublinha que a análise de dados é essencial para entender profundamente o comportamento dos clientes e desenvolver estratégias de marketing mais direcionadas e eficazes. Pine e Gilmore (1998) introduzem a ideia de que, na economia da experiência, as empresas devem ir além da simples oferta de produtos ou serviços, criando experiências memoráveis que se conectam emocionalmente com os clientes.

A centralidade da experiência do cliente é um ponto unânime entre os entrevistados (B, C, D), que concordam que a personalização é vital para manter e aumentar a lealdade dos clientes. Zeithaml *et al.* (2006) discutem como a qualidade

percebida pelo cliente afeta diretamente sua satisfação e lealdade. Na era digital, a capacidade de adaptar ofertas e serviços às necessidades individuais dos clientes se torna um diferencial competitivo crucial. Ziaie *et al.* (2021) reforçam essa perspectiva ao sugerir que a transformação digital permite um nível sem precedentes de personalização, onde cada interação com o cliente pode ser ajustada com base em dados comportamentais e preferências pessoais.

Além disso, a transformação digital proporciona às empresas as ferramentas necessárias para não apenas atender às necessidades dos clientes, mas também antecipá-las. Kotler e Keller (2012) argumentam que o marketing moderno deve ser centrado no cliente, com estratégias profundamente informadas por dados que revelem as tendências emergentes e as expectativas dos consumidores. Os entrevistados (A, B, C) discutem como a análise de dados pode ser utilizada para identificar essas tendências e ajustar proativamente as ofertas, garantindo que as empresas não apenas respondam, mas superem as expectativas dos clientes.

Por fim, a cocriação de valor com os clientes é outro conceito central nessa dimensão. Prahalad e Ramaswamy (2004) defendem que, na era digital, as empresas devem envolver os clientes no processo de criação de valor, tornando-os parceiros na inovação. Isso não apenas aumenta a relevância das ofertas, mas também fortalece o vínculo entre a empresa e seus clientes, criando uma relação mais profunda e duradoura. Os entrevistados (A, C, E) concordam que a cocriação de valor é uma estratégia poderosa para aumentar a lealdade do cliente e diferenciar a empresa em um mercado altamente competitivo.

Quadro 24 – Diretrizes organizacionais | Reconectar-se com os clientes

Dimensão	Diretriz
Reconectar-se com os clientes	11. Adotar tecnologias digitais para melhorar a aquisição de clientes
	12. Personalizar a experiência do cliente por meio de estratégias omnichannel
	13. Utilizar ferramentas analíticas para medir e otimizar os gastos com marketing
	14. Implementar programas de fidelidade e engajamento digital
	15. Fomentar a experiência do consumidor por meio de interações digitais personalizadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. Reconstruir a organização

Quadro 25 – Subcategorias 02 | Reconstruir a organização

Categoria 1 - Transformação Digital
Subcategoria 01
01:04 Reconstruir a organização (GUPTA, 2018)
Subcategorias 02
02:01 Processo de mudança
02:02 Proposta de Valor
02:03 Recursos - Agilidade organizacional
02:04 Objetivos do negócio

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão "Reconstruir a Organização" também aborda a necessidade de alinhar o *design* organizacional para suportar a inovação contínua, permitindo que a empresa se adapte rapidamente às mudanças do mercado. Teece (2007) discute a importância das capacidades dinâmicas – a habilidade de uma organização construir, integrar e reconfigurar recursos e competências – como essenciais para a competitividade em ambientes de negócios voláteis. Os entrevistados (A, B, C, G) destacam que o *design* organizacional deve ser adaptado para suportar a inovação, com estruturas mais flexíveis e menos hierárquicas, permitindo que equipes multidisciplinares trabalhem de forma colaborativa para desenvolver e implementar novas ideias rapidamente. Mintzberg (1983) complementa essa visão ao discutir como diferentes configurações organizacionais podem ser mais ou menos adequadas para promover a inovação, dependendo do contexto e das necessidades específicas da empresa.

A gestão de talentos e capacidades é um aspecto crítico, com os entrevistados (A, B, D) enfatizando a necessidade de desenvolver novas competências e atrair talentos que possam liderar a transformação digital. Barney (1991) sugere que os recursos humanos, quando bem geridos, podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Isso é especialmente relevante na era digital, onde a capacidade de inovar e se adaptar rapidamente depende fortemente das habilidades e do conhecimento dos colaboradores. Zeike *et al.* (2019) reforçam a importância da educação contínua e do desenvolvimento de competências digitais para manter a competitividade em um ambiente de negócios cada vez mais digital.

Além disso, a cultura organizacional deve promover uma cultura de inovação e agilidade organizacional. Schein (2010) sugere que a cultura organizacional deve evoluir para valorizar a inovação, a aprendizagem contínua e a flexibilidade. Os entrevistados (B, D, F) concordam que uma cultura que promove a experimentação e aceita o fracasso como parte do processo de inovação é fundamental para a transformação digital. A teoria de Edmondson (1999) sobre segurança psicológica também é relevante aqui, sugerindo que ambientes onde os colaboradores se sentem seguros para tomar riscos calculados e aprender com os erros promovem a inovação e a criatividade.

Afinal de contas, a transformação organizacional deve incluir tanto mudanças na estrutura quanto na cultura, para apoiar a adoção de novas tecnologias e práticas inovadoras. Guo *et al.* (2021) argumentam que a transformação organizacional deve ser vista como um processo contínuo e estratégico, que garante que a organização esteja constantemente alinhada com as demandas tecnológicas e de mercado. A proposta de valor, conforme destacado por Vaska *et al.* (2021), deve ser continuamente revisitada e ajustada para refletir as expectativas dos clientes em um mercado digital em constante evolução. Os entrevistados (A, C, G) concordam que a capacidade de ajustar a proposta de valor de forma ágil e alinhada aos objetivos estratégicos é crucial para garantir que a empresa prospere em um mercado cada vez mais digital e competitivo.

Essa análise reflete as complexidades e desafios enfrentados pelas empresas durante a transformação digital, enfatizando a necessidade de uma abordagem estratégica integrada que considere todas as quatro dimensões: reimaginar o negócio, reavaliar a cadeia de valor, reconectar-se com os clientes e reconstruir a organização. Neste contexto, a partir da análise desenvolvida, foi possível propor um conjunto de diretrizes para as organizações que necessitam estar preparadas para lidar com as implicações organizacionais da transformação digital.

Quadro 26 – Diretrizes organizacionais | Reconstruir a organização

Dimensão	Diretriz
Reconstruir a organização	16. Implementar um plano de transição digital integrado com a cultura organizacional
	17. Desenvolver uma estrutura organizacional ágil para suportar a inovação
	18. Implementar um sistema centralizado de dados para apoiar a tomada de decisões estratégicas
	19. Criar laboratórios de inovação internos para promover a experimentação
	20. Adotar metodologias ágeis para otimizar processos de negócios

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Análise dos dados - Categoria Proposta de Valor

Nesta etapa foram analisadas as subcategorias: (a) Fatores impulsionadores do desenvolvimento da PV e; (b) Fatores restritivos do desenvolvimento da PV. O mesmo critério utilizado na categoria TD foi considerado nesta etapa, ou seja, dado o grande volume de informações analisadas (detalhadas no Apêndice F1), será apresentado uma sumarização da triangulação dos dados.

a. Subcategorias 2 - Fatores impulsionadores do desenvolvimento da PV

Quadro 27 – Fatores impulsionadores do desenvolvimento da PV

Categoria 2 - Proposta de Valor
Subcategoria 01
01:01 Fatores impulsionadores - PV
Subcategorias 02
02:01 Integração entre as áreas de negócio
02:02 Comunicação da PV
02:03 Experiências resultantes
02:04 Cocriação de valor
02:05 Valor para stakeholders
02:06 Valor para os clientes
02:07 Inovações de serviços
02:08 Capacidade adaptativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

A integração entre as áreas de negócio é essencial para a construção de uma proposta de valor robusta e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Schein (2010) destaca que uma estrutura organizacional bem integrada permite a fluidez das operações e o alinhamento de todos os departamentos em torno de um propósito comum. Esse ponto é reforçado pelos entrevistados (A, D, F), que mencionam como a colaboração entre diferentes áreas, como vendas, engenharia e operações, facilita o desenvolvimento de soluções coesas e eficazes. A necessidade de alinhamento estratégico entre as lideranças e as unidades operacionais é destacada pelo Entrevistado D, que enfatiza a importância de um "rollout" bem estruturado para garantir que todos os níveis da organização estejam alinhados com a estratégia central. Esse alinhamento, conforme Lanning (1998), é vital para garantir que cada elemento do negócio contribua para a entrega de valor superior, promovendo uma experiência consistente e satisfatória para o cliente.

Além disso, a comunicação eficaz da proposta de valor se destaca como um dos pilares centrais para o sucesso organizacional. Lanning e Michaels (1988) afirmam que a entrega de valor é otimizada quando todos os departamentos da empresa estão em sincronia, assegurando uma mensagem clara e unificada. Os entrevistados (A, B, E) sublinham a importância da integração entre as áreas de marketing e vendas para garantir que a proposta de valor seja comunicada de maneira consistente e impactante. A personalização da comunicação, mencionada pelo Entrevistado E, reflete a necessidade de adaptar as mensagens de valor aos diferentes segmentos de clientes, utilizando dados e análises para garantir que cada segmento perceba o valor oferecido de forma clara e precisa. Essa abordagem é coerente com a visão de Kambil *et al.* (1996), que defendem a importância de segmentar o mercado e adaptar a proposta de valor para atender às necessidades específicas de cada grupo de clientes.

Compreender as experiências dos clientes ao utilizar produtos e serviços é crucial para garantir a satisfação e a lealdade dos consumidores. Os entrevistados (A, C, F) enfatizam que a proposta de valor deve focar na melhoria da eficiência operacional dos clientes e na compreensão da jornada do cliente, desde os primeiros pontos de contato até a pós-venda.

Payne *et al.* (2017) sugerem que uma proposta de valor eficaz deve estar centrada no cliente, proporcionando melhorias contínuas que resultem em uma experiência de uso satisfatória. Além disso, a capacidade de adaptar rapidamente as ofertas com base no *feedback* dos clientes, como mencionado pelo Entrevistado G, é

essencial para manter a relevância da proposta de valor e assegurar que as expectativas dos clientes sejam constantemente atendidas.

A cocriação de valor, que envolve a colaboração direta entre empresas e clientes, é uma estratégia indispensável para a inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços que realmente atendam às necessidades do mercado. Vargo e Lusch (2004) defendem que a cocriação de valor permite que as empresas desenvolvam soluções mais precisas e eficazes, integrando o *feedback* dos clientes desde o início do processo de desenvolvimento. Os entrevistados (A, B, C, D) compartilham dessa visão, destacando como a interação constante com os clientes, seja através de *workshops* ou plataformas digitais, possibilita ajustes rápidos nas ofertas e uma melhor adaptação às expectativas dos consumidores. Essa abordagem dinâmica e colaborativa é essencial para a construção de propostas de valor que permaneçam competitivas em um mercado em constante evolução.

Além disso, a criação de valor para todos os *stakeholders*, e não apenas para os clientes, é um elemento central para o sucesso sustentável das organizações. Os entrevistados (A, B, D) ressaltam que a proposta de valor deve ser ampliada para incluir fornecedores, parceiros, comunidades e outros grupos de interesse. Essa visão é apoiada por Turner *et al.* (2004) e Vargo e Lusch (2017), que sugerem que a criação de valor deve ser holística, beneficiando todos os *stakeholders* envolvidos. A inclusão de diversos *stakeholders* no processo de cocriação, como mencionado pelo Entrevistado B, permite um alinhamento mais eficaz entre os objetivos da empresa e as expectativas de todos os envolvidos, promovendo um desenvolvimento sustentável e vantajoso para todos.

Desenvolver propostas de valor que estejam alinhadas com as expectativas dos clientes é essencial para o sucesso de qualquer organização. Schein (2010) e Lanning (1998) enfatizam a importância de uma perspectiva "de fora para dentro," onde o valor é definido pelo cliente e não pela empresa. Os entrevistados (A, B, C, E) sublinham a centralidade do cliente no processo de criação de valor, destacando a importância de compreender profundamente as necessidades e expectativas dos consumidores. A personalização do serviço, o *feedback* contínuo e a integração organizacional são vistos como elementos críticos para assegurar que a proposta de valor ofereça uma experiência satisfatória ao cliente em todas as etapas de sua jornada.

Por fim, a inovação em serviços emerge como um fator crucial para a competitividade e sustentabilidade das empresas no mercado atual. Os entrevistados (A, B, C, E) discutem a importância de integrar novas tecnologias e adaptar as ofertas de serviços às necessidades emergentes dos clientes. Essa visão é apoiada por Lanning e Kambil (1999), que defendem que a inovação em serviços deve focar tanto na introdução de novas tecnologias quanto na personalização das ofertas para atender melhor às expectativas dos clientes. Além disso, o *feedback* constante dos clientes e a capacidade de adaptação rápida às suas sugestões, como mencionado pelo Entrevistado E, são práticas essenciais para manter a inovação contínua e garantir uma proposta de valor que se adapte às mudanças do mercado.

A capacidade adaptativa também é vital para o sucesso das organizações em ambientes de negócios dinâmicos e em constante mudança. Teece (1997) destaca a importância da flexibilidade e da agilidade na resposta às tendências de mercado. Os entrevistados (A, B, C, E) enfatizam que a capacidade de entender as mudanças no mercado e adaptar rapidamente as ofertas é essencial para manter a competitividade. A cocriação de valor com parceiros e o *feedback* contínuo dos clientes são vistos como elementos-chave para garantir que as estratégias organizacionais estejam alinhadas com as necessidades e expectativas dos clientes, promovendo uma abordagem dinâmica e colaborativa que é essencial para o sucesso em um mercado em constante evolução.

b. Subcategorias 2 - Fatores restritivos para o desenvolvimento da Proposta de Valor

Quadro 28 – Fatores restritivos do desenvolvimento da PV

Categoria 2 - Proposta de Valor
Subcategoria 01
01:02 Fatores restritivos - PV
Subcategorias 02
02:01 Caminho compelido pelo cliente
02:02 Foco restrito a qualidade e preço
02:03 Visão de dentro para fora

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na análise dos fatores restritivos para o desenvolvimento da Proposta de Valor das organizações, é evidente que diversas práticas organizacionais

podem comprometer a eficácia e a sustentabilidade das estratégias de valor oferecidas aos clientes. Um dos principais fatores restritivos identificados é o "caminho compelido pelo cliente." Essa abordagem, que envolve a adaptação contínua dos produtos e serviços às solicitações dos clientes, apesar de aumentar a satisfação imediata, pode trazer desafios significativos para a organização a longo prazo. Lanning (1998) destaca que essa prática deve ser equilibrada com uma visão estratégica de longo prazo para assegurar a viabilidade das mudanças implementadas. Os entrevistados (A, B, C, D, E, F, G) revelaram em suas falas que suas empresas frequentemente seguem esse caminho, adaptando seus produtos e serviços de acordo com as sugestões recebidas dos clientes. No entanto, a falta de uma avaliação criteriosa dessas mudanças pode levar a desajustes operacionais e comprometer a eficiência da estratégia empresarial, conforme sugerido por Lanning.

Outro fator restritivo destacado é o foco restrito em preço e qualidade. Essa visão limitada, que predomina em muitas empresas, especialmente pequenas e médias, prioriza a sobrevivência no mercado competitivo, onde o preço se torna o fator decisivo na decisão de compra. Treacy e Wiersema (1995) argumentam que, historicamente, os clientes determinam o valor de um produto ou serviço com base em uma combinação de qualidade e preço. No entanto, essa abordagem não abrange a totalidade da experiência do cliente, que inclui outros fatores como conveniência, serviço pós-venda e confiabilidade. Os entrevistados (B, D) mencionam que essa ênfase exclusiva no preço e na qualidade pode levar a uma visão restrita do valor, comprometendo a capacidade da empresa de oferecer uma proposta de valor mais abrangente e alinhada com as expectativas dos clientes.

A "visão de dentro para fora" também se destaca como um fator restritivo significativo. Essa abordagem, que coloca a organização como o centro exclusivo de maximização de valor, muitas vezes ignora as necessidades e expectativas dos clientes. O conceito revela as limitações dessa estratégia, que é criticada por Lanning (1998) e Kambil *et al.* (1996). Os entrevistados (A, B, C, D, F) indicam que suas empresas tendem a desenvolver produtos e serviços com base em percepções internas, sem um verdadeiro engajamento com os clientes. Isso pode resultar em uma proposta de valor que não atende plenamente às necessidades dos clientes, limitando a capacidade da empresa de oferecer uma experiência de valor robusta e diferenciada. Day (2014) e Frow *et al.* (2014) sugerem que uma abordagem mais

responsiva às mudanças no mercado e às necessidades dos clientes poderia proporcionar uma vantagem competitiva mais sustentável.

Esses fatores restritivos, quando combinados, demonstram que a falta de uma abordagem estratégica integrada, que considere as necessidades reais dos clientes e a cocriação de valor, pode comprometer a eficácia das propostas de valor oferecidas pelas organizações. Para superar essas limitações, é essencial que as empresas adotem uma perspectiva mais ampla, que inclua a cocriação de valor e uma visão centrada no cliente, conforme discutido por diversos autores, como Lusch *et al.* (2006), Payne *et al.* (2017) e Vargo e Lusch (2004). Essa abordagem pode proporcionar uma vantagem competitiva mais relevante e alinhada com as expectativas do mercado, garantindo a sustentabilidade das estratégias de valor a longo prazo.

4.2.3 Análise dos dados - Categoria Modelo de Negócios

Nesta etapa foram analisadas as subcategorias: (a) Fatores impulsionadores do desenvolvimento do MN e; (b) Fatores restritivos do desenvolvimento do MN. O mesmo critério utilizado na categoria TD foi considerado nessa fase, ou seja, dado o grande volume de informações analisadas (detalhadas no Apêndice F1), será apresentado uma sumarização da triangulação dos dados.

a. Subcategorias 2 - Fatores Impulsionadores no desenvolvimento do modelo de negócios

Quadro 29 – Fatores impulsionadores do desenvolvimento do MN

Categoria 3 - Modelo de negócios
Subcategoria 01
01:01 Fatores impulsionadores - MN
Subcategorias 02
02:01 Avaliação contínua do MN
02:02 Buscar diferentes formas de implementação de novos MN
02:03 Adaptação do modelo atual às tecnologias emergentes
02:04 Quebrar a lógica de priorização de produtos e serviços
02:05 Monitoramento constante do ambiente externo (mercado)
02:06 Presença - Envolvimento do gestor

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na análise dos fatores impulsionadores para o desenvolvimento do Modelo de Negócios (MN), foram identificadas sete categorias principais que são

essenciais para promover a inovação e a adaptação das empresas em um mercado dinâmico.

A avaliação contínua do MN destaca-se como um fator fundamental. Os entrevistados (A, B, C) enfatizam a importância de monitorar regularmente os indicadores-chave e realizar ajustes constantes para garantir que o MN esteja alinhado com as mudanças do mercado e as necessidades dos clientes. Essa prática é apoiada por Burkhart *et al.* (2011) e McGrath (2010), que sugerem que a flexibilidade e a capacidade de adaptação são essenciais para a sustentabilidade a longo prazo.

A busca por diferentes formas de implementação de novos MN também é crucial. Os entrevistados (D, E) mencionam a experimentação e a adaptação contínua como práticas essenciais para responder às demandas do mercado e integrar novas tecnologias, o que está em consonância com as teorias de Chesbrough (2010) e Zott *et al.* (2011). Essas abordagens permitem que as empresas explorem novas oportunidades e mantenham sua relevância no mercado.

Outro fator impulsionador importante é a adaptação do modelo atual às tecnologias emergentes. Os entrevistados (A, C) observam que a implementação de tecnologias como inteligência artificial e big data é fundamental para modernizar processos e melhorar o serviço ao cliente, alinhando-se às ideias de Chesbrough e Rosenbloom (2002), que defendem a inovação tecnológica como um motor de crescimento organizacional.

A necessidade de quebrar a lógica de priorização de produtos e serviços é outro aspecto destacado. Os entrevistados (B, D) apontam que focar exclusivamente em produtos pode limitar a capacidade da empresa de inovar e diversificar suas ofertas. Johnson *et al.* (2008) sugerem que as empresas devem adotar uma abordagem mais ampla, explorando diferentes vertentes de inovação para se manterem competitivas.

O monitoramento constante do ambiente externo (mercado) é essencial para ajustar a proposta de valor e garantir a competitividade da empresa. Os entrevistados (A, C, E) concordam que o uso de ferramentas de *Business Intelligence* (BI) permite uma análise precisa do mercado, facilitando a tomada de decisões estratégicas e a antecipação de demandas, conforme discutido por Silva *et al.* (2021).

Finalmente, a presença e o envolvimento do gestor no processo de inovação são vistos como fatores críticos para o sucesso do MN. Os entrevistados (A, B) ressaltam que a liderança ativa e o comprometimento dos gestores são fundamentais

para impulsionar a mudança e garantir que a inovação seja uma prioridade organizacional, um ponto também destacado por Eichen *et al.* (2015).

Em resumo, esses sete fatores impulsionadores são essenciais para que as empresas possam inovar e adaptar seus Modelos de Negócios de maneira eficaz, garantindo sua competitividade em um ambiente de mercado em constante mudança.

b. Subcategorias 2 - Fatores Restritivos no desenvolvimento do modelo de negócios

Quadro 30 – Fatores restritivos do desenvolvimento da MN

Categoria 3 - Modelo de negócios
Subcategoria 01
01:02 Fatores Restritivos - MN
Subcategorias 02
02:01 Falta de ferramentas adequadas
02:02 Falha nas tentativas de inovar
02:03 Inovação focada somente em produtos
02:04 Prazos excessivamente ambiciosos
02:05 Dificuldade em sair do campo das ideias
02:06 Inibidores culturais
02:07 Dificuldade em quebrar o status quo
02:08 Aversão ao risco
02:09 Dependência de trajetória
02:10 Nível de conhecimento do Gestor
02:11 Porte da organização
02:12 Reação a eventos externos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na análise dos fatores restritivos para o desenvolvimento da Proposta de Valor das organizações, é evidente que diversas práticas organizacionais podem comprometer a eficácia e a sustentabilidade das estratégias de valor oferecidas aos clientes. Um dos principais fatores restritivos identificados é o "caminho compelido pelo cliente." Essa abordagem, que envolve a adaptação contínua dos produtos e serviços às solicitações dos clientes, apesar de aumentar a satisfação imediata, pode trazer desafios significativos para a organização a longo prazo. Lanning (1998) destaca que essa prática deve ser equilibrada com uma visão estratégica de longo prazo para assegurar a viabilidade das mudanças implementadas. Os entrevistados (A, B, C, D, E, F, G) revelaram em suas falas que suas empresas frequentemente seguem esse caminho, adaptando seus produtos e serviços de acordo com as sugestões recebidas dos clientes. No entanto, a falta de

uma avaliação criteriosa dessas mudanças pode levar a desajustes operacionais e comprometer a eficiência da estratégia empresarial, conforme sugerido por Lanning.

Outro fator restritivo destacado é o foco restrito em preço e qualidade. Essa visão limitada, que predomina em muitas empresas, especialmente pequenas e médias, prioriza a sobrevivência no mercado competitivo, onde o preço se torna o fator decisivo na decisão de compra. Treacy e Wiersema (1995) argumentam que, historicamente, os clientes determinam o valor de um produto ou serviço com base em uma combinação de qualidade e preço. No entanto, essa abordagem não abrange a totalidade da experiência do cliente, que inclui outros fatores como conveniência, serviço pós-venda e confiabilidade. Os entrevistados (B, D) mencionam que essa ênfase exclusiva no preço e na qualidade pode levar a uma visão restrita do valor, comprometendo a capacidade da empresa de oferecer uma proposta de valor mais abrangente e alinhada com as expectativas dos clientes.

A "visão de dentro para fora" também se destaca como um fator restritivo significativo. Essa abordagem, que coloca a organização como o centro exclusivo de maximização de valor, muitas vezes ignora as necessidades e expectativas dos clientes. O conceito revela as limitações dessa estratégia, que é criticada por Lanning (1998) e Kambil *et al.* (1996). Os entrevistados (A, B, C, D, F) indicam que suas empresas tendem a desenvolver produtos e serviços com base em percepções internas, sem um verdadeiro engajamento com os clientes. Isso pode resultar em uma proposta de valor que não atende plenamente às necessidades dos clientes, limitando a capacidade da empresa de oferecer uma experiência de valor robusta e diferenciada. Day (2014) e Frow *et al.* (2014) sugerem que uma abordagem mais responsiva às mudanças no mercado e às necessidades dos clientes poderia proporcionar uma vantagem competitiva mais sustentável.

Esses fatores restritivos, quando combinados, demonstram que a falta de uma abordagem estratégica integrada, que considere as necessidades reais dos clientes e a cocriação de valor, pode comprometer a eficácia das propostas de valor oferecidas pelas organizações. Para superar essas limitações, é essencial que as empresas adotem uma perspectiva mais ampla, que inclua a cocriação de valor e uma visão centrada no cliente, conforme discutido por diversos autores, como Lusch *et al.* (2006), Payne *et al.* (2017) e Vargo e Lusch (2004). Essa abordagem pode proporcionar uma vantagem competitiva mais relevante e alinhada com as expectativas do mercado, garantindo a sustentabilidade das estratégias de valor a longo prazo.

4.3 ETAPA 7 - DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

Esta etapa tem como objetivo trabalhar na implementação de diferentes abordagens que gerem o conhecimento da solução da classe de problemas, já identificada, as melhorias ou as novas soluções (DRESCH *et al.*, 2015). Para tal intuito, utilizou-se os procedimentos apresentados nas etapas anteriores (quadros “7” e “13”) e, adicionalmente, o procedimento (4) análise das entrevistas, conforme Quadro 31 – atendendo assim, aos objetivos específicos “c” e “d”.

Quadro 31 – Desenvolvimento do artefato

Procedimento	Objetivo Específico
4. Análise das entrevistas	c) avaliar os requisitos da Transformação Digital e os fatores restritivos e os impulsionadores da Proposta de Valor e do Modelo de Negócios;

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1 Versões do artefato

Serão apresentados dois tipos de artefatos, justificado pela necessidade de atender aos objetivos da pesquisa, alinhar-se com as diretrizes do programa de doutorado profissional e fundamentar-se no método de *Design Science Research* (DSR). Para tanto, a escolha foi de (a) um *framework teórico* e (b) um *roadmap prático* como artefatos complementares, isso permite uma abordagem abrangente e integrada que promove contribuições tanto para a teoria quanto para a prática organizacional.

O objetivo geral da tese é *propor artefatos que demonstrem como as implicações organizacionais da Transformação Digital (TD) podem acentuar os fatores impulsionadores e mitigar os fatores restritivos no desenvolvimento da Proposta de Valor (PV) e do Modelo de Negócios (MN) nas organizações*. Para atender a esse objetivo, é essencial desenvolver artefatos que tanto expliquem teoricamente as dinâmicas envolvidas quanto orientem a aplicação prática dessas teorias no contexto organizacional, ou seja:

- a. **Framework Teórico:** o *framework* teórico servirá como um modelo conceitual que mapeia as interações entre os fatores impulsionadores e restritivos identificados na literatura e nas entrevistas com as implicações organizacionais da TD, representadas por um conjunto de diretrizes. Esse artefato teórico fornece uma

visão estruturada e sistemática das relações entre TD, PV e MN, oferecendo uma base sólida para a análise e interpretação dos dados. O *framework* é essencial para a sistematização do conhecimento existente e a proposição de novas relações teóricas, permitindo uma compreensão mais profunda das influências da TD nas organizações.

b. Roadmap Prático: o *roadmap* será uma orientação destinada aos praticantes sobre como aplicar as diretrizes propostas pelo estudo em suas organizações. Esse artefato fornecerá um conjunto de passos sequenciais e recomendações práticas, permitindo que gestores e profissionais traduzam as implicações teóricas da TD em ações concretas estão se apropriando do assunto.

4.3.1.1 Versão “0” do artefato – *Framework* Teórico

A versão zero do artefato é essencial no contexto do método de *Design Science Research* (DSR), que enfatiza um processo iterativo de criação de artefatos. Neste estudo, ela está representada através de uma planilha em *Excel* (Apêndice F3) que compila e organiza todas as informações obtidas a partir da triangulação de dados — análise de entrevistas, correlação com a teoria e, sobretudo, o mapeamento das relações entre as diretrizes da Transformação Digital (TD) e os fatores impulsionadores e restritivos da Proposta de Valor (PV) e do Modelo de Negócios (MN). Ao documentar detalhadamente essas informações, a planilha facilita a visualização das inter-relações e fundamenta as bases para o desenvolvimento de artefatos mais refinados.

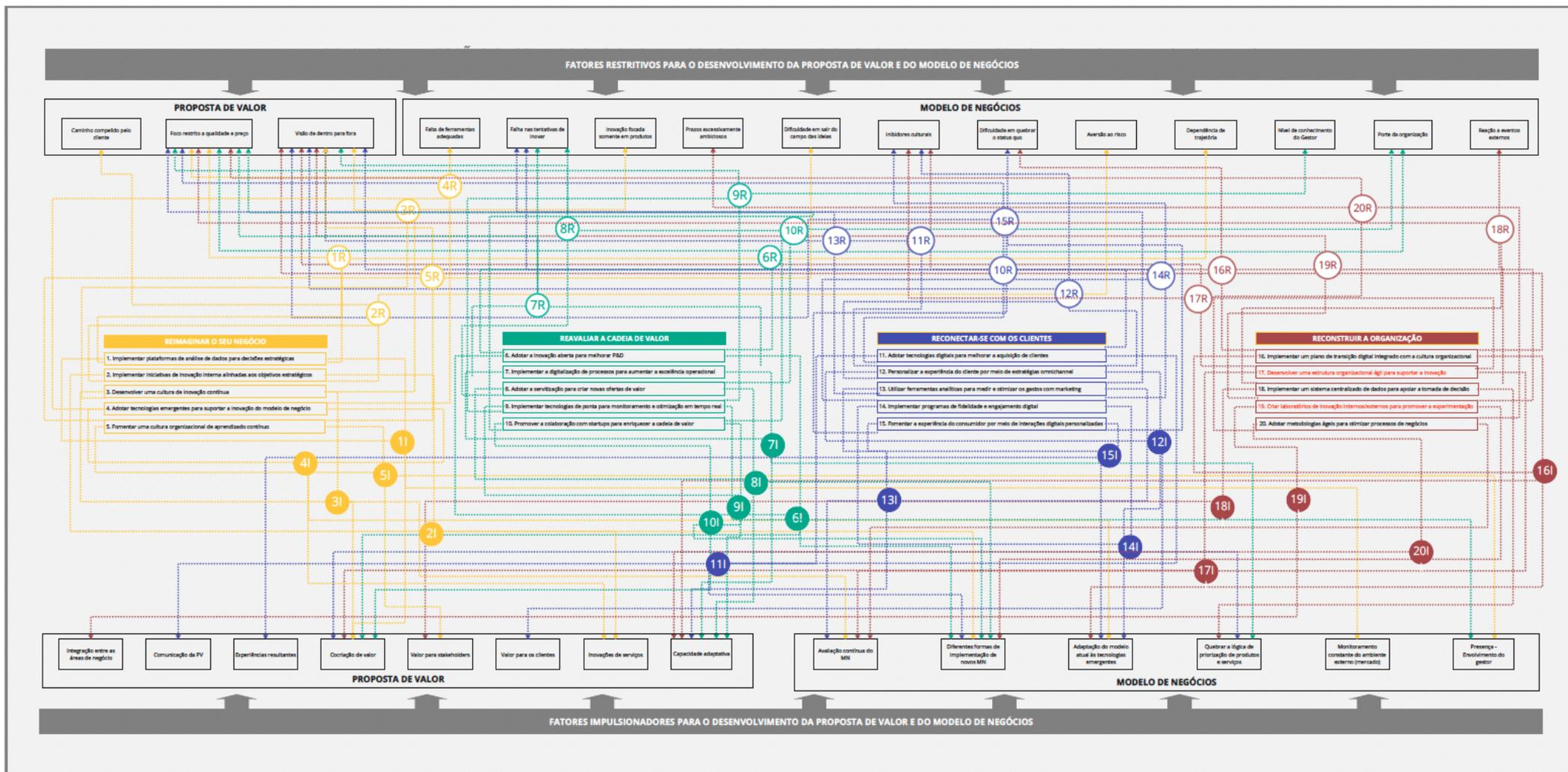
Conforme o método da DSR, a versão inicial do artefato serve como um protótipo que permite experimentações e ajustes antes de avançar para versões mais sofisticadas, como o *framework* teórico e o *roadmap* prático. A planilha *Excel* proporciona uma base estruturada que apoia o desenvolvimento contínuo e a iteração de artefatos, permitindo que o pesquisador aperfeiçoe o modelo conceitual com base em novas descobertas (HEVNER *et al.*, 2004; PEFFERS *et al.*, 2007).

Além de documentar o conhecimento adquirido, a planilha funcionou como um suporte analítico para a produção dos dois tipos de artefatos, conforme já mencionado, ou seja: (1) *Framework* Teórico e; (2) *Roadmap* Prático. Assim, a versão zero não apenas cumpre uma função documental crucial, mas também é instrumental para o desenvolvimento de contribuições teóricas e práticas que atendam aos objetivos da tese.

4.3.1.2 Versão “1” do artefato – *Framework* Teórico | Desenvolvimento e Análise das dimensões

O *framework* é estruturado em quatro dimensões, em acordo com Gupta (2018): (1) Reimaginar o seu negócio; (2) Reavaliar a cadeia de valor; (3) Reconectar-se com os clientes e; (3) Reconstruir a organização. Cada dimensão é fundamentada em práticas específicas que visam maximizar os resultados organizacionais por meio da TD, representada por um conjunto de diretrizes, conforme ilustrado na Figura 12 e detalhado a seguir.

Figura 12 – Versão “1” do artefato – Framework Teórico



Fonte: Elaborado pelo autor

a. Reimaginar o seu negócio

A dimensão "Reimaginar o seu Negócio" no contexto da transformação digital (TD) é essencial para que as organizações possam adaptar suas estratégias e operações às demandas de um mercado dinâmico e competitivo. Essa dimensão abrange cinco diretrizes que visam promover a inovação, a adaptabilidade e a criação de valor contínuo. Cada diretriz impacta diretamente fatores impulsionadores (FI) e restritivos (FR) da Proposta de Valor (PV) e do Modelo de Negócios (MN), facilitando ou mitigando os desafios enfrentados pelas organizações no ambiente digital, quais sejam:

1. Implementar plataformas de análise de dados para decisões estratégicas

A implementação de plataformas de análise de dados permite às empresas tomar decisões estratégicas mais informadas e ágeis. Os entrevistados (A, B, C) concordam que a coleta e análise de dados em tempo real são fundamentais para antecipar mudanças no mercado e responder rapidamente a novas oportunidades. Davenport e Harris (2007) enfatizam que uma cultura orientada por dados é crucial para decisões estratégicas precisas. Na PV, essa diretriz aumenta a cocriação de valor (FI) ao fornecer *insights* detalhados sobre clientes, ajustando a proposta de valor para atender melhor às suas necessidades (ZEIKE *et al.*, 2019; PIHIR *et al.*, 2019). No MN, facilita o monitoramento constante do ambiente externo (FI), essencial para a inovação do modelo de negócios em um ambiente digital (CHESBROUGH, 2010; ZOTT *et al.*, 2011). Em relação aos fatores restritivos, na PV a diretriz reduz o foco restrito a qualidade e preço (FR) ao usar dados para criar valor agregado, com isso enfatiza a cocriação de valor em vez de focar apenas em preço e qualidade (PAYNE *et al.*, 2017). No MN, ela mitiga a dependência de trajetória (FR) ao permitir decisões mais dinâmicas que ajudam a superar a inércia organizacional (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

2. Implementar iniciativas de inovação interna alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa

As iniciativas de inovação interna devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa para maximizar seu impacto. Os entrevistados (A, C) ressaltam que uma orientação estratégica clara é fundamental para que a inovação interna seja eficaz. Bharadwaj *et al.* (2013) destacam que a estratégia digital deve estar profundamente integrada aos objetivos de longo prazo da organização. Na PV, essa diretriz fomenta inovações de serviços (FI), promovendo a criação de propostas de valor que se adaptem rapidamente às mudanças do mercado (SCHALTEGGER *et al.*, 2012). No MN, apoia a busca por diferentes formas de implementação de novos modelos de negócios (FI), necessária para explorar novas oportunidades e criar vantagem competitiva sustentável (TEECE, 2010).

Em termos de mitigação dos fatores restritivos, na PV, reduz o caminho compelido pelo cliente (FR) ao priorizar inovações estratégicas que superem as limitações impostas pelas demandas dos clientes (BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013) e, no MN, diminui a aversão ao risco (FR) ao promover experimentação segura em ambientes controlados, como laboratórios de inovação (WIRZ; DAISER, 2018).

3. Desenvolver uma cultura de inovação contínua

Uma cultura de inovação contínua, onde o risco e a experimentação são incentivados, é vital para o sucesso a longo prazo. Os entrevistados (A, B, D) enfatizam a importância de uma cultura organizacional adaptada e inovadora para a transformação digital. Schein (2010) e Kotter (1996) afirmam que essa cultura é essencial para a adaptação constante e inovação. Na PV, promove a cocriação de valor (FI), garantindo que as ofertas estejam alinhadas com as expectativas dos clientes (CAMILHO *et al.*, 2020). No MN, facilita a avaliação contínua do modelo de negócios (FI), assegurando sua relevância em um ambiente dinâmico (MARKIDES, 2006). Além disso, mitiga a visão de dentro para fora (FR) na PV ao integrar *feedback* de *stakeholders*, alinhando melhor a proposta de valor com o mercado (PAYNE *et al.*, 2020) e, no MN, reduz as dificuldades em sair do campo das ideias (FR), promovendo uma cultura que valoriza a experimentação prática (EICHEN *et al.*, 2015).

4. Adotar tecnologias emergentes para suportar a inovação do modelo de negócio

A adoção de tecnologias emergentes é essencial para manter a competitividade e flexibilidade dos modelos de negócios. Os entrevistados (A, C) apontam que a integração dessas tecnologias é crucial para a inovação do modelo de negócio. Bharadwaj *et al.* (2013) defendem que incorporar tecnologias digitais no núcleo das operações empresariais é vital para sustentar a inovação. Na PV, essa diretriz promove inovações de serviços (FI), permitindo que as empresas criem ofertas mais relevantes e diferenciadas (ROSS *et al.*, 2017). No MN, facilita a adaptação do modelo atual às tecnologias emergentes (FI), garantindo a competitividade no mercado (TEECE, 2010). Em relação aos fatores restritivos, na PV, a diretriz reduz o foco restrito a preço e qualidade (FR) ao criar novas propostas de valor que atendam às necessidades dos clientes além do preço e qualidade (PAYNE *et al.*, 2017). No MN, a adoção de tecnologias emergentes ajuda a mitigar a falta de ferramentas adequadas (FR), fornecendo soluções tecnológicas que permitem a implementação eficaz de novas ideias e superando barreiras iniciais à inovação (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

5. Fomentar uma cultura organizacional de aprendizado contínuo

Fomentar uma cultura organizacional de aprendizado contínuo é fundamental para que a organização possa se adaptar rapidamente às novas tecnologias e práticas de mercado. Os entrevistados (A, B) destacam a importância de uma cultura de aprendizado contínuo para manter a competitividade em um ambiente de negócios em constante evolução.

Schein (2010) e Kotter (1996) enfatizam que o aprendizado contínuo é crucial para a adaptação e inovação. Na PV, essa diretriz melhora a capacidade de criar valor para os *stakeholders* (FI) ao ajustar continuamente a proposta de valor conforme as mudanças do mercado (CAMILHO *et al.*, 2020). No MN, apoia a presença e envolvimento do gestor (FI), promovendo uma mentalidade de experimentação e adaptação, essencial para explorar novas oportunidades de mercado (GEISSDOERFER *et al.*, 2018). Quanto aos fatores restritivos, ajuda a mitigar a visão de dentro para fora (FR) na PV ao integrar *feedback* contínuo dos clientes, ajustando

as propostas de valor para evitar uma perspectiva interna limitada (PAYNE *et al.*, 2020). No MN, reduz os inibidores culturais (FR), incentivando uma mentalidade aberta à experimentação e aceitação de falhas, promovendo um ambiente mais adaptável e inovador (EICHEN *et al.*, 2015). Além disso, diminui a dificuldade em sair do campo das ideias (FR) ao promover uma cultura que valoriza a experimentação prática e a implementação de novas ideias (EICHEN *et al.*, 2015).

A análise completa das cinco diretrizes da dimensão "Reimaginar o seu Negócio", representada através das conexões ilustradas no *framework*, demonstra como as empresas podem utilizar essas diretrizes para promover a inovação e a adaptação contínua, enquanto mitigam barreiras significativas à transformação digital. As estratégias propostas são fundamentais para alavancar fatores impulsionadores, como a cocriação de valor e a inovação de serviços, ao mesmo tempo em que abordam fatores restritivos como foco restrito à qualidade e preço e inibidores culturais. Dessa forma, nessa dimensão, o *framework* oferece um caminho estruturado para que as organizações possam "Reimaginar seus Negócios" de maneira eficaz na era digital, garantindo sustentabilidade e competitividade a longo prazo.

b. Reavaliar a cadeia de valor

A dimensão "Reavaliar a Cadeia de Valor" é crucial para as organizações que buscam aumentar sua eficiência operacional, promover a inovação e melhorar sua capacidade de resposta às mudanças do mercado. Nessa dimensão, cinco diretrizes são sugeridas para aumentar a competitividade e fomentar a adaptação contínua das empresas à transformação digital (TD). A seguir, são analisadas as influências dessas diretrizes sobre os fatores impulsionadores e restritivos da Proposta de Valor (PV) e do Modelo de Negócios (MN).

6. Adotar a inovação aberta para melhorar P&D

A inovação aberta promove a colaboração eficaz com parceiros estratégicos, ampliando as capacidades internas de pesquisa e desenvolvimento. Os entrevistados (B, C) destacam que essa abordagem é essencial para acelerar o desenvolvimento de novos produtos. Chesbrough (2003) argumenta que a inovação aberta permite às

empresas explorar recursos externos para aumentar sua competitividade. Na PV, a inovação aberta aumenta a cocriação de valor (FI) ao integrar capacidades externas na cadeia de valor, promovendo a criação de produtos mais diferenciados (GUPTA, 2018). No MN, facilita a busca por diferentes formas de implementação de novos modelos de negócios (FI), garantindo que as empresas se beneficiem de novas tecnologias e oportunidades emergentes (CHESBROUGH, 2010; TEECE, 2010). Em relação aos fatores restritivos, na PV, a diretriz reduz o foco restrito à qualidade e preço (FR) ao incorporar inovações que agregam valor além do preço e qualidade (PAYNE *et al.*, 2017; GEISSDOERFER *et al.*, 2018) e, no MN, mitiga a dependência de trajetória (FR) ao ajudar as empresas a se adaptar rapidamente às mudanças do mercado (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

7. Implementar a digitalização de processos para aumentar a excelência operacional

A digitalização de processos é essencial para otimizar as operações e reduzir custos, como destacado pelos entrevistados (A, D). Hammer e Champy (1993) afirmam que a digitalização pode redesenhar processos operacionais, melhorando a eficiência. Na PV, essa diretriz melhora a capacidade adaptativa (FI) ao permitir que as empresas ajustem suas operações rapidamente às novas demandas do mercado (NOVAIS FILHO; MATTOS, 2020; GUPTA, 2018). No MN, facilita a quebra da lógica de priorização de produtos e serviços (FI), permitindo que as empresas se concentrem em iniciativas de maior valor agregado e reduzam custos (ZOTT *et al.*, 2011). Na PV, a digitalização também mitiga o foco restrito à qualidade e preço (FR) ao reduzir ineficiências e agregar valor adicional aos serviços (BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013). Em termos de restrições no MN, minimiza a falha nas tentativas de inovar (FR) ao automatizar processos críticos, proporcionando mais segurança para experimentações (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

8. Adotar a servitização para criar novas ofertas de valor

A servitização, que combina produtos e serviços em ofertas integradas, é vista pelos entrevistados (A, B) como uma estratégia fundamental para atender melhor os clientes. Vargo e Lusch (2004) defendem a servitização como uma abordagem que

agrega valor e fortalece o vínculo com os clientes. Na PV, essa diretriz melhora a capacidade adaptativa (FI), permitindo que as empresas ofereçam soluções integradas que atendem melhor às necessidades dos clientes (VASKA *et al.*, 2021). No MN, facilita a busca por diferentes formas de implementação de novos modelos de negócios (FI), centrados no cliente, promovendo inovações constantes (CHESBROUGH, 2010; TEECE, 2010; CHEN *et al.*, 2021). A servitização também mitiga a visão de dentro para fora (FR), na PV, ao garantir que as ofertas estejam alinhadas com as necessidades dos clientes (PAYNE *et al.*, 2020) e, no MN, reduz a falha nas tentativas de inovar (FR) ao oferecer soluções testadas e integradas (EICHEN *et al.*, 2015).

9. Implementar tecnologias de ponta para monitoramento e otimização em tempo real

A implementação de tecnologias avançadas para monitoramento e otimização em tempo real é destacada pelos entrevistados (C, D) como essencial para melhorar a eficiência e a resposta a problemas operacionais. Hammer e Champy (1993) afirmam que essas tecnologias são fundamentais para a otimização em tempo real. Na PV, essa diretriz melhora a capacidade adaptativa (FI) ao otimizar processos produtivos e logísticos, aumentando a eficiência (GUPTA, 2018; NOVAIS FILHO; MATTOS, 202). No MN, facilita a presença e envolvimento do gestor (FI), ao permitir ajustes rápidos para manter a competitividade (TEECE, 2010). Quanto aos fatores restritivos, na PV, a diretriz reduz o foco restrito à qualidade e preço (FR) ao integrar otimizações que agregam valor adicional ao serviço (PAYNE *et al.*, 2017). Além disso, no MN, mitiga o nível de conhecimento do gestor (FR), permitindo uma tomada de decisão mais informada e baseada em dados em tempo real (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

10. Promover a colaboração com *startups* para enriquecer a cadeia de valor

A colaboração com *startups* é vista pelos entrevistados (B, C) como uma maneira eficaz de integrar novas ideias e tecnologias que enriquecem a cadeia de valor e impulsionam a inovação. Gupta (2018) destaca a importância dessas parcerias na era digital. Na PV, essa diretriz aumenta a cocriação de valor (FI) ao integrar

inovações externas que criam novas oportunidades de mercado (CHESBROUGH, 2010; GUPTA, 2018). No MN, facilita a busca por diferentes formas de implementação de novos modelos de negócios (FI), permitindo que as empresas renovem continuamente seus modelos para manter a competitividade (CHESBROUGH, 2010). Em relação aos fatores restritivos, na PV, a colaboração com *startups* reduz o foco restrito a qualidade e preço (FR) ao criar produtos e serviços diferenciados, promovendo a inovação (PAYNE *et al.*, 2017) e, no MN, mitiga o porte da organização (FR), permitindo que empresas de menor porte acessem tecnologias e mercados inovadores, superando barreiras à inovação (GEISSDOERFER *et al.*, 2018; EICHEN *et al.*, 2015).

A dimensão "Reavaliar a Cadeia de Valor" demonstra como as diretrizes propostas podem promover inovações na cadeia de valor e otimizar processos operacionais. Essas diretrizes facilitam a capacidade adaptativa das empresas ao integrar tecnologias emergentes e estratégias de digitalização, criando uma cadeia de valor mais ágil e eficiente. Além disso, ao mitigar os fatores restritivos, como o foco restrito a qualidade e preço e a dependência de trajetória, as organizações conseguem superar inércias internas e adotar novos modelos de negócio de forma mais rápida e eficaz. A abordagem focada na cocriação de valor e na inovação constante permite que as empresas não apenas se adaptem às novas demandas do mercado digital, mas também explorem novas oportunidades que garantam sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

c. Reconectar-se com os clientes

A dimensão "Reconectar-se com os clientes" aborda a importância de melhorar o relacionamento e a experiência do cliente por meio da personalização e do uso de tecnologias digitais. Através de cinco diretrizes, esta dimensão busca aumentar a satisfação do cliente, a lealdade e a eficiência nas interações, enquanto otimiza os fatores impulsionadores da Proposta de Valor (PV) e do Modelo de Negócios (MN), além de mitigar os fatores restritivos.

11. Adotar tecnologias digitais para melhorar a aquisição de clientes

A adoção de tecnologias digitais melhora a identificação de clientes potenciais e a eficácia nas estratégias de aquisição. Os entrevistados (A, C) destacam que o uso dessas tecnologias torna o processo de aquisição de clientes mais eficiente. Segundo Gupta (2018), a análise de dados é crucial para compreender o comportamento dos clientes e aumentar a taxa de aquisição. Na PV, a diretriz melhora a comunicação da PV (FI), ao explorar novos segmentos de mercado e aumentar a competitividade (GUPTA, 2018). No MN, facilita a busca por diferentes formas de implementação de novos modelos de negócios (FI), permitindo que o modelo se adapte às novas realidades do mercado e mantenha a competitividade (ZEIKE *et al.*, 2019). Em relação aos fatores restritivos, na PV, a diretriz reduz o foco restrito a preço e qualidade (FR) ao diversificar as estratégias de aquisição de clientes, criando valor adicional para além do preço e da qualidade (BUSTINZA *et al.*, 2018; PAYNE *et al.*, 2017). No MN, mitiga a falha nas tentativas de inovar (FR), ao adotar plataformas digitais testadas e adaptáveis, minimizando os riscos associados à inovação (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

12. Personalizar a experiência do cliente por meio de estratégias omnichannel

A personalização da experiência do cliente por meio de estratégias omnichannel é fundamental para aumentar a satisfação e a lealdade. Os entrevistados (B, D) reforçam que a personalização via canais omnichannel é vital. Verhoef *et al.* (2015) destacam que essa abordagem é essencial para criar uma experiência integrada e satisfatória para o cliente. Na PV, essa diretriz aumenta o valor para os *stakeholders* (FI), ao oferecer uma experiência integrada e personalizada que atende melhor às necessidades dos clientes (ZIAIE *et al.*, 2021; GUPTA, 2018). No MN, facilita a adaptação do modelo atual às tecnologias emergentes (FI), ao integrar diversos canais para proporcionar uma experiência de cliente completa e conectada (CHESBROUGH, 2010). Na PV, mitiga a visão de dentro para fora (FR) ao focar nas necessidades específicas dos clientes em todos os pontos de contato, evitando uma visão limitada e interna (PAYNE *et al.*, 2020; VASKA *et al.*, 2021). No MN, reduz os inibidores culturais (FR) ao promover práticas inovadoras e centradas no cliente, ajudando a superar resistências internas (CLAUSS *et al.*, 2020).

13. Utilizar ferramentas analíticas para medir e otimizar os gastos com marketing

O uso de ferramentas analíticas para medir e otimizar o retorno sobre o investimento em marketing é uma prática eficaz, segundo os entrevistados (A, C). Kotler e Keller (2012) destacam que o marketing centrado no cliente deve ser orientado por dados. Na PV, essa diretriz melhora a capacidade adaptativa (FI), ao permitir que as empresas ajustem suas campanhas de marketing em tempo real, aumentando a eficácia das mesmas (GUPTA, 2018). No MN, facilita a avaliação contínua do modelo de negócios (FI), ao permitir ajustes rápidos nas estratégias de marketing de acordo com as mudanças do mercado (GEISSDOERFER *et al.*, 2018). Na PV, a diretriz reduz o foco restrito a preço e qualidade (FR), ao otimizar os recursos investidos em campanhas de marketing mais eficazes que criam valor adicional, indo além da simples comparação de preços (EICHEN *et al.*, 2015; PAYNE *et al.*, 2017). No MN, mitiga a falha nas tentativas de inovar (FR), ao permitir ajustes nas campanhas com base em dados analíticos, minimizando os riscos de falha (GUPTA, 2018).

14. Implementar programas de fidelidade e engajamento digital

Programas de fidelidade digitais são ferramentas importantes para fortalecer os laços com os clientes, incentivando o engajamento contínuo. Os entrevistados (B, E) ressaltam que essas iniciativas aumentam a lealdade. Zeithaml *et al.* (2006) apontam a forte relação entre qualidade percebida, satisfação e lealdade do cliente. Na PV, essa diretriz promove a cocriação de valor (FI), ao engajar os clientes por meio de programas exclusivos e personalizados que aumentam o valor percebido (GUPTA, 2018; ZIAIE *et al.*, 2021). No MN, facilita a quebra da lógica de priorização de produtos e serviços (FI), ao focar mais no relacionamento com os clientes do que apenas nos produtos oferecidos (CHESBROUGH, 2010). Na PV, a diretriz reduz a visão de dentro para fora (FR), ao desenvolver programas baseados nas preferências dos clientes, superando uma visão interna e limitada (PAYNE *et al.*, 2020; VASKA *et al.*, 2021). No MN, mitiga os inibidores culturais (FR), ao promover uma cultura de inovação e engajamento contínuo com o cliente (CLAUSS *et al.*, 2020).

15. Fomentar a experiência do consumidor por meio de interações digitais personalizadas

A personalização nas interações digitais é vista como crucial para melhorar a experiência do consumidor e criar um vínculo emocional com a marca, segundo os entrevistados (A, C). Ziaie *et al.* (2021) destacam que a personalização é uma estratégia fundamental para criar experiências significativas e aumentar a lealdade do cliente. Na PV, essa diretriz melhora as experiências resultantes (FI), ao criar interações digitais que atendem às necessidades específicas dos clientes, proporcionando uma experiência mais completa e satisfatória (GUPTA, 2018; ZEIKE *et al.*, 2019). No MN, facilita a adaptação do modelo atual às tecnologias emergentes (FI), ao personalizar a jornada do cliente e manter a competitividade no mercado digital (TEECE, 2010). Na PV, a diretriz reduz a visão de dentro para fora (FR), ao focar na personalização como elemento-chave para atender às expectativas dos consumidores. No MN, mitiga a dificuldade em quebrar o *status quo* (FR), ao adotar novas práticas de personalização que promovem uma cultura de inovação contínua (CLAUSS *et al.*, 2020; EICHEN *et al.*, 2015).

A dimensão "Reconectar-se com os Clientes" coloca ênfase em personalizar a experiência do cliente e integrar estratégias omnichannel para aumentar a cocriação de valor e a experiência resultante na PV. Ao diversificar suas estratégias de aquisição de clientes e otimizar campanhas de marketing com base em dados, as organizações mitigam fatores restritivos como o foco restrito a qualidade e preço e a visão de dentro para fora. No MN, a utilização de ferramentas analíticas e a implementação de programas de fidelidade ajudam a minimizar a falha nas tentativas de inovar e os inibidores culturais, permitindo que as empresas se adaptem de forma mais eficaz às expectativas dos consumidores. Com isso, a personalização e o engajamento contínuo se tornam peças-chave na construção de relações de longo prazo com os clientes, promovendo uma transformação digital centrada nas suas necessidades.

d. Reconstruir a organização

A dimensão "Reconstruir a Organização" é crucial para garantir que as organizações estejam preparadas para a transformação digital, promovendo inovação e resiliência em um ambiente dinâmico e desafiador. Nessa dimensão, cinco diretrizes

são propostas para apoiar a transição digital, garantir a adaptação cultural, e fomentar uma cultura de experimentação e inovação contínua. Abaixo, são analisadas as influências dessas diretrizes nos fatores impulsionadores e restritivos da Proposta de Valor (PV) e do Modelo de Negócios (MN).

16. Implementar um plano de transição digital integrado com a cultura organizacional

A transição digital deve ser acompanhada de uma mudança cultural que apoie a aceitação de novas tecnologias e processos. Os entrevistados (A, B) sugerem que essa integração cultural facilita a aceitação das mudanças. Schein (2010) destaca que a cultura organizacional deve evoluir para valorizar a inovação e a flexibilidade. Na PV, essa diretriz aumenta a capacidade adaptativa (FI) ao alinhar a transformação digital à cultura existente, facilitando o processo de mudança (GUPTA, 2018). No MN, facilita a adaptação do modelo atual às tecnologias emergentes (FI), promovendo resiliência ao integrar tecnologias e cultura (TEECE, 2010; CHESBROUGH, 2010). Em termos de restrições, na PV, a diretriz diminui a visão de dentro para fora (FR), minimizando a resistência interna às novas práticas (PIHIR *et al.*, 2019). No MN, reduz a dificuldade em quebrar o *status quo* (FR) ao fomentar uma mudança cultural progressiva, superando resistências internas (SCHALLMO *et al.*, 2017).

17. Desenvolver uma estrutura organizacional ágil para suportar a inovação

A criação de uma estrutura ágil permite uma rápida adaptação às mudanças do mercado e suporta a inovação contínua. Os entrevistados (A, G) ressaltam a importância de uma estrutura flexível e ágil. Teece (2007) discute a relevância das capacidades dinâmicas para ajustar rapidamente recursos e competências. Na PV, essa diretriz fomenta a cocriação de valor (FI) ao incentivar respostas rápidas e flexíveis às demandas do mercado (GUPTA, 2018). No MN, facilita a avaliação contínua (FI), criando um ambiente que apoia experimentações e inovações ágeis (CHESBROUGH, 2010; VASKA *et al.*, 2021). Em relação aos fatores restritivos, a diretriz diminui a falha nas tentativas de inovar (FR), ao permitir que as equipes testem novas abordagens com menor risco (EICHEN *et al.*, 2015). Além disso, no MN, reduz

os inibidores culturais (FR), ao promover uma cultura de adaptação e inovação (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

18. Implementar um sistema centralizado de dados para apoiar a tomada de decisões estratégicas

A centralização de dados é fundamental para fornecer *insights* que apoiem decisões estratégicas. Os entrevistados (A, D) concordam que um sistema centralizado aumenta a eficiência organizacional ao fornecer dados precisos e atualizados. Davenport e Harris (2007) destacam que a cultura orientada por dados melhora a tomada de decisões. Na PV, essa diretriz aumenta o valor para os *stakeholders* (FI), ao melhorar a precisão e a rapidez das decisões estratégicas (NOVAIS FILHO; MATTOS, 2020). No MN, facilita a quebra da lógica de priorização de produtos e serviços (FI), ao permitir uma visão integrada das operações (GUO *et al.*, 2021). Em termos de restrições, na PV, diminui o foco restrito a qualidade e preço (FR), permitindo que as decisões sejam baseadas em dados e não apenas em preço (PAYNE *et al.*, 2017). No MN, mitiga a reação aos eventos externos (FR), ao fornecer dados atualizados que permitem uma resposta rápida às mudanças de mercado (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

19. Criar laboratórios de inovação internos para promover a experimentação

Os laboratórios de inovação são essenciais para fornecer um ambiente seguro para experimentações e testes antes da implementação em larga escala. Os entrevistados (B, C) concordam que esses laboratórios reduzem os riscos associados à inovação. Barney (1991) sugere que a experimentação controlada pode se transformar em vantagem competitiva sustentável. Na PV, essa diretriz melhora a integração entre as áreas de negócios (FI), ao promover um espaço dedicado à colaboração e desenvolvimento de novas ideias (GUPTA, 2018). No MN, facilita a busca por diferentes formas de implementação de novos modelos de negócio (FI), proporcionando um ambiente seguro para explorar novas oportunidades (CHESBROUGH, 2010). Quanto às restrições, a diretriz diminui a falha nas tentativas de inovar (FR), ao permitir que as inovações sejam testadas e refinadas antes da implementação (EICHEN *et al.*, 2015). No MN, mitiga os inibidores culturais (FR), ao

criar uma cultura de inovação contínua e experimentação (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

20. Adotar metodologias ágeis para otimizar processos de negócios

As metodologias ágeis permitem que as empresas respondam rapidamente às mudanças do mercado e otimizem processos críticos. Os entrevistados (A, F) sugerem que a agilidade é crucial para garantir a flexibilidade organizacional. Mintzberg (1983) discute a importância de uma estrutura organizacional flexível para promover a inovação. Teece (2007) complementa ao afirmar que as capacidades dinâmicas são essenciais para adaptar rapidamente as operações empresariais. Na PV, essa diretriz aumenta a capacidade adaptativa (FI), permitindo que as empresas ajustem rapidamente suas operações e processos (GUPTA, 2018). No MN, facilita a avaliação contínua do modelo de negócio (FI), ao garantir que as inovações sejam integradas de forma ágil (TEECE, 2010). Em termos de restrições, na PV, a diretriz reduz o foco restrito a qualidade e preço (FR), ao permitir que a empresa adicione valor além do preço e qualidade (PAYNE *et al.*, 2017). No MN, minimiza os prazos excessivamente ambiciosos (FR), ao automatizar processos críticos e mitigar os riscos associados a inovações de grande escala (EICHEN *et al.*, 2015).

A análise da dimensão "Reconstruir a Organização" evidencia como as diretrizes propostas impactam diretamente a transformação digital, ao promover a adaptação cultural e estrutural das organizações. Essas diretrizes não apenas reforçam a capacidade adaptativa e a cocriação de valor, mas também possibilitam a criação de um ambiente onde a inovação contínua e a experimentação controlada são encorajadas e sustentadas. Além disso, a centralização de dados e o uso de metodologias ágeis garantem que as empresas possam responder rapidamente às mudanças do mercado, aprimorando a eficiência operacional e maximizando o valor para os *stakeholders*. A abordagem cuidadosa para mitigar os fatores restritivos, como o foco restrito a qualidade e preço e a falha nas tentativas de inovar, proporciona às organizações uma base sólida para superar barreiras internas e externas, garantindo uma transição digital bem-sucedida. Assim, ao promover uma mudança cultural progressiva e fomentar estruturas ágeis, as organizações estão mais bem posicionadas para sustentar a inovação e manter a competitividade em um cenário de constante transformação.

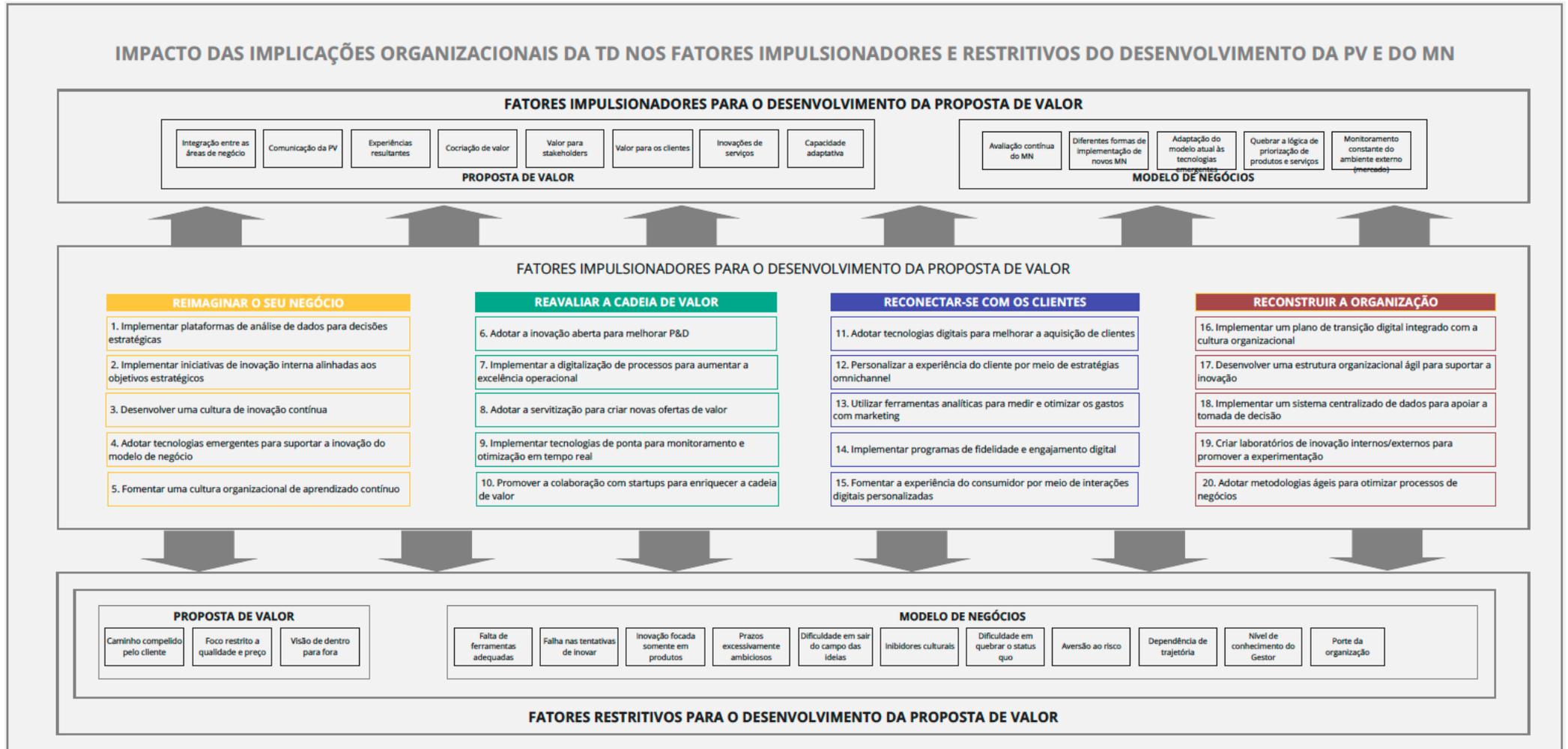
A análise das quatro dimensões propostas revela uma abordagem estratégica e integrada que aborda, de forma aprofundada, os desafios da transformação digital nas organizações, ao mitigar os fatores restritivos e fortalecer os fatores impulsionadores da Proposta de Valor (PV) e do Modelo de Negócios (MN). Cada uma dessas dimensões desempenha um papel crucial ao fornecer diretrizes específicas que alinham inovação tecnológica, adaptabilidade organizacional e transformações culturais. Isso permite que as empresas enfrentem, de maneira assertiva, as barreiras internas e externas que frequentemente limitam seu crescimento e capacidade de inovação.

Em suma, a implementação integrada dessas quatro dimensões oferece uma base robusta para que as organizações fortaleçam tanto a Proposta de Valor quanto o Modelo de Negócios em um ambiente de transformação digital acelerada. Cada dimensão trabalha não apenas os aspectos tecnológicos, mas também as mudanças culturais necessárias para sustentar a competitividade e a inovação contínua. Ao alinhar esses dois eixos, as empresas estão mais bem equipadas para navegar pelas complexidades de um mercado em constante evolução, mitigando riscos, maximizando oportunidades e garantindo seu sucesso a longo prazo.

4.3.1.3 Versão “2” do artefato – *Framework* Teórico

A versão 2 do *framework* foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma abordagem mais conceitual e compacta, em resposta à alta complexidade observada na versão 1, caracterizada por um número elevado de conexões e interações entre os fatores. A simplificação do modelo não visa comprometer a profundidade das análises, mas sim otimizar a visualização e compreensão dos principais elementos que impulsionam e restringem o desenvolvimento da proposta de valor (PV) e do modelo de negócios (MN) nas organizações. Ao reduzir o número de conexões visuais, a versão 2 permite que os gestores e tomadores de decisão concentrem-se nos aspectos centrais do *framework*, facilitando sua aplicação prática, conforme ilustrado na Figura 13.

Figura 13 – Versão “2” do artefato – Framework Teórico



Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.1.4 Versão “0” do artefato – *Roadmap* Prático

O *roadmap* intitulado “20 Diretrizes Organizacionais”, contém instruções sobre o porquê de cada diretriz, como essa diretriz acentua os fatores impulsionadores e mitiga os fatores restritivos no desenvolvimento da PV e do MN boas práticas de empresas que estão aplicando diretrizes que envolvem os temas sugeridos e, por fim, fornece sugestões de como as empresas devem começar o processo de implementação das respectivas diretrizes. Cabe destacar que esse artefato tem como objetivo servir como uma espécie de *guia* aos praticantes com *insights* que podem contribuir para aquelas organizações *que necessitam estar preparadas para lidar com as implicações organizacionais da transformação digital*, especialmente no que tange os temas de PV e MN. Portanto, não se teve a pretensão de elaborar um manual ou um passo a passo detalhado explorando todas as possibilidades de implementação, conforme apresentado no Apêndice F4.

4.4 ETAPA 8 - AVALIAÇÃO DOS ARTEFATOS

Nesta etapa o artefato deve ser avaliado a fim de verificar se ele atende às especificações de utilidade e a viabilidade (DRESCH *et al.*, 2015). Para tanto, pretende-se utilizar nesta pesquisa como forma de avaliação do artefato a técnica de grupo focal. Pois, conforme postulado pelos autores, o grupo focal “garante uma discussão mais profunda e colaborativa em relação aos artefatos desenvolvidos pela pesquisa”. Além disso, ainda segundo os autores, “podem surgir novas possibilidades de encontrar melhores soluções para os problemas em estudo” (DRESCH *et al.*, 2015, p. 98). Com isso se entende que o objetivo específico “e” estará atendido, conforme Quadro 32.

Quadro 32 – Avaliação do artefato

Etapa	Procedimento	Objetivo Específico
Avaliação do artefato	5. Grupo Focal	d) desenvolver e avaliar artefatos que atendam ao objetivo geral desta pesquisa;

Fonte: Elaborado pelo autor.

A avaliação de um *framework* teórico, no contexto da *Design Science Research* (DSR), exige critérios robustos que integrem tanto a fundamentação teórica quanto a

aplicabilidade prática. A DSR se concentra no desenvolvimento de artefatos que resolvem problemas relevantes e aplicáveis a situações reais, ao mesmo tempo que contribuem para o corpo teórico de uma área de estudo. Neste contexto, observa-se que os critérios de clareza e coerência teórica, aplicabilidade prática, inovação, robustez teórica e flexibilidade fornecem uma base sólida para garantir que o artefato seja não apenas teórica e academicamente robusto, mas também aplicável e útil em cenários reais. A fundamentação dos critérios utilizados será detalhada a seguir:

4.4.1 Critérios de avaliação do *framework* teórico

A fim de tornar claro o processo de avaliação dos artefatos desenvolvidos nessa pesquisa, na sequência, será detalhado os critérios estabelecidos.

1. Clareza e Coerência Teórica

A clareza e coerência teórica de um *framework* são essenciais para garantir que o artefato seja compreensível e aplicável. Na DSR, conforme Hevner *et al.* (2004), a criação de artefatos deve ser embasada em uma lógica sólida e ser comunicada de forma clara para que os *stakeholders* possam interpretar corretamente suas propostas. O *framework* deve seguir uma estrutura lógica, onde os conceitos teóricos estão interconectados e fundamentados em uma base de conhecimento bem estabelecida.

Na avaliação de um *framework* teórico, é crucial garantir que ele siga essa estrutura e que os conceitos sejam claros e bem definidos. Um *framework* com falhas na clareza teórica corre o risco de não ser entendido e, conseqüentemente, não ser utilizado de maneira adequada. Conforme Gregor e Hevner (2013), a apresentação clara dos conceitos e suas inter-relações também é fundamental para garantir que o *framework* tenha impacto no campo prático.

2. Aplicabilidade Prática

Um dos princípios centrais da DSR é que os artefatos devem ser projetados para resolver problemas práticos. Peffers *et al.* (2007) sugerem que o artefato deve ser avaliado com base na sua capacidade de ser implementado em situações reais.

Nesse sentido, o critério de aplicabilidade prática avalia se o *framework* é utilizável em um contexto organizacional e se as diretrizes propostas podem ser postas em prática com os recursos e capacidades disponíveis.

A avaliação da aplicabilidade prática também permite verificar se o *framework* está de acordo com os princípios da *utility* (utilidade) e *effectiveness* (eficácia), conforme proposto por March e Smith (1995). Eles argumentam que, para um artefato ser considerado útil, ele deve ser implementável em um ambiente real e trazer resultados que atendam aos objetivos estabelecidos.

3. Inovação

A inovação é um dos pilares da DSR, que busca não apenas resolver problemas, mas também contribuir com novas formas de abordar questões dentro de um campo de estudo. Hevner *et al.* (2004) destacam que um bom artefato deve trazer uma solução nova ou melhorada, que aumente o entendimento ou a capacidade de resolver um problema.

O critério de inovação avalia se o *framework* traz uma nova perspectiva ou abordagem que não foi explorada anteriormente. O *framework* teórico deve ser capaz de introduzir conceitos ou formas de pensar inovadoras que possam ampliar o campo de estudo e oferecer novas soluções práticas. Na DSR, a inovação é especialmente importante para garantir que o artefato tenha influência, tanto na academia quanto na prática.

4. Robustez e Fundamentação Teórica

A DSR exige que o desenvolvimento de artefatos seja embasado em teorias sólidas e reconhecidas. Hevner *et al.* (2004) defendem que a contribuição teórica de um artefato é um dos principais resultados esperados da DSR. O critério de robustez e fundamentação teórica assegura que o *framework* esteja ancorado em uma base teórica robusta, o que garante sua validade acadêmica e sua aplicabilidade em diferentes contextos.

A robustez teórica também protege o artefato de ser meramente descritivo ou *ad hoc*. Conforme Gregor e Jones (2007), um *framework* que se baseia em uma

fundamentação teórica sólida aumenta a chance de ser replicável e adaptável a outros contextos, o que é um princípio central da DSR.

5. Flexibilidade e Adaptação

A capacidade de adaptação a diferentes contextos é essencial na DSR, especialmente considerando que as organizações e os ambientes em que atuam são diversos e mutáveis. Venable *et al.* (2016) discutem a importância de criar artefatos flexíveis, que possam ser ajustados para diferentes indústrias, tamanhos de organização ou mudanças tecnológicas. O critério de flexibilidade e adaptação avalia se o *framework* pode ser utilizado em múltiplos contextos, permitindo sua evolução conforme novas necessidades e condições surgem.

A DSR valoriza essa capacidade de ajuste contínuo, pois garante que o *framework* possa ser útil a longo prazo e em diversos cenários. Em vez de ser um artefato estático, um *framework* flexível permite que as organizações adaptem suas diretrizes e processos conforme as circunstâncias mudam, aumentando sua relevância prática.

4.4.1 Etapas do Processo de Avaliação

a. Planejamento

- Seleção dos Especialistas: o painel foi composto por acadêmicos com experiência nos temas da tese, além de praticantes do mercado, como gestores e consultores empresariais. Esses especialistas trouxeram uma visão tanto teórica quanto prática, assegurando uma análise rica e diversificada;
- Critérios de Seleção: a experiência dos especialistas com os temas da tese, sobretudo, nos campos da inovação organizacional e estratégia de negócios, foi fundamental para garantir que a avaliação cubra aspectos técnicos e estratégicos.

b. Condução da Avaliação

- Apresentação dos Artefatos: o pesquisador (facilitador) introduziu, primeiramente o *Framework* Teórico, destacando suas quatro dimensões

principais e as diretrizes que se conectam à Proposta de Valor e ao Modelo de Negócios. Na sequência, foi apresentado o *Roadmap* Prático, bem como o seu objetivo e limitações;

– Discussão Guiada: durante o painel, o facilitador incentivou a participação ativa dos especialistas, fazendo perguntas orientadoras que provocaram reflexões/discussões sobre a aplicabilidade do *framework*, conforme os critérios escolhidos. Para apoiar o processo, o pesquisador utilizou (não somente, mas como parte dos questionamentos) um guia com perguntas em acordo com os critérios de avaliação estabelecidos, conforme Apêndice G.

c. Coleta e Análise do *Feedback*

– Coleta: o painel com os especialistas foi realizado com o apoio da ferramenta *Teams*, sendo gravado e transcrito pela mesma. Ocorreu no dia 09/09/2024, às 19h30min, com duração de 98 minutos. Foram convidados e confirmados, seis participantes. Entretanto, minutos antes do início do painel, dois convidados declinaram em função de compromissos profissionais. Portanto, a sessão de deu com quatro participantes, sendo dois acadêmicos e dois praticantes, conforme informações detalhadas no Apêndice H.

– Refinamento do *Framework*: a análise dos *feedbacks* foi usada para refinar os artefatos (*framework* e o *roadmap*), ajustando suas diretrizes para torná-las mais aplicáveis e eficazes em diferentes cenários empresariais.

Para assegurar que os principais aspectos fossem devidamente avaliados pelos especialistas, foram enviados com antecedência a versão 2 do *Framework* (Figura 13), a versão 0 do *Roadmap* (Apêndice F4) e um guia (Apêndice G). Esse material continha questões direcionadas à reflexão prévia da reunião, com foco na avaliação dos requisitos.

4.4.2 Contribuições dos especialistas

A seguir, são detalhadas as principais contribuições dos especialistas, painelistas 1(PA1), 2(PA2), 3(PA3), e 4(PA4), para cada um dos artefatos, agrupadas pelos critérios, recebidas durante o painel, conforme ilustrado no Quadro 33 (*framework* teórico) e no Quadro 34 (*roadmap* prático).

Quadro 33 – Contribuições Especialistas | Framework teórico

Critério	Pergunta	PA1	PA2	PA3	PA4
1. Clareza e Coerência Teórica	A estrutura do framework é clara e fácil de entender?	Eu entendi super fácil... compreendi o trabalho	A estrutura é clara	Clara e fácil de entender	Estrutura clara, mas por onde começar?
	Os conceitos estão bem definidos?	Sim, os conceitos estão bem definidos	Conceitos bem fundamentados	Sim, mas poderia explicar mais impacto das diretrizes	Relação entre teoria e prática está clara
	Existem partes que geram dúvidas?	Fiquei com uma questão sobre flechas	Substituir a palavra "implicações" por "diretrizes"	Dúvida sobre fatores restritivos	Apresentação gráfica poderia ser melhorada
2. Aplicabilidade Prática	O framework pode ser aplicado facilmente?	Ele pode ser integrado às práticas	Aplicável em diferentes setores	Depende do setor	Aplicabilidade depende da preparação
	Há elementos difíceis de aplicar?	Algumas terão dificuldades sem uma base digital	Pode ser difícil em empresas tradicionais	Complexidade pode dificultar em negócios menores	Investimentos em tecnologia podem ser difíceis
3. Inovação	O framework oferece uma abordagem inovadora?	Conexão entre transformação digital, PV e MN é inovadora	Separação de PV e MN com conexão é interessante	Conecta diretrizes de TD com PV e MN	Organização e integração dos fatores
	Que aspectos se destacam por sua originalidade?	Uso das diretrizes para mapear fatores restritivos	Originalidade na aplicação simultânea de diretrizes	Mapeamento claro dos fatores restritivos	Organização das diretrizes avança o campo
4. Robustez e Fundamentação Teórica	O framework é fundamentado em teorias?	Bem fundamentado teoricamente	Bem estruturada teoricamente	Boa fundamentação teórica	Bem embasado, mas poderia reforçar adaptações
	Há lacunas teóricas?	Explicação mais detalhada sobre impacto	Separe melhor PV e MN	Explorar mais pequenas empresas	Explorar mais a adaptação em indústrias
5. Flexibilidade e Adaptação	O framework é flexível o suficiente?	Pode ser adaptado a diferentes setores	Pode ser adaptado com intensidade variável	Flexível, mas depende do setor	Flexível, mas precisaria de adaptações
	Quais adaptações seriam necessárias?	Personalizar diretrizes para avaliar maturidade	Adaptar ao tamanho e nível de digitalização	Depende do contexto e maturidade digital	Adaptação necessária em negócios menores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 34 – Contribuições Especialistas | Roadmap prático

Critério	Pergunta	PA1	PA2	PA3	PA4
1. Clareza e Coerência Teórica	A estrutura do framework é clara e fácil de entender?	N/A	N/A	N/A	N/A
	Os conceitos estão bem definidos?	N/A	N/A	N/A	N/A
	Existem partes que geram dúvidas?	N/A	N/A	N/A	N/A
2. Aplicabilidade Prática	O roadmap pode ser aplicado facilmente?	Está muito claro, atende o propósito de ser um passo a passo	Pode deixar mais claro a relação das diretrizes com os fatores	Sim, me parece bem claro e intuitivo	Flexível o suficiente para ser adaptado a diferentes realidades
	Há elementos difíceis de aplicar?	A questão dos exemplos de empresas ajuda a materializar	Não vejo nenhuma dificuldade em aplicação	Todos os elementos abordados podem ser aplicados	Deixar mais claro essa questão dos impactos das diretrizes em qual fator
3. Inovação	O roadmap oferece uma abordagem inovadora?	A perspectiva de integração entre os temas TD, PV e MN	A forma como as informações estão dispostas	Um guia aos praticantes relacionado ao tema	objetividade, clareza e praticidade
	Que aspectos se destacam por sua originalidade?	A forma de visualizar	Os elementos considerados	A relação entre os três temas (TD, PV e MN)	A aplicação prática da teoria
4. Robustez e Fundamentação Teórica	O framework é fundamentado em teorias?	N/A	N/A	N/A	N/A
	Há lacunas teóricas?	N/A	N/A	N/A	N/A
5. Flexibilidade e Adaptação	O roadmap é flexível o suficiente?	Pode ser aplicado em diferentes tipos de empresa	É relevante em diferentes cenários	Sim, mas depende do nível de maturidade digital das empresa	Ficou mais claro a questão de "por onde começar"
	Quais adaptações seriam necessárias?	Um instrumento para medir a nível de impacto de cada diretriz	Não colocar no mesmo tópico, boas práticas e os fatores	Adaptar aos setores econômicos: primeiro, segundo e terceiro setor.	Não colocar no mesmo tópico "como começar" e "quem está fazendo"

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 ETAPA 9 - EXPLICITAÇÃO DAS APRENDIZAGENS

4.5.1 *Framework* teórico

O painel de especialistas trouxe contribuições valiosas e diversificadas sobre a avaliação do *framework* teórico proposto, com análises que abordam os critérios de clareza e coerência teórica, aplicabilidade prática, inovação, robustez e fundamentação teórica, e flexibilidade e adaptação. A partir das falas dos Painelistas foram identificados pontos convergentes, divergentes e complementares, além de inovações destacadas pelos especialistas.

1. Clareza e Coerência Teórica

Os quatro painelistas concordaram que a estrutura do *framework* é clara e compreensível, especialmente no que diz respeito à apresentação das diretrizes e à relação entre os fatores impulsionadores e restritivos. PA1 destacou a facilidade em entender o *framework*, enquanto PA2 complementou, ressaltando a clareza da conexão entre diretrizes e a influência sobre a proposta de valor (PV) e o modelo de negócios (MN). PA3, apesar de concordar com a clareza geral, levantou uma dúvida específica sobre as flechas que indicam os fatores restritivos no modelo de negócios, sugerindo que poderiam ser invertidas, o que foi corroborado por PA4, que questionou o ponto de partida prático do *framework*, ainda que reconhecesse sua clareza estrutural. Essas observações indicam uma convergência quanto à clareza geral, com divergências pontuais relacionadas a detalhes visuais e aplicativos.

Em relação aos conceitos teóricos, todos os painelistas concordaram que estão bem definidos e conectados. PA1 e PA2 reforçaram que os conceitos teóricos são consistentes com a literatura existente, enquanto PA3 sugeriu que o impacto das diretrizes no modelo de negócios poderia ser mais detalhado, o que foi complementado por PA4, que indicou que a relação entre teoria e prática estava clara, mas que uma exploração adicional das conexões entre diretrizes e fatores impulsionadores poderia enriquecer a análise. Nesse sentido PA3 sugeriu que a substituição da palavra “implicações” por “diretrizes” no título.

2. Aplicabilidade Prática

Na questão da aplicabilidade prática, há uma convergência entre os especialistas de que o *framework* pode ser aplicado a diferentes setores, porém com algumas ressalvas. PA1 destacou a flexibilidade de integração com as práticas atuais das empresas, mas apontou que isso dependeria do nível de maturidade digital da organização. PA2 e PA3 reforçaram essa visão, observando que o *framework* pode ser adaptado a diferentes setores, mas que alguns negócios tradicionais ou menores poderiam encontrar dificuldades de implementação, especialmente nas diretrizes mais complexas. PA4, de maneira complementar, mencionou que a preparação organizacional e a disposição para mudar o modelo de negócios seriam fatores determinantes para a aplicabilidade, destacando que empresas com menor maturidade digital enfrentariam maiores desafios.

Os painelistas também identificaram elementos difíceis de aplicar. PA1 mencionou que empresas sem uma base digital sólida teriam dificuldade na adoção, enquanto PA2 apontou que a mudança cultural seria um desafio em empresas tradicionais. PA3 observou que a complexidade de algumas diretrizes poderia ser um obstáculo em empresas menores, e PA4 indicou que as diretrizes que envolvem investimentos tecnológicos seriam as mais difíceis de implementar em empresas com recursos limitados.

3. Inovação

Todos os painelistas reconheceram que o *framework* oferece uma abordagem inovadora, principalmente ao conectar a transformação digital com a proposta de valor e o modelo de negócios. PA1 destacou a clareza dessa conexão como um ponto inovador, enquanto PA2 enfatizou a originalidade de separar e ao mesmo tempo conectar a proposta de valor e o modelo de negócios por meio das diretrizes. PA3 complementou essa visão, afirmando que o *framework* inova ao mapear de maneira clara os fatores restritivos e impulsionadores que impactam tanto a proposta de valor quanto o modelo de negócios. PA4, por sua vez, destacou a organização e integração dos fatores como uma inovação significativa, mas sugeriu que o *framework* poderia ser apresentado de maneira mais prática para facilitar sua aplicabilidade em diferentes indústrias.

Quanto aos aspectos que se destacam por originalidade, PA1 e PA2 concordaram que o mapeamento dos fatores restritivos e impulsionadores é um diferencial, enquanto PA3 reforçou a importância da clareza no mapeamento, e PA4 apontou que a organização das diretrizes tem o potencial de avançar o campo da transformação digital.

4. Robustez e Fundamentação Teórica

Os painelistas também convergiram na avaliação de que o *framework* está bem fundamentado teoricamente. PA1 observou que a fundamentação é sólida, especialmente nas conexões entre transformação digital, proposta de valor e modelo de negócios. PA2 e PA3 compartilharam dessa visão, mas PA3 sugeriu que o *framework* poderia explorar mais a literatura sobre transformação digital em pequenas empresas, uma sugestão também levantada por PA4, que mencionou a importância de reforçar como o *framework* se adapta a diferentes cenários empresariais.

No que diz respeito às lacunas teóricas, PA1 e PA2 sugeriram uma maior explicação sobre o impacto da transformação digital em diferentes tipos de organizações, com PA2 reforçando a necessidade de uma separação mais clara entre proposta de valor e modelo de negócios. PA3 e PA4 concordam que está bem embasado, apenas sugeriram que seria necessária uma exploração mais profunda sobre a maturidade digital em empresas menores e a adaptação em indústrias tradicionais.

5. Flexibilidade e Adaptação

Em resumo, quanto à flexibilidade e adaptação, os painelistas concordaram que o *framework* é flexível, mas com ressalvas. PA1 e PA2 destacaram que o *framework* pode ser adaptado a diferentes setores, com intensidade variável dependendo do contexto. PA3 complementou, observando que a relevância da transformação digital varia conforme o setor, e PA4 enfatizou que adaptações seriam necessárias em empresas com níveis diferentes de maturidade digital, especialmente em negócios menores.

Quando questionados sobre as adaptações necessárias, PA1 sugeriu personalizar as diretrizes para que as empresas possam avaliar seu nível de

maturidade, enquanto PA2 reforçou a necessidade de adaptar o *framework* ao tamanho e nível de digitalização da empresa. PA3 apontou que as adaptações dependeriam do contexto e da maturidade digital, enquanto PA4 afirmou que empresas menores precisariam de ajustes específicos para aplicar o *framework*. Afinal, o PA2 sugeriu, e todos concordaram, que essas ressalvas levantadas pelos painelistas deveriam ser incluídas na tese como uma das limitações do estudo.

Em suma, o painel de especialistas ofereceu uma visão rica e diversificada sobre o *framework* teórico, com uma clara convergência quanto à sua clareza, inovação e fundamentação teórica. No entanto, foram identificados pontos complementares e divergentes, especialmente no que diz respeito à aplicabilidade prática e à necessidade de adaptações em empresas com diferentes níveis de maturidade digital. A inovação na conexão entre a transformação digital, a proposta de valor e o modelo de negócios foi amplamente reconhecida, enquanto os especialistas também sugeriram áreas de melhoria na apresentação gráfica e na aplicação prática do *framework* em diferentes contextos organizacionais. O Quadro 35 demonstra a compilação das contribuições que foram adotadas/não adotadas, bem como, as devidas justificativas.

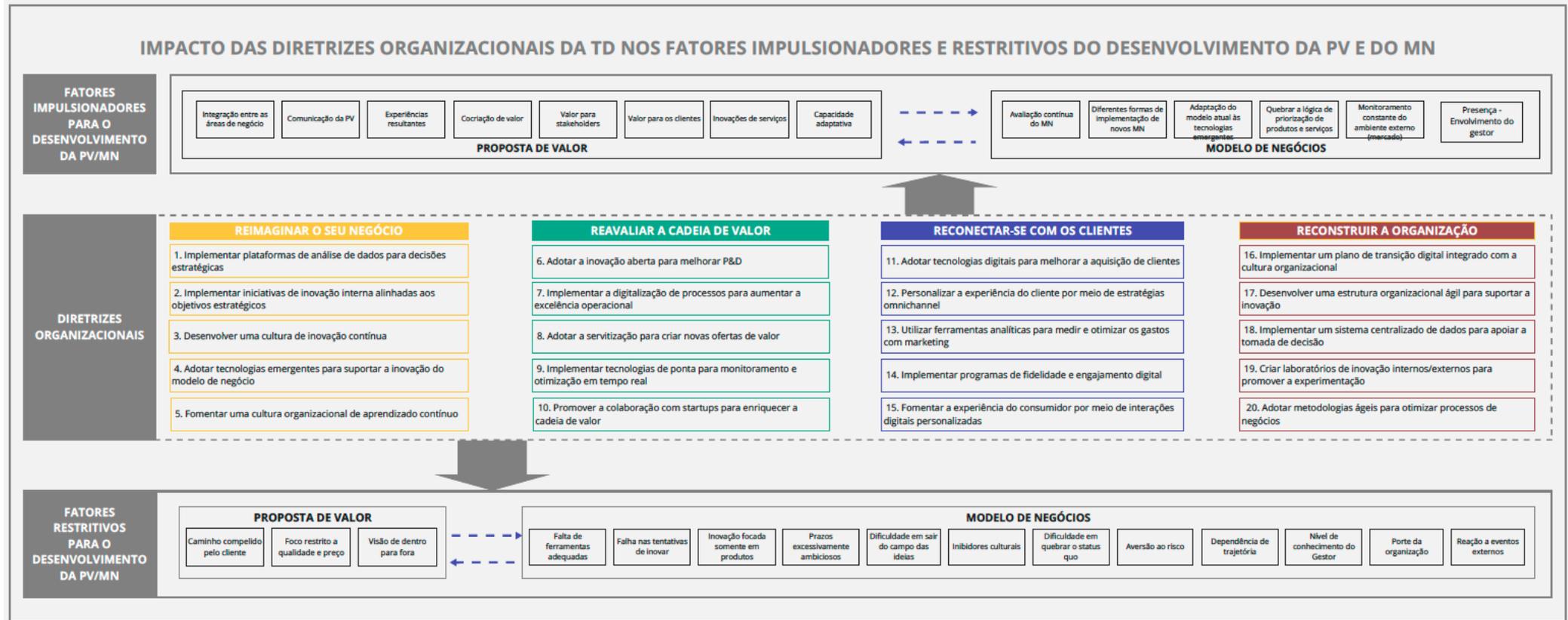
Quadro 35 – Compilação das contribuições adotadas/não adotadas | Framework teórico

Critério 1 - Clareza e Coerência Teórica			
Painelista	Contribuição	Adoção	Justificativa
PA1	Fiquei com uma questão sobre flechas	sim	A quantidade das flexas e a posição estavam causando interpretações difusas, foi ajustado na versão final do artefato.
PA2	Substituir a palavra "implicações" por "diretrizes"	sim	Foi acatado a sugestão do PA2, pois a partir disso, além de resolver as questões levantadas pelo PA3 e PA4, contribui para a clareza da questão anterior (flexas). Todos os PA's concordaram que essa solução.
PA3	Sim, mas poderia explicar mais impacto das diretrizes	sim	
PA4	Estrutura clara, mas por onde começar?	sim	
Critério 2 - Aplicabilidade Prática			
PA1	Algumas terão dificuldades sem uma base digital	não	Os pontos levantados estão relacionados ao porte das organizações, inclusive apontado no estudo como um dos fatores restritivos ao desenvolvimento do MN. Neste sentido, se entende que não terá nenhuma modificação no framework.
PA2	N/A	N/A	
PA3	Complexidade pode dificultar em negócios menores	não	
PA4	Adaptação necessária em negócios menores	não	
Critério 3 - Inovação			
PA1	N/A	N/A	Nenhum ponto de melhoria apontado
PA2	N/A	N/A	
PA3	N/A	N/A	
PA4	N/A	N/A	
Critério 4 - Robustez e Fundamentação Teórica			
PA1	Explicação mais detalhada sobre impacto	sim	Sim, é necessário. Está contemplada no detalhamento do framework na tese e na versão final do Roadmap que é desdobramento do Framework, destinado aos praticantes.
PA2	Separe melhor PV e MN e demonstre a interconexão entre os fatores	sim	Sim, é necessário. A versão apresentada embora considere os fatores no mesmo quadrante, não deixa explícito a relação. Foi considerado na versão final.
PA3	N/A	N/A	Nenhum ponto de melhoria apontado
PA4	N/A	N/A	Nenhum ponto de melhoria apontado
Critério 5 - Flexibilidade e Adaptação			
PA1	Personalizar diretrizes para avaliar maturidade	não	o PA2 sugeriu, e todos concordaram, que estas ressalvas levantadas pelos painelistas deveriam ser incluídas na tese como uma das limitações do estudo.
PA2	Adaptar ao tamanho e nível de digitalização	não	
PA3	Depende do contexto e maturidade digital	não	
PA4	Adaptação necessária em negócios menores	não	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das contribuições dos especialistas foi desenvolvido a versão “3” do framework teórico, conforme Figura 14:

Figura 14 – Versão “3” do artefato – Framework Teórico



Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.2 Roadmap prático

Assim como nas discussões sobre o *framework* teórico, o painel de especialistas trouxe contribuições valiosas sobre a avaliação do *roadmap* prático. Entretanto, para esse artefato, dado que, sob o aspecto teórico, se trata de um desdobramento do *framework* e, sobretudo, do seu objetivo, os critérios considerados foram: aplicabilidade prática, inovação e flexibilidade e adaptação. A partir das falas dos Painelistas 1(PA1), 2(PA2), 3(PA3), e 4(PA4), foram identificados pontos convergentes, divergentes e complementares, além de inovações destacadas pelos especialistas.

O painel de especialistas analisou o *roadmap* prático apresentado, focando em três critérios principais: Aplicabilidade Prática, Inovação, e Flexibilidade e Adaptação. As respostas dos painelistas revelaram *insights* convergentes, divergentes e complementares, com ênfase em como o *roadmap* atende às necessidades organizacionais e oferece soluções práticas.

1. Aplicabilidade Prática

Na análise sobre a aplicabilidade prática do *roadmap*, os especialistas concordaram, em grande parte, que o documento é claro e pode ser aplicado com facilidade em diferentes contextos empresariais. PA1 mencionou que o *roadmap* está bem estruturado e atende ao propósito de funcionar como um passo a passo, facilitando a implementação pelas empresas. PA2 destacou que a clareza do *roadmap* poderia ser ainda maior, especialmente no que tange à relação das diretrizes com os fatores impactados, o que ajudaria a torná-lo ainda mais aplicável. Em consonância com isso, PA3 afirmou que o *roadmap* é intuitivo e flexível, o que o torna uma ferramenta valiosa para diversas realidades organizacionais.

Sobre os elementos que poderiam ser mais difíceis de aplicar, houve um consenso entre os painelistas de que o *roadmap*, como está, não apresenta grandes dificuldades de implementação. PA1 apontou que o uso de exemplos de empresas facilita a materialização dos conceitos abordados, enquanto PA2 e PA3 mencionaram que todos os elementos propostos no *roadmap* podem ser aplicados em diferentes contextos. No entanto, PA4 sugeriu que seria útil deixar mais claro quais diretrizes impactam cada fator, tornando o *roadmap* ainda mais prático para os gestores.

2. Inovação

Quanto à inovação, todos os painelistas reconheceram que o *roadmap* oferece uma abordagem inovadora ao integrar de forma coerente os temas de Transformação Digital (TD), Proposta de Valor (PV), e Modelo de Negócios (MN). PA1 destacou que essa perspectiva de integração entre os três temas traz uma nova abordagem para a gestão organizacional, enquanto PA2 elogiou a maneira como as informações estão dispostas, facilitando a compreensão dos usuários. Complementando essa visão, PA3 considerou o *roadmap* como um guia prático para os gestores, reforçando a utilidade do documento no dia a dia das empresas.

Em termos de originalidade, os especialistas apontaram diferentes aspectos que se destacam. PA1 ressaltou que a forma de visualização das diretrizes é inovadora, enquanto PA2 mencionou que os elementos considerados no *roadmap* são bem escolhidos e organizados. PA3 foi além, destacando a relação direta entre os três temas – TD, PV e MN – como o principal ponto de originalidade do *roadmap*. PA4, por sua vez, reforçou que a aplicação prática da teoria é um dos aspectos mais originais e úteis do documento.

3. Flexibilidade e Adaptação

No critério de flexibilidade e adaptação, os painelistas concordaram que o *roadmap* pode ser aplicado em diferentes tipos de empresas e setores, mas com algumas condições. PA1 destacou que o documento é relevante em diversos cenários empresariais, o que o torna uma ferramenta útil para diferentes tipos de organização. PA2 reforçou essa visão, afirmando que o *roadmap* é flexível o suficiente para ser aplicado, desde que a maturidade digital da empresa seja levada em consideração. PA3 concordou, mas observou que a questão sobre "por onde começar" ficou mais clara durante a discussão, indicando que o *roadmap* ainda poderia melhorar nessa orientação inicial.

Por fim, quando questionados sobre as adaptações necessárias, os painelistas apresentaram sugestões complementares. PA1 sugeriu a criação de um instrumento para medir o impacto de cada diretriz, o que ajudaria as empresas a avaliar seu progresso. PA2 recomendou que as boas práticas e os fatores restritivos não fossem discutidos no mesmo tópico, para evitar confusões. PA3 mencionou que o *roadmap*

poderia ser adaptado para diferentes setores econômicos – como o primeiro, segundo e terceiro setor –, enquanto PA4 sugeriu separar os tópicos de "como começar" e "quem está fazendo" para dar mais clareza ao processo de implementação.

Em resumo, o painel de especialistas avaliou positivamente o *roadmap* prático, destacando sua clareza, aplicabilidade e flexibilidade. Os pontos de inovação foram amplamente reconhecidos, especialmente a integração dos temas TD, PV e MN. No entanto, foram levantadas sugestões para melhorias na forma de apresentação e na adaptação para diferentes setores e níveis de maturidade digital. As recomendações dos especialistas convergem para tornar o *roadmap* ainda mais acessível e prático, garantindo sua aplicação em uma ampla variedade de contextos empresariais. O Quadro 36 demonstra a compilação das contribuições que foram adotadas/não adotadas, bem como as devidas justificativas.

Quadro 36 – Compilação das contribuições adotadas/não adotadas | *Roadmap*

Critério 1 - Clareza e Coerência Teórica			
Painelista	Contribuição	Adoção	Justificativa
PA1	N/A	N/A	Este critério não foi considerado
PA2	N/A	N/A	
PA3	N/A	N/A	
PA4	N/A	N/A	
Critério 2 - Aplicabilidade Prática			
PA1	N/A	N/A	Nenhum ponto de melhoria apontado
PA2	Pode deixar mais claro a relação das diretrizes com os fatores	sim	A figura apresentada não deixa claro qual fator é impulsionador e qual é restritivo. Ajustado no Roadmap final
PA3	N/A	N/A	Nenhum ponto de melhoria apontado
PA4	N/A	N/A	Nenhum ponto de melhoria apontado
Critério 3 - Inovação			
PA1	N/A	N/A	Este critério não foi considerado
PA2	N/A	N/A	
PA3	N/A	N/A	
PA4	N/A	N/A	
Critério 4 - Robustez e Fundamentação Teórica			
PA1	N/A	N/A	Nenhum ponto de melhoria apontado
PA2	N/A	N/A	Nenhum ponto de melhoria apontado
PA3	Sim, mas depende do nível de maturidade digital das empresa	não	não considerado, pois entende-se que o roadmap atende empresas independente do nível de maturidade digital.
PA4	NA	N/A	Nenhum ponto de melhoria apontado
Critério 5 - Flexibilidade e Adaptação			
PA1	Um instrumento para medir a nível de impacto de cada diretriz	não	Essa indicação foi consensado entre os painelistas que é necessário, Entretanto, deverá ser apontada com uma das limitações do estudo.
PA2	Não colocar no mesmo tópico, boas práticas e os fatores	sim	Esse ponto realmente traz duas informações/abordagens no mesmo tema. Foi considerado na versão final.
PA3	Adaptar aos setores econômicos: primeiro, segundo e terceiro setor.	não	Não foi considerado, pois o objetivo do roadmap é algo genérico em termos de setor, aplicável em diferentes contextos de mercados/empresas.
PA4	Não colocar no mesmo tópico "como começar" e "quem está fazendo"	sim	Esse ponto realmente traz duas informações/abordagens no mesmo tema. Foi considerado na versão final.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das contribuições dos especialistas foi desenvolvido a versão “2” do *roadmap* prático, conforme Apêndice I

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado a discussão dos resultados, seguindo as últimas etapas (de 10 a 12) do método DSR, propostos por Dresch *et al.* (2015).

5.1 ETAPA 10 – CONCLUSÕES

A pesquisa realizada oferece uma análise abrangente sobre a influência da Transformação Digital (TD) nos Modelos de Negócios (MN) e na Proposta de Valor (PV) das organizações, evidenciando sua importância como um elemento estratégico para a competitividade e inovação. A TD, como destacado ao longo deste estudo, não se limita apenas à introdução de novas tecnologias; ela implica uma transformação profunda nos níveis estrutural e cultural das empresas, afetando diretamente a forma como elas operam e entregam valor. Os resultados mostram que empresas que conseguem integrar a TD de maneira eficaz em suas operações obtêm vantagens competitivas significativas, ao aumentar sua capacidade de adaptação às mudanças de mercado, promover a inovação e otimizar processos internos.

Um dos principais achados desta pesquisa foi a constatação de que a TD amplia as oportunidades de criação de valor, tanto para clientes quanto para a própria organização. A adoção de tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial, automação e análise de dados em tempo real, possibilita uma otimização mais eficiente de operações e serviços, criando novas ofertas de valor e experiências diferenciadas para os consumidores. Isso é especialmente relevante em um contexto em que a personalização e a eficiência são cada vez mais valorizadas. As entrevistas reforçaram esse ponto, mostrando que as plataformas digitais e o uso intensivo de dados são essenciais para identificar e capturar novas oportunidades de mercado, além de melhorar a experiência do cliente.

Outro aspecto importante destacado pela pesquisa foi a necessidade de um alinhamento entre Transformação Digital e cultura organizacional. A adoção de novas tecnologias só terá sucesso se for acompanhada por uma transformação cultural que valorize a inovação, a flexibilidade e o aprendizado contínuo. Este alinhamento cultural é um pré-requisito para mitigar a resistência interna, que frequentemente surge diante de inovações tecnológicas. Assim, empresas que conseguem transformar sua cultura

organizacional para abraçar a TD apresentam uma maior capacidade de adaptação, inovação e sucesso no longo prazo.

O estudo também evidenciou que a TD está intimamente relacionada à reconfiguração dos Modelos de Negócios. Organizações que conseguem adotar novos modelos digitais ou híbridos estão melhor posicionadas para capturar e entregar valor em mercados dinâmicos e competitivos. O uso de plataformas digitais não apenas melhora a eficiência interna das operações, mas também permite a criação de Propostas de Valor mais diferenciadas, o que amplia o alcance da empresa a novos mercados e segmentos. Essa relação foi validada pelas entrevistas realizadas, nas quais executivos relataram que a digitalização facilitou a criação de ecossistemas colaborativos e o desenvolvimento de novos modelos de receita.

Contudo, a pesquisa também identificou várias barreiras significativas para a implementação bem-sucedida da Transformação Digital, especialmente quando relacionada com a Proposta de Valor e Modelo de Negócios. Dentre os fatores restritivos, destacam-se a falta de recursos financeiros, a resistência à mudança e as estruturas organizacionais rígidas. Apesar das inúmeras vantagens da TD, como a otimização de processos e o aumento da eficiência, sua implementação exige investimentos em tecnologia e infraestrutura, bem como a disposição para transformar a cultura organizacional. A resistência à mudança cultural, em particular, foi apontada pelos entrevistados como um obstáculo importante, especialmente em organizações com estruturas hierárquicas mais tradicionais e centralizadas.

Portanto, as conclusões desta pesquisa apontam que a Transformação Digital, quando bem implementada, tem o potencial de transformar profundamente as operações e estratégias organizacionais. Ela não apenas facilita a inovação tecnológica, mas também impacta positivamente a Proposta de Valor e a estrutura dos Modelos de Negócios. Assim, empresas que adotam a TD de forma estratégica e integrada, alinhando-a à sua cultura e operação, estarão melhor preparadas para enfrentar os desafios futuros, se adaptando rapidamente às mudanças do mercado e mantendo sua competitividade em um ambiente de transformação acelerada.

5.2 ETAPA 11 - GENERALIZAÇÃO DE UMA CLASSE DE PROBLEMAS

A metodologia *Design Science Research* (DSR), quando aplicada ao processo de generalização para uma classe de problemas, busca criar artefatos inovadores que

possam solucionar questões específicas, mas com potencial de serem replicados em diferentes cenários. No contexto da transformação digital (TD), a adequação da Proposta de Valor (PV) e do Modelo de Negócios (MN) às novas tecnologias e às mudanças organizacionais representa uma dessas classes de problemas.

5.2.1 Generalização do Framework Teórico e *Roadmap* Prático

O framework teórico proposto, juntamente com o *roadmap* prático, pode ser generalizado para tratar da classe de problemas relacionada à adequação da PV e do MN dentro do contexto da TD. Essa generalização é possível porque os artefatos produzidos abordam questões amplas e recorrentes em processos de transformação digital, como:

1. Reimaginar o negócio: Aplicável a empresas de diversos setores que necessitam adaptar suas propostas de valor diante de novas tecnologias e mudanças no comportamento do consumidor;
2. Reavaliar a cadeia de valor: Um desafio comum entre as organizações ao integrar digitalização e inovação tecnológica em suas cadeias de valor, ajustando-as para maior eficiência e flexibilidade;
3. Reconectar-se com os clientes: A necessidade de entender e adaptar-se às expectativas dos clientes por meio de estratégias digitais é uma questão universal, aplicável a diferentes indústrias;
4. Reconstruir a organização: A mudança cultural e estrutural dentro das organizações é essencial para a adoção de novos modelos de negócio e tecnologias emergentes.

Essas quatro dimensões dos artefatos têm aplicabilidade em uma ampla gama de organizações, independentemente do setor ou do porte, tornando-se uma solução generalizável para a classe de problemas relacionada à adequação da proposta de valor e do modelo de negócios no contexto da transformação digital.

5.2.2 Aplicabilidade em Diferentes Contextos de Negócio

A adequação da PV e do MN no contexto da TD não é um desafio único para uma organização específica, mas sim uma necessidade universal em mercados competitivos e dinâmicos. As empresas, independentemente do setor, enfrentam a necessidade de se adaptar às mudanças tecnológicas e às novas demandas de clientes. Portanto, os artefatos propostos podem ser aplicados a diferentes setores, como:

- a) indústrias de manufatura, que necessitam digitalizar suas cadeias produtivas e incorporar inovação nos processos de fabricação;
- b) setores de serviços, onde a digitalização permite uma entrega mais ágil e personalizada de valor aos clientes;
- c) empresas de tecnologia, que estão na vanguarda da inovação, mas precisam adaptar constantemente seus modelos de negócios às mudanças disruptivas no mercado.

O *roadmap* prático, que deriva do framework, oferece uma visão de como implementar essas mudanças, desde o planejamento estratégico até a execução operacional, considerando as especificidades de cada organização, mas com uma abordagem que pode ser adaptada a diferentes contextos.

Portanto, a capacidade de generalização do framework teórico e do roadmap prático para a adequação da PV e MN no contexto da TD demonstra que essas ferramentas podem atender a uma classe ampla de problemas enfrentados por empresas em transformação digital. Elas fornecem diretrizes claras que podem ser ajustadas para diversas realidades organizacionais, promovendo inovação, eficiência e adaptação contínua em um mercado em constante evolução. Assim, o framework e o roadmap podem ser aplicados não apenas em um estudo de caso específico, mas como uma metodologia replicável em vários setores e indústrias.

5.3 ETAPA 12 - COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

Seguindo a metodologia *Design Science Research* (DSR), a etapa de comunicação dos resultados é crucial para garantir que o conhecimento gerado seja amplamente disseminado e compreendido, tanto na academia quanto entre profissionais do mercado.

Na qualidade de pesquisador, ao comunicar os resultados, pretende-se considerar as diferentes audiências que serão impactadas pelo framework teórico e o roadmap prático desenvolvidos. Para a comunidade acadêmica, os resultados devem ser apresentados de forma robusta, com forte embasamento teórico, em periódicos e conferências, de modo a contribuir com o avanço das pesquisas em Transformação Digital (TD), Proposta de Valor (PV) e Modelos de Negócios (MN).

Já para o público corporativo, a comunicação precisa ser mais prática e direta. É necessário traduzir o conhecimento acadêmico em guias aplicáveis, que possam ser implementados nas organizações. Aqui, entende-se que, é essencial que as recomendações sejam contextualizadas para as necessidades das empresas, levando em consideração suas diferentes fases de maturidade digital.

Um ponto relevante, apontado durante o painel com especialistas, foi a necessidade de desenvolver um instrumento de mensuração do grau de maturidade organizacional em relação às 20 diretrizes propostas. Ponto esse, também sinalizado no momento do colóquio com doutorandos, durante a imersão internacional. Isso ajudaria as empresas a entender melhor quais diretrizes devem priorizar em suas estratégias de Transformação Digital, proporcionando um direcionamento mais preciso. Uma forma seria a criação de uma plataforma *online* interativa, onde os usuários possam explorar as 20 diretrizes e avaliar o nível de maturidade digital de suas organizações.

Portanto, a comunicação dos resultados não deve apenas divulgar as descobertas, mas também facilitar a aplicação prática do conhecimento, promovendo a inovação e o desenvolvimento contínuo nas organizações.

6 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este estudo faz importantes contribuições teóricas para os campos da Transformação Digital (TD), Modelos de Negócios (MN) e Propostas de Valor (PV), ao fornecer uma análise abrangente de como a transformação digital impacta esses dois elementos centrais para as organizações. Possivelmente, as contribuições não passam por confirmar ou refutar a teoria, mais sim, ampliar a discussão sobre os temas TD, PV e MN, sobretudo, estabelecer conexões entre os conceitos, através de um framework integrado, até então não estabelecidas, pelo menos até onde pode se alcançar. A pesquisa confirma e expande a literatura existente ao demonstrar que a TD não apenas facilita a eficiência organizacional e a inovação tecnológica, mas também exige uma reestruturação dos modelos de negócios e da forma como o valor é entregue ao cliente.

Primeiramente, este estudo contribui para os conceitos que tratam da Transformação Digital ao fornecer uma visão clara de como ela influencia a dinâmica organizacional. A TD é frequentemente apresentada na literatura como um processo voltado para a introdução de novas tecnologias e a modernização de operações. No entanto, esta pesquisa mostra que a TD vai além da mera adoção de tecnologia, exigindo um realinhamento completo da cultura organizacional, dos processos e das estratégias de negócios. Este é um ponto crítico que amplia a compreensão acadêmica de que a TD é, na verdade, uma transformação holística que impacta profundamente a estrutura organizacional e a mentalidade empresarial. Ao integrar o conceito de cultura organizacional e TD, o estudo acrescenta uma camada de complexidade ao debate teórico, sublinhando que uma mudança tecnológica eficaz só pode ocorrer quando a cultura da empresa está alinhada a essa transformação.

Além disso, a pesquisa oferece uma contribuição importante ao conceito de Modelos de Negócios. A literatura tradicional sobre MN aborda a importância de inovar nos processos, na entrega e na captura de valor, mas muitas vezes não leva em consideração a profundidade com que a Transformação Digital pode afetar esses aspectos. Este estudo destaca como a TD exige um modelo de negócio mais ágil, dinâmico e flexível, no qual as empresas devem reavaliar continuamente suas estruturas e formas de gerar receita. Esta contribuição teórica é apoiada pela

argumentação de autores como Chesbrough (2010) e Teece (2010), que discutem a necessidade de um dinamismo contínuo nos modelos de negócios, especialmente em ambientes de rápido avanço tecnológico. Ao adaptar e ampliar essas teorias, o presente estudo mostra que os modelos de negócios bem-sucedidos no contexto da TD são aqueles que integram a tecnologia ao *core* da estratégia, promovendo a inovação contínua e a adaptação constante.

A contribuição teórica para a Proposta de Valor (PV) também merece destaque. A TD reconfigura a maneira como o valor é criado e entregue aos clientes, transformando a PV em um elemento central da estratégia organizacional. Este estudo oferece uma perspectiva ampliada ao propor que a PV digital vai além do valor econômico; ela abrange também o valor experiencial, relacional e emocional. Empresas que integram a TD em suas estratégias de PV são capazes de personalizar suas ofertas, criando experiências de consumo que atendem de maneira mais precisa às necessidades dos clientes, o que, por sua vez, fortalece os vínculos e gera uma base de clientes mais leal e engajada. A pesquisa, portanto, contribui teoricamente ao explorar a natureza evolutiva da Proposta de Valor em um ambiente digital, expandindo as teorias tradicionais que focam apenas em aspectos econômicos e de eficiência.

Outro ponto de contribuição é a ampliação do entendimento sobre Transformação Digital em indústrias específicas. Embora a maioria dos estudos sobre TD foque em grandes empresas e setores altamente tecnológicos, esta pesquisa oferece *insights* valiosos sobre como indústrias menos tradicionais, como o setor de serviços e até mesmo setores mais tradicionais, podem se beneficiar da TD. O estudo oferece um framework conceitual que pode ser aplicado em diversos setores, mostrando que a TD é uma força transversal, com impactos tanto em indústrias de alta tecnologia quanto em organizações com estruturas mais rígidas e tradicionais.

6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Além das contribuições teóricas, o estudo também oferece importantes contribuições aplicadas para gestores e líderes organizacionais, especialmente aqueles que buscam implementar ou aprimorar iniciativas de Transformação Digital relacionadas a PV e MN. A pesquisa fornece um guia, através do Roadmap Prático, sobre como as empresas podem integrar de maneira eficaz a TD em suas operações

e estratégias, criando um modelo replicável para empresas de diferentes portes e setores.

A primeira contribuição prática é o entendimento detalhado de como as empresas podem otimizar suas Propostas de Valor no contexto da TD. A pesquisa mostra que o uso de tecnologias digitais, como análise de dados em tempo real, automação e plataformas digitais, permite às empresas não apenas aumentar a eficiência de suas operações, mas também melhorar significativamente a experiência do cliente. Empresas que conseguem integrar essas tecnologias podem personalizar suas ofertas, entender melhor as necessidades dos clientes e criar propostas de valor que vão além do preço e da qualidade, englobando a experiência e o relacionamento com o cliente. Esse insight é valioso para gestores que buscam aumentar a fidelização e o engajamento dos clientes, elementos essenciais para a competitividade no ambiente digital.

Outro aspecto prático importante destacado pela pesquisa é a reestruturação organizacional necessária para que a Transformação Digital ocorra de forma eficaz. A pesquisa sugere que as empresas que adotam uma estrutura organizacional mais ágil e flexível estão melhor posicionadas para lidar com as rápidas mudanças exigidas pela TD. Isso inclui a criação de equipes multidisciplinares, a promoção de uma cultura de inovação e a introdução de laboratórios de inovação interna, onde novas ideias e soluções podem ser testadas de forma controlada antes de serem implementadas em larga escala. Tais insights são diretamente aplicáveis para líderes empresariais que desejam implementar mudanças culturais e estruturais, alinhando a cultura organizacional com as demandas de um mercado digital dinâmico.

A pesquisa também fornece uma contribuição aplicada significativa ao destacar a importância da centralização de dados para a tomada de decisões estratégicas. A TD permite que as empresas coletem e analisem grandes volumes de dados em tempo real, o que, quando centralizado, facilita uma melhor alocação de recursos, otimização de processos e decisões de negócio mais embasadas. Esse aspecto prático é crucial para gestores que buscam aumentar a eficiência e reduzir o tempo de resposta às demandas do mercado. Além disso, a centralização de dados e o uso de ferramentas analíticas para medir e otimizar o desempenho de marketing, operações e vendas foram identificados como essenciais para a criação de um modelo de negócio mais ágil e competitivo.

Um dos pontos práticos abordados pela pesquisa é a recomendação de colaborar com startups e outras empresas disruptivas para enriquecer a cadeia de valor. A pesquisa mostra que, ao integrar tecnologias e ideias de startups, as empresas podem manter suas operações ágeis e inovadoras, respondendo rapidamente às mudanças do mercado e às novas oportunidades. Este insight é de grande valor para empresas de todos os portes que desejam adotar uma abordagem mais colaborativa e inovadora em seus negócios.

Finalmente, a pesquisa destaca os desafios e barreiras mais comuns na implementação da Transformação Digital, como a resistência cultural, a falta de recursos e a dificuldade de alinhar a TD com a estratégia geral da empresa. Ao identificar essas barreiras, o estudo oferece soluções práticas, como a importância de um plano de transição digital integrado e a criação de uma estrutura organizacional ágil para facilitar a adoção das novas tecnologias. Tais contribuições são valiosas para empresas que enfrentam dificuldades em suas jornadas de transformação e podem usar esses insights para superar obstáculos e criar um ambiente mais propício à inovação e adaptação do modelo de negócios.

Em síntese, as contribuições práticas desta pesquisa fornecem um mapa detalhado para a implementação eficaz da Transformação Digital, especialmente no tange os aspectos relacionados a PV e MN, oferecendo orientações para gestores que desejam alinhar tecnologia, cultura e estratégia de negócios. Ao fornecer insights tanto teóricos quanto práticos, a pesquisa não apenas avança o campo acadêmico, mas também oferece ferramentas valiosas, materializadas em um Roadmap Prático para empresas que buscam permanecer competitivas em um ambiente de rápidas transformações.

7 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A Transformação Digital (TD) está no centro das discussões sobre o futuro dos negócios, impactando diretamente os modelos de negócios (MN) e a entrega de valor (PV). No entanto, as abordagens sobre como pequenas e médias empresas (PMEs) podem adotar Modelos de Negócios digitais de forma mais eficaz ainda são escassas. Piepponen (2022) e Payne et al. (2020), ressaltam o potencial das tecnologias digitais para transformar propostas de valor através da cocriação com clientes e parceiros. Contudo, muitos desafios permanecem como a falta de recursos e a resistência cultural nas PMEs, o que dificulta a implementação de tecnologias inovadoras.

Uma lacuna identificada na tese é a dificuldade das PMEs em desenvolver estratégias digitais sustentáveis e escaláveis, o que também é apontado por Piepponen. A falta de recursos para a integração de tecnologias é uma das principais barreiras enfrentadas pelas PMEs. Pesquisas futuras podem complementar essa lacuna investigando como essas empresas podem superar barreiras, criando modelos que alavanquem novas tecnologias e explorando o crescimento dessas empresas após a fase de adoção inicial. Estudos práticos que mapeiem a evolução pós-adoção digital são necessários para preencher essa lacuna e fornecer diretrizes sobre a sustentabilidade dos modelos digitais.

Outro foco promissor de pesquisa é o impacto de tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial (IA), *Internet das Coisas* (IoT) e *Blockchain*, na reformulação das Propostas de Valor. Paul (2024) explora como essas tecnologias facilitam a digitalização de produtos e serviços, permitindo a criação de ofertas inovadoras. No entanto, existe uma lacuna sobre como essas tecnologias são integradas a modelos de negócios existentes, especialmente em setores que estão nos estágios iniciais de adoção.

A tese ressalta a dificuldade em integrar essas tecnologias de forma estratégica, especialmente em PMEs, devido à complexidade e aos custos de implementação. As plataformas colaborativas e os ecossistemas digitais representam outra área rica para futuras pesquisas. Oliveira (2023) sugere que o uso de plataformas digitais facilita a cocriação entre fornecedores, clientes e parceiros tecnológicos. A tese destaca que, apesar do aumento do uso dessas plataformas, há uma lacuna na compreensão de seu impacto total na transformação de modelos de negócios, especialmente no contexto de PMEs. Pesquisas adicionais podem fornecer

evidências sobre como essas plataformas podem acelerar a adaptação em setores que precisam se transformar rapidamente.

Por fim, uma lacuna crítica mencionada na tese é a resistência cultural à Transformação Digital. Estudos sugerem que a cultura organizacional é um dos maiores obstáculos à adoção de novas tecnologias, com a resistência sendo comum em empresas com estruturas hierárquicas rígidas. Estudos futuros podem investigar estratégias para promover uma cultura organizacional aberta à inovação, explorando formas de mitigar a dependência de trajetórias tradicionais e fortalecer a aceitação das mudanças digitais. Payne (2024) menciona que o impacto das lideranças organizacionais na superação das barreiras culturais ainda é pouco investigado de forma quantitativa e comparativa entre diferentes indústrias.

Essas sugestões de pesquisa futura não apenas complementam as lacunas identificadas, mas também apontam novos caminhos para explorar áreas negligenciadas, como o impacto das barreiras culturais e tecnológicas nas PMEs. A integração dessas sugestões visa enriquecer a base de conhecimento sobre Transformação Digital e ampliar a compreensão sobre o futuro dos modelos de negócios e suas respectivas propostas de valor, particularmente em mercados emergentes e setores menos explorados.

8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante a condução da pesquisa, algumas limitações foram claramente identificadas e devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Uma das principais limitações, infere-se, é a variação no nível de maturidade digital entre as empresas analisadas. Essa diversidade de estágios de adoção e implementação da Transformação Digital (TD) resultou em diferenças nos impactos observados, uma vez que organizações mais maduras digitalmente apresentaram respostas mais eficazes às diretrizes sugeridas, enquanto outras, em estágios iniciais, enfrentaram desafios consideráveis para adaptar suas Propostas de Valor (PV) e Modelos de Negócios (MN).

Outra limitação identificada é a resistência cultural que, em muitos casos, foi citada como um fator limitador para a transformação plena. As empresas que não possuem uma cultura organizacional voltada para a inovação encontram dificuldades para implementar mudanças profundas, o que impacta negativamente a adoção das diretrizes organizacionais e a efetividade da transformação.

Além disso, a pesquisa foi focada em setores específicos da economia, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros setores com diferentes níveis de acesso a recursos tecnológicos e financeiros. Empresas com infraestrutura tecnológica limitada, como pequenas e médias empresas (PMEs), podem ter dificuldade em implementar as diretrizes propostas com a mesma eficácia que grandes corporações ou setores mais tecnologicamente avançados.

No painel com os especialistas também sugeriram a criação de um instrumento de mensuração do grau de maturidade das organizações em relação às 20 diretrizes propostas. Ponto esse, também sinalizado no momento do colóquio com doutorandos, durante a imersão internacional. Esse instrumento permitiria que as empresas avaliassem seu nível de prontidão para a TD, identificando quais diretrizes já foram implementadas com sucesso e quais necessitam de atenção prioritária. A criação de uma métrica objetiva facilitaria a definição de uma estratégia mais precisa e orientada à transformação digital, particularmente para organizações que possuem recursos limitados e precisam priorizar suas ações de forma eficaz.

Portanto, ao reconhecer essas limitações, a pesquisa oferece caminhos claros para que futuras investigações e intervenções organizacionais possam ser mais ajustadas às realidades contextuais de cada organização, possibilitando uma transição mais eficiente e personalizada para a era digital.

REFERÊNCIAS

- AL-DEBEI, M. M.; AVISON, D. Developing a unified framework of the business model concept. **European Journal Of Information Systems**, v. 19, n. 3, p. 359-376, 2010.
- ALOINI, D.; LATRONICO, L.; PELLEGRINI, L. The impact of digital technologies on business models. Insights from the space industry. **Measuring Business Excellence**, 2021.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Creating value through business model innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, 2012.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.
- ANTONOPOULOU, K.; BEGKOS, C. Strategizing for digital innovations: value propositions for transcending market boundaries. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 156, p. 120042, 2020.
- BADEN-FULLER, C.; HAEFLIGER, S. Business models and technological innovation. **Long Range Planning**, v. 46, n. 6, p. 419-426, 2013.
- BALLANTYNE, D. *et al.* Value propositions as communication practice: taking a wider view. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 202-210, 2011.
- BAUMANN, J.; LE MEUNIER-FITZHUGH, K.; WILSON, H. N. The challenge of communicating reciprocal value promises: buyer-seller value proposition disparity in professional services. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 107-121, 2017.
- BEHERA, M. P. Relevance of business model innovation for sustainable entrepreneurship: a perspective. **IUP Journal of Entrepreneurship Development**, v. 14, n. 3, p. 7-30, 2017.
- BHATTACHARYA, C. B.; KORSCHUN, D. Stakeholder marketing: beyond the four Ps and the customer. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 27, n. 1, p. 113-116, 2008.
- BITITCI, U. S. *et al.* Creating and managing value in collaborative networks. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2004.
- BOCK, A. J.; WARGLIEN, M.; GEORGE, G. A simulation-based approach to business model design and organizational change. **Innovation**, v. 23, n. 1, p. 17-43, 2021.

BOUNCKEN, R. B.; FREDRICH, V. Business model innovation in alliances: successful configurations. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3584-3590, 2016.

BURKHART, T. *et al.* Analyzing the business model concept: a comprehensive classification of literature. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTERACTION SCIENCES, 2011. **Proceedings...** p. 1-19, 2011.

BUSTINZA SÁNCHEZ, Ó. F. *et al.* An organizational change framework for digital servitization: evidence from the Veneto region. **Strategic Change**, v. 27, n. 2, p. 111-119, 2018.

CAMILLO, G. M.; VASCONCELLOS, S. L.; AMAL, M. Capacidades digitais: uma revisão bibliométrica. **Future Studies Research Journal: trends and strategies**, v. 12, n. 3, p. 483-510, 2020.

CARAYANNIS, E. G.; SINDAKIS, S.; WALTER, C. Business model innovation as lever of organizational sustainability. **The Journal of Technology Transfer**, v. 40, n. 1, p. 85-104, 2015.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.

CHEN, Y. *et al.* On the road to digital servitization: the (dis)continuous interplay between business model and digital technology. **International Journal of Operations & Production Management**, 2021.

CHENG, C.; WANG, L. How companies configure digital innovation attributes for business model innovation? a configurational view. **Technovation**, v. 112, p. 102398, 2022.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial And Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CLAUSS, T. *et al.* Business model reconfiguration and innovation in SMEs: a mixed-method analysis from the electronics industry. **International Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 2, p. 2050015, 2020.

CLAUSS, T. *et al.* Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 68, n. 3, p. 767-784, 2019.

DAY, G. S. An outside-in approach to resource-based theories. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 27-28, 2014.

- DAY, G. S. The dynamics of customer value propositions: an outside-in perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 316-319, 2020.
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.
- DESYLLAS, P.; SAKO, M. Profiting from business model innovation: evidence from pay-as-you-drive auto insurance. **Research Policy**, v. 42, n. 1, p. 101-116, 2013.
- DOGANOVA, L.; EYQUEM-RENAULT, M. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. **Research Policy**, v. 38, n. 10, p. 1559-1570, 2009.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES, J. A. J. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- EGGERT, A. *et al.* Conceptualizing and communicating value in business markets: from value in exchange to value in use. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 80-90, 2018.
- ENDRES, H.; STOIBER, K.; WENZL, N. M. Managing digital transformation through hybrid business models. **Journal of Business Strategy**, 2019.
- EVANS, S. *et al.* Business model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 5, p. 597-608, 2017.
- FOSS, N. J.; SAEBI, T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200-227, 2017.
- FRANKENBERGER, K. *et al.* The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. **International Journal of Product Development**, v. 18, n. 3-4, p. 249-273, 2013.
- FRANKENBERGER, K.; SAUER, R. Cognitive antecedents of business models: exploring the link between attention and business model design over time. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 283-304, 2019.
- FROW, P. *et al.* Value propositions: a service ecosystems perspective. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 327-351, 2014.
- GASSMANN, O.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. **The St. Gallen business model navigator**. 2013.
- GEISSDOERFER, M. *et al.* Business models and supply chains for the circular economy. **Journal Of Cleaner Production**, v. 190, p. 712-721, 2018.

GEISSDOERFER, M.; VLADIMIROVA, D.; EVANS, S. Sustainable business model innovation: a review. **Journal Of Cleaner Production**, v. 198, p. 401-416, 2018.

GOLDRING, D. Constructing brand value proposition statements: a systematic literature review. **Journal Of Marketing Analytics**, v. 5, n. 2, p. 57-67, 2017.

GREGOR, S.; HEVNER, A. R. Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 337-355, 2013.

GUO, H.; YANG, J.; HAN, J. The Fit Between Value Proposition Innovation and Technological Innovation in the Digital Environment: implications for the performance of startups. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 68, n. 3, p. 797-809, 2021.

GUO, H.; ZHAO, J.; TANG, J. The role of top managers' human and social capital in business model innovation. **Chinese Management Studies**, 2013.

GUPTA, S. **Driving Digital Strategy**: a guide to reimagining your business. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2018.

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

HEVNER, A. R. *et al.* Design Science in Information Systems Research. **MIS Quarterly**, 2004.

HOCK-DOEPGEN, M. *et al.* Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. **Journal of Business Research**, v. 130, p. 683-697, 2021.

HOLTTINEN, H. Contextualizing value propositions: Examining how consumers experience value propositions in their practices. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 22, n. 2, p. 103-110, 2014.

HRUSTEK, L.; FURJAN, M. T.; PIHIR, I. Influence of digital transformation drivers on business model creation. In: INTERNATIONAL CONVENTION ON INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY, ELECTRONICS AND MICROELECTRONICS (MIPRO), 42., 2019. **Proceedings... IEEE**, 2019. p. 1304-1308.

HWANG, J.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. **Health Affairs**, v. 27, n. 5, p. 1329-1335, 2008.

JIN, J.; MA, L.; YE, X. Digital transformation strategies for existed firms: from the perspectives of data ownership and key value propositions. **Asian Journal of Technology Innovation**, v. 28, n. 1, p. 77-93, 2020.

JOHNSON, C. *et al.* The role of salesperson emotional behavior in value proposition co-creation. **Journal of Services Marketing**, 2021.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.

JOHNSON, M. W.; LAFLEY, A. G. **Seizing The White Space**: business model innovation for growth and renewal. Boston, MA: Harvard Business Press, 2010.

KAMBIL, A.; GINSBERG, A.; BLOCH, M. **Re-inventing value propositions**. 1996.

KARIMI, J.; WALTER, Z. Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: the case of the newspaper industry. **Long Range Planning**, v. 49, n. 3, p. 342-360, 2016.

KHANAGHA, S.; VOLBERDA, H.; OSHRI, I. Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. **R&D Management**, v. 44, n. 3, p. 322-340, 2014.

KLANG, D.; WALLNÖFER, M.; HACKLIN, F. The business model paradox: a systematic review and exploration of antecedents. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 454-478, 2014.

KOELEMAN, J. *et al.* Decoding digital transformation in construction. **Capital Projects & Infrastructure Practice**, 2019.

KRINGELUM, L. T. B.; GJERDING, A. N. Identifying contexts of business model innovation for exploration and exploitation across value networks. **Journal of Business Models**, v. 6, n. 3, p. 45-62, 2018.

LAMBERT, S. C.; DAVIDSON, R. A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: an analysis of empirical research from 1996 to 2010. **European Management Journal**, v. 31, n. 6, p. 668-681, 2013.

LANNING, M. J. **An introduction to the market-focused philosophy, framework and methodology called delivering profitable value**. 2015. Disponível em: <http://www.dpvgroup.com/wp-content/uploads/2015/02/2015-Intro-DPV-White-Paper.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.

LANNING, M. J. **Delivering profitable value**. Cambridge: Perseus Books Group, 1998. Disponível em: https://kentblumberg.typepad.com/kent_blumberg/files/dpv_introduction.pdf. Acesso em: 5 dez. 2021.

LANNING, M. J.; MICHAELS, E. G. A business is a value delivery system. **Mckinsey Staff Paper**, v. 41, July 1988.

LAUDIEN, S. M.; DAXBÖCK, B. Business model innovation processes of average market players: a qualitative-empirical analysis. **R&D Management**, v. 47, n. 3, p. 420-430, 2017.

LEROI-WERELDS, S. *et al.* Value proposition dynamics in response to external event triggers. **Journal of Business Research**, v. 136, p. 274-283, 2021.

LINDGARDT, Z. *et al.* Business model innovation: when the game gets tough, change the game. In: **Own the future: 50 ways to win**. Boston, MA: Boston Consulting Group, 2012. p. 291-298.

LIU, D.-Y.; CHEN, S.-W.; CHOU, T.-C. Resource fit in digital transformation: lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. **Management Decision**, 2011.

LIU, H. *et al.* Developing logistics value propositions: drawing Insights from a distributed manufacturing solution. **Industrial Marketing Management**, v. 89, p. 517-527, 2020.

LOONAM, J. *et al.* Towards digital transformation: lessons learned from traditional organizations. **Strategic Change**, v. 27, n. 2, p. 101-109, 2018.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing through service: insights from service-dominant logic. **Journal Of Retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.

MAKLAN, S.; KNOX, S. Reinventing the brand: bridging the gap between customer and brand value. **Journal Of Product & Brand Management**, 1997.

MARCH, S. T.; SMITH, G. F. Design and Natural Science Research on Information Technology. **Decision Support Systems**, v. 15, n. 4, p. 251-266, 1995.

MARGIONO, A. Digital transformation: setting the pace. **Journal of Business Strategy**, 2020.

MARKIDES, C.; CHARITOU, C. D. Competing with dual business models: a contingency approach. **Academy of Management Perspectives**, v. 18, n. 3, p. 22-36, 2004.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital transformation strategies. **Business & Information Systems Engineering**, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.

MCGRATH, R. G. Business models: a discovery driven approach. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 247-261, 2010.

MCKINSEY & COMPANY. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point: and transformed business forever. **McKinsey Digital and Strategy & Corporate Finance Practices**, Oct. 2020.

MEZGER, F. Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. **R&D Management**, v. 44, n. 5, p. 429-449, 2014.

MIHARDJO, L. *et al.* Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. **Management Science Letters**, v. 9, n. 11, p. 1749-1762, 2019.

MINATOGAWA, V. L. F. *et al.* Business model innovation influencing factors: an integrative literature review. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 610-617, 2018.

MINAYO, M. C. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-12, abr. 2017.

MISH, J.; SCAMMON, D. L. Principle-based stakeholder marketing: insights from private triple-bottom-line firms. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 29, n. 1, p. 12-26, 2010.

MITCHELL, D.; COLES, C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. **Journal of Business Strategy**, 2003.

NAOR, M.; DRUEHL, C.; BERNARDES, E. S. Servitized business model innovation for sustainable transportation: case study of failure to bridge the design-implementation gap. **Journal of Cleaner Production**, v. 170, p. 1219-1230, 2018.

NOVAIS FILHO, M.; MATTOS, C. A. Transformação digital e as mudanças na criação de valor: foco no segmento do varejo. In: CONGRESSO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, 2020. **Anais...** São Paulo, 2020.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. **Knowledge Transfer**: discover your value proposition. Strategy & Leadership, 1999.

OLIVEIRA, M. Collaborative Platforms and Digital Ecosystems: Accelerating Innovation and Value Creation in SMEs. **Brazilian Journal of Business and Technology**, v. 19, p. 102-114, 2023.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010.

PAUL, R. Digital Transformation: Exploring the Impact of Emerging Technologies on Business Models and Value Propositions. **Journal of Business and Technology**, v. 12, p. 78-89, 2024.

PAULUS-ROHMER, D.; SCHATTON, H.; BAUERNHANSL, T. Ecosystems, strategy and business models in the age of digitization: how the manufacturing industry is going to change its logic. **Procedia CIRP**, v. 57, p. 8-13, 2016.

PAYNE, A. et al. (2024). Overcoming Cultural Barriers in Digital Transformation: A Leadership Perspective. *Journal of Organizational Change*, v. 91, p. 175-188.

PAYNE, A. *et al.* Toward a comprehensive framework of value proposition development: from strategy to implementation. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 244-255, 2020.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PAYNE, A.; FROW, P. Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. **Journal of Service Management**, 2014a.

PAYNE, A.; FROW, P.; EGGERT, A. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 4, p. 467-489, 2017.

PEFFERS, K. *et al.* A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.

PIEPPONEN, A. (2022). Digital transformation of the value proposition: A single case study analysis. **Journal of Business Research**, v. 150, p. 311-325.

PIHIR, I.; TOMIČIĆ-PUPEK, K.; TOMIČIĆ FURJAN, M. Digital transformation playground-literature review and framework of concepts. **Journal of Information and Organizational Sciences**, v. 43, n. 1, p. 33-48, 2019.

POHLE, G.; CHAPMAN, M. IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. **Strategy & Leadership**, 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI**: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®. 7th. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.

RACHINGER, M. *et al.* Digitalization and its influence on business model innovation. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 2018.

RICCIARDI, F.; ZARDINI, A.; ROSSIGNOLI, C. Organizational dynamism and adaptive business model innovation: the triple paradox configuration. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5487-5493, 2016.

RINTAMÄKI, T.; KUUSELA, H.; MITRONEN, L. Identifying competitive customer value propositions in retailing. **Managing Service Quality**: an international journal, 2007.

RINTAMÄKI, T.; SAARIJÄRVI, H. An integrative framework for managing customer value propositions. **Journal of Business Research**, v. 134, p. 754-764, 2021.

ROSS, J. W.; BEATH, C. M.; SEBASTIAN, I. M. How to develop a great digital strategy. **MIT Sloan Management Review**, v. 58, n. 2, p. 7, 2017.

RYDEHELL, H.; LÖFSTEN, H.; ISAKSSON, A. Novelty-oriented value propositions for new technology-based firms: impact of business networks and growth orientation. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 29, n. 2, p. 161-171, 2018.

SAEBI, T.; LIEN, L.; FOSS, N. J. What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. **Long Range Planning**, v. 50, n. 5, p. 567-581, 2017.

SAKYI-GYINAE, K. *et al.* What do business customers value? An empirical study of value propositions in a servitization context. **Technology Innovation Management Review**, 2018.

SANTOS, J.; SPECTOR, B.; VAN DER HEYDEN, L. Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. **INSEAD**, Fontainebleau, France, p. 1-53, 2009.

SCHALLMO, D.; WILLIAMS, C. A.; BOARDMAN, L. Digital transformation of business models: best practice, enablers, and roadmap. **Digital Disruptive Innovation**, p. 119-138, 2020.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International Journal Of Innovation And Sustainable Development**, v. 6, n. 2, p. 95-119, 2012.

SCHNEIDER, S.; SPIETH, P. Business model innovation: towards an integrated future research agenda. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 1, p. 1340001, 2013.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

SILVA, C. M.; TRKMAN, P. Business model: what it is and what it is not. **Long Range Planning**, v. 47, n. 6, p. 379-389, 2014.

STALMACHOVA, K.; CHINORACKY, R.; STRENITZEROVA, M. Changes in business models caused by digital transformation and the COVID-19 pandemic and possibilities of their measurement: case study. **Sustainability**, v. 14, p. 127, 2022.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

- TAVOLETTI, E. *et al.* Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. **European Journal of Innovation Management**, 2021.
- TAYLOR, S. A. *et al.* Value propositions in a digitally transformed world. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 256-263, 2020.
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.
- TO, C. Kin *et al.* Collaboration reasoning or social heuristics? Value proposition validity in omnium-gatherum business models. **Journal of Business Research**, v. 88, p. 550-559, 2018.
- TURNER, T.; MARTINEZ, V.; BITITCI, U. Managing the value delivery process. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2004.
- VAN ALSTYNE, M.; PARKER, G. Digital Transformation Changes How Companies Create Value. **Harvard Business Review**. Dec. 2021.
- VAN TONDER, C. *et al.* A framework for digital transformation and business model innovation. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, v. 25, n. 2, p. 111-132, 2020.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal Of Marketing**, p. 1-17, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017.
- VASKA, S. *et al.* The digital transformation of business model innovation: a structured literature review. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 35-57, 2021.
- VENABLE, J.; PRIES-HEJE, J.; BASKERVILLE, R. FEDS: a framework for evaluation in design science research. **European Journal of Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 77-89, 2016.
- VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, p. 118-144, 2019.
- VIMIEIRO, S.; SILVA, A.; BAGNO, R. Transformação Digital em modelos de negócios: uma revisão sistemática da literatura. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 42. 2022. **Anais...** Foz do Iguaçu. out. 2022.
- VON DEN EICHEN, S. F.; FREILING, J.; MATZLER, K. Why business model innovations fail. **Journal of Business Strategy**, 2015.

VON LEIPZIG, T. *et al.* Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. **Procedia Manufacturing**, v. 8, p. 517-524, 2017.

WEST, S. *et al.* Digital twin providing new opportunities for value co-creation through supporting decision-making. **Applied Sciences**, v. 11, n. 9, p. 3750, 2021.

WIRTZ, B.; DAISER, P. Business model innovation processes: a systematic literature review. **Journal of Business Models**, v. 6, n. 1, p. 40-58, 2018.

WRIGLEY, C.; BUCOLO, S.; STRAKER, K. Designing new business models: blue sky thinking and testing. **Journal of Business Strategy**, 2016.

ZEIKE, S. *et al.* Digital leadership skills and associations with psychological well-being. **International Journal Of Environmental Research And Public Health**, v. 16, n. 14, p. 2628, 2019.

ZIAIE, A.; SHAMIZANJANI, M.; MANIAN, A. Systematic review of digital value propositions in the retail sector: new approach for digital experience study. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 47, p. 101053, 2021.

ZIYADIN, S.; SUIEUBAYEVA, S.; UTEGENOVA, A. Digital transformation in business. In: INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY: CHALLENGES, TRENDS, NEW OPPORTUNITIES". **Proceedings...** Springer, Cham, 2019. p. 408-415.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: an activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal Of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICE A – ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE PV

Quadro 37 – Origens e evolução do conceito de CVP

Pontos chave na literatura e cronologia	Contribuições e descobertas
Conceito de Proposta de Valor	
Origens do conceito: Bower e Garda, 1986; Lanning e Michaels, 1988; Lanning e Phillips, 1992	<p>Bower e Garda propõem resumidamente o conceito de sistema de entrega de valor e os diferentes benefícios de um produto. Eles distinguem entre o que descrevem como uma sequência de processo físico, que envolve simplesmente fazer e vender um produto e o sistema de entrega de valor, que envolve escolher, fornecer e comunicar a proposição de valor. A escolha da proposta de valor envolve o que eles chamam de identificação das necessidades de valor do cliente e posicionamento de valor.</p>
	<p>Lanning e Michaels fornecem uma discussão extensa sobre o sistema de entrega de valor em um <i>staff paper</i> McKinsey & Co. Esta definição inicial de uma proposta de valor inclui uma declaração dos benefícios fornecidos e os custos totais de um produto. O artigo enfoca os estágios de escolha, fornecimento e comunicação da proposta de valor. Ele fornece exemplos de propostas de valor superiores e uma versão inicial de um mapa de valor. A importância dos diferentes segmentos de valor é destacada - um tópico ignorado na maior parte da literatura subsequente sobre proposições de valor. Cerca de 12 anos depois, o artigo foi publicado externamente (Lanning e Michaels 2000). Com seu foco gerencial, este artigo enfatiza que uma proposição de valor bem-sucedida não depende apenas da escolha da proposição de valor, mas também do rigor, a obstinação e a inovação com que é fornecido e comunicado. Lanning e Phillips, em um artigo posterior da Gemini Consulting, revisam alguns dos conceitos originais, focando em descobrir e compreender totalmente a gama de benefícios de uso final desejáveis para usuários potenciais e atuais. A importância de estabelecer propostas de valor voltadas para segmentos-chave de mercado também é enfatizada.</p>
Evolução do Conceito	
Disciplinas de valor e proposição de valor: Meados de 1990 Treacy e Wiersema, 1995	<p>As disciplinas de valor são distintas das proposições de valor, no entanto, o trabalho de Treacy e Wiersema traz maior consciência gerencial de ambos os conceitos. Esses autores argumentam que as empresas devem escolher entre três disciplinas de valor genérico: liderança de produto; excelência operacional; e intimidade com o cliente. Eles afirmam que a escolha da disciplina de valor determina a estrutura e a orientação do negócio.</p>
Mapas de valor e proposições de valor: 1996 Kambil <i>et al.</i> , 1996	<p>Os mapas de valor identificam estratégias relacionadas aos benefícios e preços de diferentes ofertas competitivas e CVPs resultantes. Uma fronteira de valor incorpora as posições de preço / benefício dos concorrentes em um setor da indústria, identificando estratégias para estender ou mudar a fronteira de valor. Estratégias para diferenciar propostas de valor são abordadas.</p>
Desenvolvimento do conceito original: Final da década de 1990 Lanning, 1998	<p>O trabalho posterior de Lanning propõe que uma empresa precisa definir as dimensões de uma proposição de valor, observando os clientes durante sua experiência de consumo. A modificação de sua definição original da proposição de valor concentra-se em todo o conjunto de experiências resultantes que o cliente tem, incluindo considerações sobre preços. Ao desenvolver propostas de valor, Lanning propõe tornar-se o cliente através do uso de engajamento etnográfico, em vez de simplesmente ouvir os clientes.</p>
Propostas de valor e Experiência do cliente : Smith e Wheeler do início dos anos 2000/2002	<p>Com base nas ideias de Lanning, outros autores colocam maior ênfase na experiência do cliente no contexto das proposições de valor. Smith e Wheeler afirmam que a experiência do cliente com a marca é crucial para entregar uma proposta de valor superior. Eles defendem a importância de focar no <i>design</i> e na entrega da experiência do cliente para determinar as dimensões críticas da proposta de valor.</p>
Formas de proposições de valor: 2006 Anderson <i>et al.</i> , 2006	<p>As propostas de valor devem se concentrar nos principais benefícios que podem ser calculados para mostrar um valor superior para segmentos de clientes escolhidos. Anderson e colegas identificam três formas de proposições de valor: todos os benefícios, pontos de diferença favoráveis (benefícios comparados com os principais concorrentes) e foco ressonante (principais benefícios para o segmento escolhido).</p>
Propostas de valor e valor para o cliente Dimensões: final dos anos 2000 Rintamaki <i>et al.</i> , 2007	<p>As proposições de valor devem incluir dimensões avaliadas pelos clientes que alcançam resultados de vantagens competitivas. As quatro categorias de proposições de valor incluem funcional, econômico, emocional e simbólico. Quaisquer análises devem identificar lacunas entre as percepções dos clientes e fornecedores sobre o que é oferecido e experimentado. Essa contribuição estende a conceituação da proposta de valor para uma perspectiva de rede.</p>

(continua)

Pontos chave na literatura e cronologia	Contribuições e descobertas
Desenvolvimento adicional do CVP	
<p>CVPs recíprocos Ballantyne, 2003; Ballantyne e Varey, 2006a, 2006b; Ballantyne <i>et al.</i>, 2011; Truong <i>et al.</i>, 2012</p>	<p>Com base em trabalhos anteriores que reconhecem os benefícios das propostas de valor agregadas a ambos (empresa e o cliente), Ballantyne (2003) enfatiza a natureza recíproca bidirecional das proposições de valor. Ballantyne e Varey (2006a) e Truong <i>et al.</i> (2012), recomendam que as partes interessadas trabalhem juntas para alcançar o engajamento proposicional. Posteriormente, Ballantyne <i>et al.</i> (2011), fornecem alguns exemplos de propostas de valor recíproco bidirecionais elaboradas para clientes e outras partes interessadas.</p>
<p>Propostas de valor co-criadas Ballantyne, 2003; Lusch e Vargo, 2006; Payne <i>et al.</i>, 2008; Kowalkowski <i>et al.</i>, 2012</p>	<p>Ballantyne (2003), parece ser o primeiro autor a defender a cocriação de proposições de valor. Mais tarde, Lusch e Vargo (2006), identificam a co-criação da proposição de valor como um componente-chave da lógica dominante do serviço. A ênfase muda para uma troca de benefícios e sacrifícios que são englobados no valor geral do relacionamento e no relacionamento contínuo com o cliente. Payne <i>et al.</i>, (2008), argumentam que as proposições de valor existem para permitir a co-criação de experiências, e Kowalkowski <i>et al.</i> (2012), propõem o uso da teoria da prática para auxiliar no desenvolvimento de proposições de valor co-criadas.</p>
<p>Envolvimento mais amplo das partes interessadas Lanning, 2003; Ballantyne <i>et al.</i>, 2011; Gummesson, 2006; Mish e Scammon, 2010</p>	<p>Lanning (2003), sugere que a empresa deve trabalhar com outros participantes da cadeia para entregar a proposta de valor apropriada para um ator principal. Ballantyne <i>et al.</i> (2011), também apontam que a integração de recursos pode envolver o envolvimento com vários atores, uma perspectiva que enfatiza o envolvimento ativo em interações "muitos para muitos" com uma gama de partes interessadas (Gummesson, 2006) Um maior reconhecimento revela que as empresas precisam estar cientes de uma ampla gama de questões e objetivos que envolvem vários atores ao desenvolver propostas de valor (Mish e Scammon, 2010)</p>
<p>Os problemas Social, Ambiental e Ético. Emerson, 2003; Spickett-Jones <i>et al.</i>, 2004; Müller, 2012; Patala <i>et al.</i>, 2016</p>	<p>Alguns autores destacam a necessidade de focar questões sociais, ambientais e éticas de proposição valor. Emerson (2003), argumenta que as questões econômicas, sociais e ambientais devem ser consideradas no desenvolvimento de CVPs. Spickett-Jones <i>et al.</i> (2004), adiciona a este debate, enfatizando questões éticas; Müller (2012), dá ênfase à sustentabilidade. Patala <i>et al.</i> (2016), desenvolveram um estudo de caso de uma empresa com foco em questões ambientais e sociais relevantes para o seu CVP.</p>
<p>Propostas de valor, inovação e Práticas Lindic e Marques da Silva, 2011; Payne e Frow, 2014; Covin <i>et al.</i> 2015; Skälén <i>et al.</i>, 2015</p>	<p>Uma linha de pesquisa mais recente considera os CVPs com relação à inovação e empreendimentos corporativos. Lindic e Marques da Silva (2011), propõem uma estrutura com cinco elementos: desempenho, facilidade de uso, confiabilidade, flexibilidade e afetividade. No entanto, a base teórica para todos esses elementos não é aparente. Payne e Frow (2014), usam uma abordagem de estudo de caso para explorar os componentes do CVP em um hospital inovador. Covin <i>et al.</i> (2015), abordam a evolução do CVP e o desempenho das inovações corporativas internas. Eles descobriram que os CVPs exibindo uma evolução moderada têm melhor desempenho do que aqueles que exibem nenhuma ou uma extensa evolução. Skälén <i>et al.</i> (2015), realizam um estudo lógico dominante em serviços de proposições de valor e inovação em serviços em oito empresas. Eles sugerem que as propostas de valor são configurações de diferentes práticas e recursos e consideram quatro tipos de inovação em serviços: adaptação, inovação baseada em recursos, baseada em prática inovação e inovação combinativa.</p>

Fonte: adaptado de Payne *et al.*, 2017.

APÊNDICE B – DEFINIÇÕES DE PV

Quadro 38 – Definições de Proposta de Valor

Autor	Definições de Proposta de Valor	Fonte
Aaker (1996)	... geralmente envolve um benefício funcional, é básico para marcas na maioria das classes de produtos [...] o valor está mais relacionado aos benefícios funcionais e à utilidade prática de comprar e usar a marca.	Autor
Kaplan e Norton (1996)	Os atributos que as empresas fornecedoras oferecem, por meio de seus produtos e serviços, para criar fidelidade e satisfação em segmentos de clientes-alvo	Autores
Anderson e Narus (1998)	O valor em termos monetários como técnico, econômico, serviço, e benefícios sociais que um cliente da empresa recebe em troca do preço que paga por uma oferta de mercado.	Autores
Bititci <i>et al.</i> (2004)	Uma promessa implícita que uma empresa faz a seus clientes de entregar uma combinação particular de valores.	Autor, Martínez (2003)
Anderson <i>et al.</i> (2006)	(1) Todos os benefícios - todos os benefícios que os clientes recebem de uma oferta de mercado. (2) Pontos de diferença favoráveis - todos os pontos de diferença favoráveis que uma oferta de mercado tem para a próxima melhor alternativa. (3) Foco ressonante - um ou dois pontos de diferença (e talvez, um ponto de paridade), cuja melhoria entregará o maior valor ao cliente em um futuro previsível	Autores
Rintamäki <i>et al.</i> (2007)	(1) A declaração verbal que combina as competências distintas da empresa com as necessidades e preferências de um conjunto cuidadosamente definido de clientes potenciais. É um dispositivo de comunicação que conecta as pessoas em uma organização com seus clientes, concentrando os esforços dos funcionários e as expectativas dos clientes nas coisas que a empresa faz de melhor em um sistema para entregar valor superior. (2) Promessas recíprocas de valor, operando de e para fornecedores e clientes que buscam uma troca equitativa. (3) Um encapsulamento de uma decisão de gestão estratégica sobre o que a empresa acredita que seu cliente mais valoriza e o que é capaz de entregar de uma forma que lhe dê vantagem competitiva.	Webster (1994), Ballantyne e Várey (2006), Autores
Korkman <i>et al.</i> (2010)	Promessas de integração de recursos - as empresas aumentam a criação de valor ao fornecer recursos que "se encaixam" nas constelações de prática dos clientes.	Autores
Ballantyne <i>et al.</i> (2011)	(1) A oferta de marketing ou promessa de valor formulada e comunicada por um vendedor, com a intenção de que seja aceita por um comprador. (2) Uma declaração de benefícios oferecidos a um grupo de clientes e o preço que um cliente pagará.	Autores
Frow e Payne (2011)	Promessas recíprocas co-criadas geralmente entre duas contrapartes	Autores
Lidí e Margues da Silva (2011)	Os valores que uma empresa oferece aos clientes a fim de satisfazer suas necessidades. Uma proposta de valor é sobre o cliente, mas para uso interno da empresa e também deve definir exatamente o que a organização pretende fornecer para a vida do cliente	Anderson <i>et al.</i> (2006), Lanning (2000)
Hassan (2012)	(1) Uma promessa explícita feita por uma empresa a seus clientes de que entregará um determinado pacote de benefícios de criação de valor, (2) uma declaração por escrito focando todas as atividades de mercado da organização em elementos críticos do cliente que criam um diferencial significativo no processo de decisão do cliente, para preferir e/ou comprar a oferta da organização em vez de um concorrente, (3) todo um conjunto de experiências, incluindo o valor pelo dinheiro que uma organização traz para os clientes.	Buttle (2009), Lanning (2000)
Mason e Simmons (2014)	Grupos de valores funcionais e emocionais que prometem uma experiência de serviço particular	Alsten e Kosteljik (2008), De Chernatony e Segal-Horn (2003)
Storbacka (2012)	A sugestão da empresa ao cliente sobre como seus recursos e capacidades, expressas como artefatos (bens, serviços, informações e componentes processuais, como experiências), podem permitir que o cliente crie valor	Flint e Mentzer (2006)
Truong <i>et al.</i> (2012)	(1) Uma declaração dos benefícios oferecidos aos clientes e o preço que esses clientes estão dispostos a pagar pelos benefícios. (2) As experiências que os clientes obtêm ao interagir com uma empresa em relação aos concorrentes	Lanning e Michaels (1988), Lanning (2000)
Abdelkafi <i>et al.</i> (2013)	Uma visão geral do pacote de produtos e serviços de uma empresa que são valiosos para o cliente [...] uma oferta que aborda o trabalho a ser feito e satisfaz as necessidades dos clientes, quer eles saibam ou não	Osterwalder (2004), Johnson (2010)
Maglio e Spohrer (2013)	Resultados específicos e indicadores-chave de desempenho que irão alterar como resultado da aceitação de uma oferta. Em sua essência, uma proposta de valor define o padrão de acesso compartilhado aos recursos entre as partes interessadas ao longo do tempo.	Autor, Anderson <i>et al.</i> (2007)
Mikkola <i>et al.</i> (2013)	(1) Um encapsulamento do que a empresa acredita que seus clientes mais valorizam e o que ela é capaz de entregar da maneira que lhes dá vantagem competitiva. (2) O núcleo da comunicação de marketing da empresa e sua mensagem de vendas, com o objetivo de fornecer às empresas diretrizes claras sobre quais aspectos do valor para o cliente devem apresentar em seus esforços de vendas e marketing.	Autores
Byrne e McCarthy (2014)	Proposta de valor geral: a oferta diferenciada de uma empresa aos seus clientes. Proposta de valor técnica: Aquela que coloca o foco principal nos produtos e serviços físicos. Proposta de valor relacional: Aquela que coloca o foco principal no relacionamento entre o membro e a cooperativa de crédito.	Kaplan e Norton (2004)
Frow <i>et al.</i> (2014)	Um mecanismo dinâmico e de ajuste para negociar como recursos são compartilhados dentro de um ecossistema de serviço	Autores
Holtinen (2014)	(1) Sinais aos quais os consumidores atribuem significados intersubjetivos enquanto os experimentam em diferentes contextos socioculturais, espaço-temporais e materiais, (2) Uma promessa que o vendedor faz de que o valor em troca irá pelo menos resultar em valor de uso que atende ou excede o valor em troca.	Autor, Lusch <i>et al.</i> (2007)
Nilsson e Ballantyne (2014)	Promessas ou benefícios que um cliente pode valorizar, transmitidos por meio de publicidade ou vários modos de engajamento por meio de comunicação interativa.	Autores
Payne e Frow (2014a)	Um encapsulamento de uma decisão de gestão estratégica sobre o que a empresa acredita que seus clientes mais valorizam e o que ela é capaz de oferecer que lhe confere vantagem competitiva.	Rintamäki <i>et al.</i> (2007)
Payne e Frow (2014b)	A oferta de uma organização aos clientes, representando uma promessa dos benefícios de valor que os clientes receberão durante e após a experiência de uso.	Autores
Chandler e Lusch (2014)	Convites de atores uns para os outros para se engajarem no serviço.	Autores
Pires, Dean e Rehman (2015)	Todos os atributos que os fornecedores oferecem para fornecer aos seus clientes, potencialmente criando alguma percepção distinta de valor.	Autores
Skálén <i>et al.</i> (2015)	Promessas de criação de valor criadas pela empresa de forma independente ou junto com clientes e outros atores por meio da integração de recursos com base em conhecimentos e competências.	Autores

Fonte: adaptado de Goldring, 2017.

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS

PESQUISA ACADÊMICA VINCULADA AO CURSO DE DOUTORADO PROFISSIONAL
PPGN - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS - UNISINOS

ASSUNTO DA PESQUISA: etapas do processo de adequação da PV e do MN, a fim de responder à necessidade de mudanças nas organizações resultantes do contexto de TD dos negócios.

ALUNO PESQUISADOR: Alexsander Canaparro

ORIENTADOR: Prof. Dr. Guilherme Trez

Informações do Entrevistado	
1	Entrevistado No.:
2	Data:
3	Hora (início):
4	Hora (fim):
5	Nome do entrevistado:
6	Maior formação acadêmica:
7	Cargo atual:
8	Tempo de atuação em cargos C-level:
9	Segmento de atuação da empresa:
1	Número de funcionários:
1	Data de fundação da empresa:

Roteiro Básico de Questões

Transformação Digital	Autores de referência
1 No seu entendimento, o que é Transformação Digital?	

2 3	<p>A sua empresa implementou, está implementado ou pretende implementar algum projeto de transformação digital?</p> <p>Se sim:</p> <p>a. Qual o seu nível de envolvimento?</p> <p>b. Quais as áreas que serão mais impactadas?</p> <p>c. Qual é o principal "entrega" desse projeto?</p> <p>Se não:</p> <p>a. Qual o motivo? Já foi considerado em algum momento?</p>	<p>LIU <i>et al.</i>, 2011; HESS <i>et al.</i>, 2016; LEIPZIG <i>et al.</i>, 2017; VIAL, 2019; ZEIKE <i>et al.</i>, 2019; KOELEMAN <i>et al.</i>, 2019; MCKINSEY, 2020; MARGIONO, 2020; VIMIEIRO <i>et al.</i>, 2022; STALMACHOVA <i>et al.</i>, 2022.</p>
4 5	<p>Na sua avaliação, de forma geral, como a transformação digital tem impactado as organizações?</p> <p>Ainda sobre o impacto da transformação digital, afunilando um pouco mais, ou seja, olhando para alguns temas específicos dentro das organizações. Na sua opinião, qual o impacto da TD...</p> <p>a. Na estratégia da empresa?</p> <p>b. Na cultura organizacional?</p> <p>c. No Modelo de Negócios?</p> <p>d. Na proposta de Valor?</p>	<p>LIU, 2011; BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013; LOONAM <i>et al.</i>, 2017; MIHARDJO, 2019; PIHIR <i>et al.</i>, 2019; VIAL, 2019; MARGIONO, 2020; VAN TONDER <i>et al.</i>, 2020; ZIYADIN <i>et al.</i>, 2020; GUO <i>et al.</i>, 2021; TRAVOLETTI <i>et al.</i>, 2022.</p>
6	<p>Ainda sobre o impacto da transformação digital, agora, olhando para algumas áreas específicas dentro das organizações. Na sua opinião, qual o impacto da TD...</p> <p>a. Na área de vendas?</p> <p>b. Na área de marketing?</p> <p>c. Na área de produtos?</p>	<p>CHESBROUGH, 2010; KARIMI; WALTER, 2016; BUSTINZA <i>et al.</i>, 2018; KOELEMAN <i>et al.</i>, 2019; PIHIR</p>

		<i>et al.</i> 2019; TAYLOR <i>et al.</i> , 2020; VAN TONDER <i>et al.</i> , 2020; VASKA <i>et al.</i> , 2021; CHEN <i>et al.</i> 2021; ZIAIE <i>et al.</i> , 2021.
	Modelo de Negócios	Autores de referência
7	Em se tratando de inovação do MODELO DE NEGÓCIOS, considerando esse contexto de TD que acabamos de falar. No seu entendimento...	
	a. Quais são as os principais fatores restritivos (barreiras)?	CHESBROUGH, 2010; FRANKENBERG <i>et al.</i> , 2013; KHANAGHA <i>et al.</i> 2014; EICHEN <i>et al.</i> , 2015; WRIGLEY <i>et al.</i> , 2016; FREDRICH, 2016; SAEBI <i>et al.</i> , 2017; LAUDIEN; DAXBÖCK, 2017; EVANS <i>et al.</i> , 2017; GEISSDOERFER <i>et al.</i> , 2018a.
	b. Quais são os principais impulsionadores (facilitadores)?	MCGRATH, 2010; MARKIDES; OYON, 2010; BURKHART <i>et al.</i> , 2011; MEZHER, 2014; MEZHER, 2014; EICHEN <i>et al.</i> , 2015.

Proposta de Valor	Autores de referência
8 Em se tratando de PROPOSTA DE VALOR, considerando esse contexto de TD que acabamos de falar. No seu entendimento...	
a. Quais são as os principais fatores restritivos (barreiras)?	LANNING; MICHAELS, 1988; TREACY; WIERSEMA, 1995; MAKLAN; KNOX, 1997; LANNING, 1998; TREACY; LUSCH et al., 2006; PAYNE et al., 2008; FROW; PAYNE, 2008; FROW et al., 2014; DAY, 2014; PAYNE et.al, 2017; BAUMANN, 2017; PAYNE et al., 2020.
b. Quais são os principais impulsionadores (facilitadores)?	LANNING; MICHAELS, 1988; MAKLAN; KNOX, 1997; LANNING, 1998; VARGO; LUSCH, 2004; TURNER et al., 2004; LUSCH et al., 2006; PAYNE et al., 2008; BALLANTYNE et al., 2010; KOWALKOWSKI , 2011; FROW et al., 2014; HOLTTINEN,

		2014; DAY, 2014; VARGO; LUSCH, 2017; SAKYI-GYINAE; HOLMLUND, 2018; TO <i>et al.</i> , 2018; LIU <i>et al.</i> , 2020; LIU <i>et al.</i> , 2021; ZIAIE <i>et al.</i> , 2021; LIU <i>et al.</i> , 2022.
ARTEFATO		
9	<p>Você conhece alguma ferramenta, <i>framework</i> ou <i>roadmap</i> que contemple - as etapas do processo de adequação da PV e do MN, a fim de responder à necessidade de mudanças nas organizações resultantes do contexto de TD dos negócios?</p> <p>Se sim:</p> <p>a. Você poderia indicar a fonte onde acessar esse(s) modelo(s)?</p> <p>Se não:</p> <p>a. Ir para a próxima pergunta direto</p>	DRESCH <i>et al.</i> , 2015
10	<p>Que características (requisitos) uma ferramenta, <i>framework</i> ou <i>roadmap</i> que contemple - as etapas do processo de adequação da PV e do MN, a fim de responder à necessidade de mudanças nas organizações resultantes do contexto de TD dos negócios - deveria ter?</p>	
FECHAMENTO		
1	Você gostaria de fazer mais alguma contribuição ou observação em relação aos temas abordados nesta entrevista?	
1		

APÊNDICE D – PERFIL DOS ACADÊMICOS QUE AVALIARAM O PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Quadro 39 – Perfil dos Acadêmicos

Acadêmicos	Perfil
Acadêmico 1	<p>Doutor em administração pelo PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com período como Visiting Researcher na Simon Fraser University (Vancouver- CA). Mestre em administração pela Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS) e mestre Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército (EsAO). É Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e possui bacharelado em Administração pela UNISUL e Licenciatura em Letras (Português/Inglês) pela Universidade Castelo Branco (UCB), possui Especialização em Administração de Empresas pela FGV, em Educação OnLIFE pela UNISINOS, em Supervisão Escolar pela UFRJ e em Docência do Ensino Superior pela UCB. Atua como Professor e Pesquisador na Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS), vinculado ao PPG em Gestão e Negócios, onde é Colíder do grupo de pesquisa sobre Liderança e Gestão de Pessoas. Além disso, coordena o MBA In Company em Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas realizado na Tramontina desenvolvido pela UNISINOS. Atualmente é Editor-chefe da Revista BASE da Unisinos e revisor de periódicos nacionais e internacionais. Atua como Líder do Tema Transformação Digital na área de ADI da ANPAD. Integra como pesquisador o grupo de pesquisa ?Capacidades de Informação e de Tecnologia Digital? vinculado ao PPGA da UFRGS. Possui ampla experiência em gestão, tendo ocupado cargos de direção e gestão em órgãos públicos federal e possui experiência de mais de vinte anos com desenvolvimento de lideranças. A experiência internacional inclui parceria de pesquisa com professores do Canadá e Portugal, realização de curso de especialização em Gestão de Professores de Idiomas nos Estados Unidos da América, atividades profissionais na Alemanha e participação de congressos internacionais. Os temas de interesse de pesquisa incluem: Liderança, Transformação Digital, Gestão de Pessoas, Gestão Tecnológica, Sistemas de Informação, Capacidades Digitais e Capacidades Dinâmicas.</p>
Acadêmico 2	<p>Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing (PPGA-ESPM) de São Paulo, desde 2023. Professor titular do PPGA-ESPM desde 2020. Doutor (2016) e Mestre (2012) em Administração pela UNISINOS, possui graduação em Administração - habilitação em Comércio Exterior pela UNISINOS/RS (1985). Licenciado para lecionar em Educação Profissional de nível médio pela FEEVALE/RS (2009). Desenvolveu pesquisa de Pós-Doutorado na UNIVALI/SC (2016-2017). Doutorado sanduíche na Florida International University, Miami, EUA (2014-2015). É editor temático das revistas BASE, na área de Negócios Internacionais, BAR, na área de empreendedorismo e G&P, na área de ESTRATÉGIA. Foi professor da graduação e pós-graduação em Administração da Faculdade IENH (2009-2020). Foi professor assistente da FURB/SC (2018-2020). É professor convidado de pós-graduação na UNIVALI/SC, em Gestão de Relacionamento com o Cliente Global e Estratégia e Vantagem Competitiva, e na FEEVALE em Prospecção de Mercados Internacionais. Foi sócio da CONEXO Assessoria em Comércio Exterior (1990-2018).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Currículo Lattes dos avaliadores.

APÊNDICE E – MINIBIOGRAFIA DOS ENTREVISTADOS

Quadro 40 – Minibiografia dos entrevistados

Entrevistado	Minibiografia
A	<p>Profissional com mais de 15 anos de experiência em diversos projetos de grande escala de transformação de negócios, desenvolvimento de software, implementação de sistemas e processos. Com trajetória internacional na Austrália e Estados Unidos em diversos setores, incluindo serviços financeiros, mídia digital, consultoria e manufatura, em diversas empresas de diversos portes.</p> <p>Bacharel em Administração e Comércio Exterior, e Mestre em Administração de Empresas pela Unisinos. Pós-graduação (PGCert) em Business Process Integration and Intelligence pela University of Duisburg-Essen na Alemanha. Mestre (M.Sc.) em Information Systems and Technology pela University of Liverpool, Inglaterra.</p> <p>Entusiasta em prática e metodologias ágeis, transformação digital e Human-Centered Design (HCD), atualmente é CEO na Airfix Brasil.</p>
B	<p>Executivo de negócios com mais de 35 anos de experiência e resultados comprovados na gestão de operações da indústria química e petroquímica, no Brasil e outros cinco países. Competências de destaque: visão geral de negócio, orientação estratégica, liderança de times multifuncionais e foco em resultados. Expertise em redução de custos operacionais fixos e variáveis pela introdução de inovações tecnológicas; Otimização de capital de giro na gestão de estoques e logística; Melhoria de desempenho em Segurança e proteção Ambiental; Lançamento de novos produtos ou novos usos para produtos existentes; Transformação organizacional e cultural; Impacto positivo nas relações com a comunidade; Soluções inovadoras em projetos de engenharia. Membro do Conselho de 3 organizações industriais canadenses (2013-16); Porta voz da BASF Tintas (2002); Professor Mecânica dos Fluidos (UFBA 1987). Atualmente é CEO na Mush e Consultor/Conselheiro na Airfix Brasil.</p>
C	<p>Profissional com 20 anos de experiência na criação de soluções de comunicação, marketing e inteligência para centenas de empresas como Coca-Cola, Petrobras, Itaú, Samsung, InterCement, Sicredi, Tokio Marine, Banco do Brasil, Bradesco, Banco Carrefour, Shell, Amil, CVC, Unilever, Souza Cruz, Kroton, Johnson & Johnson, White Martins, entre outras. Graduado em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela PUCRS (1998), Pós graduado em Marketing Estratégico pela ESPM (2000) e Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Sistemas de Informação pela UFRGS (2009). Atua como Professor do MBA em Inteligência Estratégica da UFRGS e do MBA de Relações Governamentais do Mackenzie-DF. É autor dos livros "A Atuação do Profissional de Inteligência Competitiva" (2015) e "O depois de amanhã dos negócios: transformação digital para administradores" (2021). Além disso, é Co-Fundador e membro do Grupo de Excelência em Inteligência Competitiva do CRA-SP. Atua como CMO da Brivia, Sócio da Knewin, Conselheiro de empresas e Mentor de Startups na ACE.</p>
D	<p>Executivo com vasta experiência na indústria de calçados, atuando há vários anos na Grendene S/A, uma das maiores fabricantes de calçados do Brasil. Graduado em Administração de Empresas pela UNISINOS, ele também possui uma Pós-Graduação em Marketing Estratégico pela ESPM Sul, o que o habilita a desenvolver estratégias de marketing eficazes no ambiente corporativo. Paulo desempenha um papel fundamental na liderança de iniciativas voltadas para o bem-estar dos colaboradores, seus familiares e parceiros comerciais, além de se destacar por sua responsabilidade social e compromisso com a sustentabilidade empresarial. Sua atuação é marcada pela integração de marketing estratégico e gestão de pessoas em uma das principais companhias do setor no Brasil</p>
E	<p>Profissional experiente em marketing e negócios, com uma carreira distinta de mais de 25 anos, marcada por seu compromisso inabalável com a excelência. Com uma sólida base acadêmica e ampla experiência prática, Alex tornou-se uma figura proeminente em Marketing, Finanças e Business Intelligence. Obteve um MBA em Economia Empresarial pela UFRGS/PPGE no Brasil entre 2004 e 2005 e complementou-o com um MBA em Marketing pela FGV em 2003-2004. Além disso, concluiu o Módulo de Finanças Corporativas na FGV em 2003 e formou-se em Propaganda e Marketing pela UFRGS entre 1996 e 2001. Ao longo de sua carreira, navegou consistentemente em múltiplas facetas dos negócios, criando soluções práticas que impulsionaram clientes e empresas em direção ao sucesso. As suas capacidades de liderança e gestão inspiram confiança e credibilidade a todos os níveis organizacionais, e ele destaca-se na promoção da colaboração e na reconciliação de diversos pontos de vista, particularmente no que diz respeito à estratégia e aos esforços criativos. Atualmente atuando como cofundador e sócio-gerente da Intelligence House Ltd., no Canadá, lidera uma agência dinâmica especializada em pesquisa de dados, planejamento/design, marketing e vendas para projetos de desenvolvimento residencial. A Intelligence House Ltd. construiu um histórico notável e atualmente comercializa e vende/arrenda ativos com valor superior a US\$ 5 bilhões no Canadá e nos Estados Unidos.</p>
F	<p>Pós-graduado em Educação Executiva e Estratégia de Marketing de Consumo pela Kellogg School of Management da Northwestern University, nos Estados Unidos, com formação em Administração de Empresas pela FSG, e MBA em Marketing pela FGV. Com mais de 20 anos de experiência no setor de Marketing e Varejo e expertise em transformação digital e implantação de operações Omnichannel, já trabalhou em grandes varejistas brasileiras como Renner, Hering e Grendene. Ingressou no Portobello Grupo em 2021, onde atua como CEO da Portobello Shop, maior rede de varejo especializada em revestimentos e complementos do país.</p>
G	<p>Multiempresário, Mentor e referência em Growth Hacking, Vendas e Marketing. CEO da Smart Consultoria, já ajudou empresas de diversos segmentos a escalarem seus resultados através de análise de dados e processos. Contribuiu estrategicamente para o avanço exponencial de grandes marcas, como Melissa e O Boticário. Entusiasta em Romper Padrões, Edu Schuler compartilha suas estratégias em palestras e eventos de grande escala inspirando pessoas a buscar um desenvolvimento autêntico, disruptivo e diferenciado, tanto nos negócios quanto na vida pessoal. Como ele mesmo sempre diz: Só cresce rápido quem faz diferente!</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas informações fornecidas pelos entrevistados

APÊNDICE F – LINKS DO DRIVE COM INFORMAÇÕES

APÊNDICE F1 – ANÁLISE DETALHADA

<https://drive.google.com/file/d/19t4IKXxrGIHKHHIY3TVyXRMNkiALEVYh/view?usp=sharing>

APÊNDICE F2 – EVIDÊNCIAS TRECHOS ENTREVISTADOS

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1d6XO-LB2M4qtSLYRqpEWMModgQjGxDZzV/edit?usp=sharing&oid=114662400945226876852&rtpof=true&sd=true>

APÊNDICE F3 – VERSÃO “0” DO ARTEFATO – FRAMEWORK TEÓRICO

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1rznR7RSrbcag7_1hu57sfTdz52mld20/edit?usp=sharing&oid=114662400945226876852&rtpof=true&sd=true

APÊNDICE F4 – VERSÃO “0” DO ARTEFATO – ROADMAP PRÁTICO

<https://drive.google.com/file/d/1oyluxJYgRdpl5gKJ2xUgKH87MJm5kFpS/view?usp=sharing>

APÊNDICE G – GUIA DE APOIO | PAINEL DE ESPECIALISTAS

Etapas

1. Início da gravação da sessão e abertura da reunião.
2. Autorização para gravação.
3. Apresentação dos participantes pelo pesquisador.
4. Alinhamento do objetivo do painel.
5. Apresentação do objetivo geral e pergunta de pesquisa da tese.
6. Apresentação dos critérios de avaliação dos artefatos.
7. Apresentação do *Framework* teórico.
8. Apresentação do *Roadmap* prático.
9. Espaço para posicionamento de cada um dos participantes contribuírem, a partir das reflexões realizadas, para o aperfeiçoamento dos artefatos.
10. Finalização e encerramento da reunião.

Perguntas por critério

Critério: Clareza e Coerência Teórica

Esse critério avalia a estrutura lógica do *framework/roadmap*, a clareza na apresentação dos conceitos e a coerência entre os elementos teóricos apresentados.

Perguntas para os painelistas:

- A estrutura do *framework/roadmap* é clara e fácil de entender?
- Os conceitos teóricos estão bem definidos e conectados de forma coerente?
- Existem partes do *framework/roadmap* que geram dúvidas ou confusão?

Critério: Aplicabilidade Prática

Esse critério avalia o quão bem o *framework/roadmap* pode ser aplicado em cenários organizacionais reais.

Perguntas para os painelistas:

- Esse *framework/roadmap* pode ser aplicado facilmente no contexto organizacional que você conhece?

- Há elementos no *framework/roadmap* que parecem difíceis de aplicar na prática?

Critério: Inovação

Esse critério avalia se o *framework/roadmap* traz algo novo para a área de estudo e se contribui para o avanço do conhecimento.

Perguntas para os painelistas:

- O *framework/roadmap* oferece uma abordagem inovadora para lidar com os problemas que se propõe a resolver?
- Que aspectos do *framework/roadmap* se destacam por sua originalidade ou inovação?

Critério: Robustez e Fundamentação Teórica

Esse critério avalia a base teórica do *framework/roadmap*, ou seja, se ele é fundamentado em teorias e práticas sólidas e reconhecidas.

Perguntas para os painelistas:

- O *framework/roadmap* é suficientemente fundamentado em teorias e pesquisas acadêmicas?
- Você identifica alguma lacuna teórica que deveria ser abordada no *framework/roadmap*?

Critério: Flexibilidade e Adaptação

Esse critério avalia a capacidade do *framework/roadmap* de se adaptar a diferentes contextos organizacionais e de evoluir com o tempo.

Perguntas para os painelistas:

- O *framework/roadmap* é flexível o suficiente para ser aplicado em diferentes setores e tipos de organizações?
- Quais adaptações poderiam ser necessárias para aplicar o *framework/roadmap* em um contexto específico?

APÊNDICE H – PERFIL DOS PAINELISTAS

Quadro 41 – Minibiografia dos entrevistados

Painelistas	Perfil
PA1	Psicóloga, Mestre em Gestão de Negócios com Dupla Titulação Internacional pela Universidade de Poitiers na França em Governança e Gestão de Pessoas. Consultora Estratégica de Gestão da Mudança Organizacional segundo linha conceitual Change Management. Cofundadora e CEO da GMC Gestão, Mudança e Capacitação. Criadora da primeira metodologia 100% brasileira em Change Management - Interchange GMC e Ferramenta Tecnológica. Autora do livro Change Management: Uma Abordagem Prática e Sistêmica. Premiada três vezes via Impact Awards SAP, tendo obtido em 2020 pela GMC, o melhor projeto S4Hana pela frente Change Management frente 60 cases Brasil. Premiada no TOP Recursos Humanos 2021/RS via Metodologia INTERCHANGE GMC, apontada no quesito "Categoria Organização": A Importância da Gestão da Mudança no Processo de Transformação Digital. Premiada com a titulação entre os três melhores artigos científicos no ENANPAD 2021, maior congresso de Administração do Brasil e segundo maior do Mundo, tendo focado sua publicação nos Requisitos para Planejamento dos movimentos para Transformação Digital.
PA2	Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing (PPGA-ESPM) de São Paulo, desde 2023. Professor titular do PPGA-ESPM desde 2020. Doutor (2016) e Mestre (2012) em Administração pela UNISINOS, possui graduação em Administração - habilitação em Comércio Exterior pela UNISINOS/RS (1985). Licenciado para lecionar em Educação Profissional de nível médio pela FEEVALE/RS (2009). Desenvolveu pesquisa de Pós-Doutorado na UNIVALI/SC (2016-2017). Doutorado sanduíche na Florida International University, Miami, EUA (2014-2015). É editor temático das revistas BASE, na área de Negócios Internacionais, BAR, na área de empreendedorismo e G&P, na área de ESTRATÉGIA. Foi professor da graduação e pós-graduação em Administração da Faculdade IENH (2009-2020). Foi professor assistente da FURB/SC (2018-2020). É professor convidado de pós-graduação na UNIVALI/SC, em Gestão de Relacionamento com o Cliente Global e Estratégia e Vantagem Competitiva, e na FEEVALE em Prospecção de Mercados Internacionais. Foi sócio da CONEXO Assessoria em Comércio Exterior (1990-2018).
PA3	Executivo de negócios com mais de 35 anos de experiência e resultados comprovados na gestão de operações da indústria química e petroquímica, no Brasil e outros cinco países. Competências de destaque: visão geral de negócio, orientação estratégica, liderança de times multifuncionais e foco em resultados. Expertise em redução de custos operacionais fixos e variáveis pela introdução de inovações tecnológicas; Otimização de capital de giro na gestão de estoques e logística; Melhoria de desempenho em Segurança e proteção Ambiental; Lançamento de novos produtos ou novos usos para produtos existentes; Transformação organizacional e cultural; Impacto positivo nas relações com a comunidade; Soluções inovadoras em projetos de engenharia. Membro do Conselho de 3 organizações industriais canadenses (2013-16); Porta voz da BASF Tintas (2002); Professor Mecânica dos Fluidos (UFBA 1987). Atualmente é CEO na Mush e Consultor/Conselheiro na Airfix Brasil.
PA4	Doutor em administração pelo PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com período como Visiting Researcher na Simon Fraser University (Vancouver-CA). Mestre em administração pela Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS) e mestre Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército (EsAO). É Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e possui bacharelado em Administração pela UNISUL e Licenciatura em Letras (Português/Inglês) pela Universidade Castelo Branco (UCB), possui Especialização em Administração de Empresas pela FGV, em Educação OnLIFE pela UNISINOS, em Supervisão Escolar pela UFRJ e em Docência do Ensino Superior pela UCB. Atua como Professor e Pesquisador na Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS), vinculado ao PPG em Gestão e Negócios, onde é Colider do grupo de pesquisa sobre Liderança e Gestão de Pessoas. Além disso, coordena o MBA In Company em Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas realizado na Tramontina desenvolvido pela UNISINOS. Atualmente é Editor-chefe da Revista BASE da Unisinos e revisor de periódicos nacionais e internacionais. Atua como Líder do Tema Transformação Digital na área de ADI da ANPAD. Integra como pesquisador o grupo de pesquisa "Capacidades de Informação e de Tecnologia Digital" vinculado ao PPGA da UFRGS. Possui ampla experiência em gestão, tendo ocupado cargos de direção e gestão em órgãos públicos federal e possui experiência de mais de vinte anos com desenvolvimento de lideranças. A experiência internacional inclui parceria de pesquisa com professores do Canadá e Portugal, realização de curso de especialização em Gestão de Professores de Idiomas nos Estados Unidos da América, atividades profissionais na Alemanha e participação de congressos internacionais. Os temas de interesse de pesquisa incluem: Liderança, Transformação Digital, Gestão de Pessoas, Gestão Tecnológica, Sistemas de Informação, Capacidades Digitais e Capacidades Dinâmicas.

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE I – VERSÃO “2” DO ROADMAP PRÁTICO



AUTORES



ALEXSANDER CANAPARRO

Doutorando em Gestão Negócios e Mestre em Administração pela Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS). Pós-Graduado em Marketing e em Negócios Internacionais, ambos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professor universitário desde 2009 lecionou diversas disciplinas em Programas de Pós-Graduação em escolas de negócios como FGV e ESPM. Possui larga experiência em gestão (30 anos) nas áreas comercial, marketing, produto e operações, em empresas nacionais e multinacionais, atuando em diversos segmentos, Founder na GO.PARTNERS, onde atua como Consultor Sênior, Capacitador e Palestrante - com projetos em diferentes segmentos no Brasil e no Canadá. Também atua como Mentor Executivo na BBX Brasil e Professor na Escola de Negócios Conquer.



GUILHERME TREZ

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, 2009). Pró-Reitor Acadêmico e de Relações Institucionais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios (PPGN - UNISINOS) - Mestrado e Doutorado Profissional, Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm - UNISINOS) - Mestrado e Doutorado Acadêmico. Experiência acadêmica e profissional nas áreas de marketing, estratégias de marketing, gestão de valor para o cliente, orientação para o mercado, administração estratégica e gestão estratégica de portfólio de produto.

- ✓ Transformação Digital (TD)
- ✓ Proposta de Valor (PV)
- ✓ Modelo de Negócios (MN)



Qual a origem do Roadmap?

O roadmap prático, que será detalhado a seguir, é resultado da tese de doutorado de Alexander Canaparro, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios (PPGN), orientado pelo Professor Guilherme Trez. Este trabalho investiga como a Transformação Digital (TD) impacta diretamente a Proposta de Valor (PV) e o Modelo de Negócios (MN) das organizações. Ao adotar tecnologias digitais, as empresas enfrentam desafios e oportunidades que podem acentuar fatores impulsionadores, como inovação e cocriação de valor, ao mesmo tempo em que mitigam fatores restritivos, como dependência de trajetória ou inércia organizacional.

A tese propõe um framework teórico que explora essas dinâmicas, demonstrando como as implicações da TD podem transformar a PV e o MN, tornando-os mais resilientes e orientados para a criação de valor contínuo. O roadmap é uma ferramenta prática derivada desse framework, destinada a guiar as organizações no alinhamento estratégico da TD, para maximizar seu impacto na competitividade e adaptação de seus modelos de negócios.

Framework Téorico

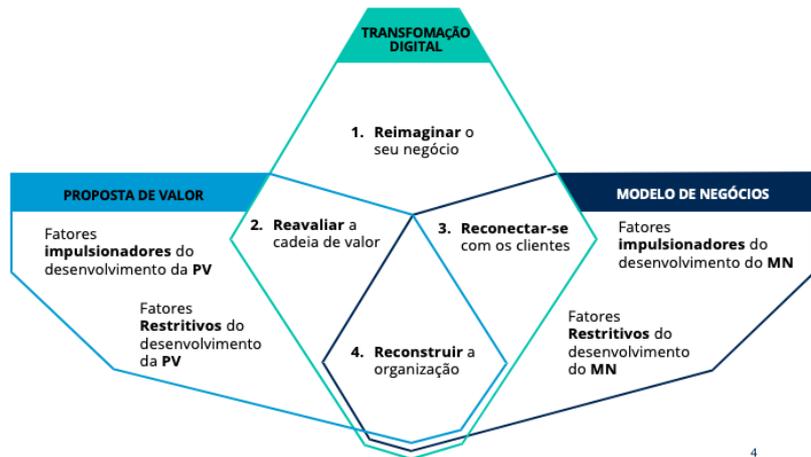


- ✓ Transformação Digital (TD)
- ✓ Proposta de Valor (PV)
- ✓ Modelo de Negócios (MD)

A partir da elaboração do Framework Téorico chegou-se no RoadMap



Quais os temas centrais do Roadmap?



4

- ✓ Transformação Digital (TD)
- ✓ Proposta de Valor (PV)
- ✓ Modelo de Negócios (MN)



Como usar Roadmap?



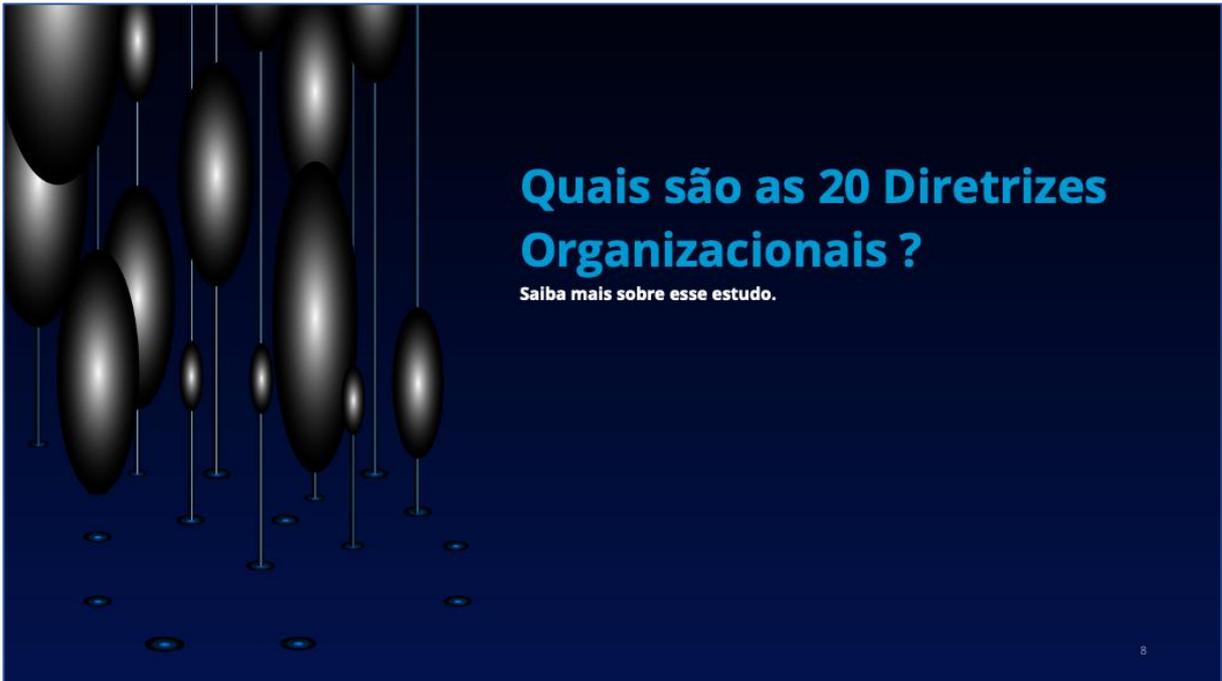
O roadmap é uma orientação destinada aos praticantes (executivos) sobre como aplicar as diretrizes propostas suas organizações.



O roadmap contém instruções sobre:

- O porquê da diretriz;
- Fornece sugestões de como as empresas devem começar o processo de implementação de cada respectiva diretriz;
- Descreve como cada diretriz acentua os fatores impulsionadores e mitiga os fatores restritivos no desenvolvimento da PV e do MN;
- Apresenta evidências, através de exemplos, de empresas que estão desenvolvendo estratégias que estão relacionadas com as diretrizes propostas.

4



As 20 Diretrizes para as organizações que necessitam estar preparadas para lidar com as implicações organizacionais da transformação digital, no que tange a Proposta de Valor (PV) e o Modelo de Negócios (MN)

1. Implementar plataformas de análise de dados para decisões estratégicas
2. Implementar iniciativas de inovação interna alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa
3. Desenvolver uma cultura de inovação contínua
4. Adotar tecnologias emergentes para suportar a inovação do modelo de negócio
5. Fomentar uma cultura organizacional de aprendizado contínuo
6. Adotar a inovação aberta para melhorar P&D
7. Implementar a digitalização de processos para aumentar a excelência operacional
8. Adotar a servitização para criar novas ofertas de valor
9. Implementar tecnologias de ponta para monitoramento e otimização em tempo real
10. Promover a colaboração com startups para enriquecer a cadeia de valor
11. Adotar tecnologias digitais para melhorar a aquisição de clientes
12. Personalizar a experiência do cliente por meio de estratégias omnichannel
13. Utilizar ferramentas analíticas para medir e otimizar os gastos com marketing
14. Implementar programas de fidelidade e engajamento digital
15. Fomentar a experiência do consumidor por meio de interações digitais personalizadas
16. Implementar um plano de transição digital integrado com a cultura organizacional
17. Desenvolver uma estrutura organizacional ágil para suportar a inovação
18. Implementar um sistema centralizado de dados para apoiar a tomada de decisões estratégicas
19. Criar laboratórios de inovação internos para promover a experimentação
20. Adotar metodologias ágeis para otimizar processos de negócios

2



O que saber sobre as 20 diretrizes organizacionais

Saiba mais sobre cada diretriz e como começar.

1 Implementar plataformas de análise de dados para decisões estratégicas

Por que a diretriz?

A análise de dados é crucial para permitir que as empresas tomem decisões mais assertivas, baseadas em insights valiosos obtidos de grandes volumes de dados. Isso melhora a competitividade e a capacidade da empresa de ajustar sua proposta de valor às necessidades do cliente e às condições de mercado.

Como começar

Invista em plataformas de análise de dados que consolidem informações de múltiplas fontes. Capacite sua equipe para transformar esses dados em insights estratégicos e agir rapidamente, usando as informações para refinar a proposta de valor e ajustar o modelo de negócios conforme necessário.

Fatores Impulsionadores

- **Cocriação de valor (PV):** O uso de dados precisos permite a criação de propostas de valor mais alinhadas às reais necessidades dos clientes, melhorando a experiência e a personalização dos serviços.
- **Monitoramento constante do mercado (MN):** A plataforma possibilita ajustes contínuos no modelo de negócios, à medida que a análise de dados acompanha as tendências e mudanças do mercado em tempo real..

Fatores Restritivos

- **Foco restrito a preço e qualidade (PV):** A análise de dados ajuda a superar essa barreira ao identificar novas formas de agregar valor que vão além de preço e qualidade, incluindo conveniência e personalização.
- **Dependência de trajetória (MN):** A análise de dados reduz a dependência de trajetórias fixas e tradicionais, oferecendo dados em tempo real que promovem decisões mais dinâmicas e ágeis.

1

Implementar plataformas de análise de dados para decisões estratégicas



Quem está fazendo?



Empresas como Daimler, Nike e Unilever estão lançando plataformas próprias para integrar seus modelos de negócio, melhorando a experiência do cliente e conectando fornecedores (McKinsey);



O uso de plataformas digitais ajuda a escalar operações, agregando valor através de dados e serviços personalizados (Thoughtworks);



Amazon e Tesla demonstram o poder de plataformas digitais na inovação contínua e integração de seus serviços globais (CiaWeb).



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na integra !!

2 Implementar iniciativas de inovação interna alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa

Por que a diretriz?

A inovação interna promove a criação de soluções diferenciadas e novas propostas de valor. Alinhar essas iniciativas aos objetivos estratégicos da empresa garante que as inovações estejam direcionadas para o crescimento sustentável e competitivo.

Como começar

Crie laboratórios de inovação dentro da empresa, incentivando a experimentação e o desenvolvimento de novos modelos de negócios. Envolve equipes multidisciplinares para garantir uma visão ampla e estratégica.

Fatores Impulsionadores

- **Inovações de serviços (PV):** Facilita a criação de novos serviços ou produtos, adaptados às necessidades do mercado e dos clientes.
- **Exploração de novos modelos de negócios (MN):** Incentiva o desenvolvimento de novos modelos de negócios, aproveitando oportunidades emergentes.

Fatores Restritivos

- **Caminho compelido pelo cliente (PV):** A inovação interna reduz a dependência excessiva das demandas dos clientes, permitindo que a empresa introduza soluções estratégicas e proativas.
- **Aversão ao risco (MN):** Inovar dentro de um ambiente controlado mitiga os riscos associados à mudança, favorecendo a experimentação.

2

Implementar iniciativas de inovação interna alinhadas aos objetivos estratégicos



Quem está fazendo?



Thoughtworks destaca a importância de alinhar a inovação com objetivos estratégicos de longo prazo, criando resiliência para as empresas (Thoughtworks);



Unilever aposta em uma estratégia digital que usa a nuvem para lançar novos produtos rapidamente e aprimorar a experiência do cliente (Accenture);



Empresas como Apple e Google implementam estratégias internas para garantir que a inovação esteja alinhada com seus objetivos de crescimento (OCBES)



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

3 Desenvolver uma cultura de inovação contínua

Por que a diretriz?

A inovação contínua é essencial para que a empresa permaneça competitiva em um mercado em constante mudança. Desenvolver essa cultura garante que a empresa esteja sempre à frente, ajustando-se rapidamente às novas demandas e tendências.

Como começar

Inicie treinamentos e workshops periódicos que incentivem a criatividade e a mentalidade inovadora em todos os níveis da organização. Promova uma cultura que valorize a experimentação e o aprendizado contínuo.

Fatores Impulsionadores

- **Cocriação de valor (PV):** Estimula a adaptação contínua das propostas de valor para atender às mudanças nas expectativas dos clientes.
- **Avaliação contínua do modelo de negócios (MN):** Garante que o modelo de negócios esteja sempre ajustado às novas tendências e demandas do mercado.

Fatores Restritivos

- **Visão de dentro para fora (PV):** Mitiga essa limitação ao integrar o feedback constante de stakeholders, mantendo a empresa focada nas necessidades do mercado.
- **Inovação focada somente em produtos (MN):** Reduz o foco excessivo no desenvolvimento de produtos e amplia o olhar para novas abordagens e serviços.

3 Desenvolver uma cultura de inovação contínua



Quem está fazendo?



Apple, Amazon e Tesla demonstram como a inovação contínua é crucial para manter a competitividade no mercado (CiaWeb);



A transformação digital, quando integrada a uma cultura de aprendizado contínuo, permite às empresas se adaptarem rapidamente às mudanças do mercado (Accenture);



Programas de inovação interna, como os da Apple, focam na adaptação rápida e contínua à medida que novas tecnologias são introduzidas (OCBES).



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

4 Adotar tecnologias emergentes para superar a lacuna tecnológica do modelo de negócios

Por que a diretriz?

Adotar tecnologias emergentes permite que a empresa se mantenha competitiva ao adaptar seu modelo de negócios às novas realidades. A inovação tecnológica é chave para explorar novas oportunidades de mercado.

Como começar

Invista em tecnologias emergentes e capacite suas equipes para usá-las de forma eficiente. Identifique áreas-chave onde a inovação tecnológica pode trazer maior impacto ao modelo de negócios e à proposta de valor.

Fatores Impulsionadores

- **Inovações de serviços (PV):** Facilita a criação de novos serviços e produtos, proporcionando ofertas de valor mais relevantes e diferenciadas.
- **Adaptação às tecnologias emergentes (MN):** Garante que o modelo de negócios esteja sempre ajustado às últimas inovações tecnológicas, fortalecendo a competitividade.

Fatores Restritivos

- **Foco restrito a preço e qualidade (PV):** A tecnologia emergente permite que a proposta de valor vá além do preço e qualidade, agregando novos atributos que os clientes valorizam.
- **Falta de ferramentas adequadas (MN):** As tecnologias emergentes ajudam a superar a falta de recursos tecnológicos, proporcionando soluções inovadoras.

4 Adotar tecnologias emergentes para suportar a inovação do modelo de negócio



Quem está fazendo?



A adoção de tecnologias emergentes, como IA e IoT, está permitindo que empresas reinventem seus modelos de negócio, tornando-os mais ágeis e centrados no cliente (McKinsey)



Tecnologias como blockchain e nuvem estão sendo amplamente adotadas para melhorar a eficiência operacional e criar novos fluxos de receita (Thoughtworks)



O uso da IoT e da IA em manufatura e sistemas autônomos está revolucionando o setor industrial (Bossa Invest)



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

5 Fomentar uma cultura organizacional de aprendizado contínuo

Por que a diretriz?

Uma cultura de aprendizado contínuo garante que a empresa esteja sempre evoluindo, adaptando-se rapidamente às mudanças do mercado e às novas oportunidades. Isso fortalece tanto o modelo de negócios quanto a proposta de valor.

Como começar

Crie programas de capacitação contínua que envolvam toda a organização. Incentive uma mentalidade de aprendizado, onde erros são vistos como oportunidades para melhorar, e o feedback é incorporado constantemente nos processos e produtos.

Fatores Impulsionadores

- **Valor para os stakeholders (PV):** Aumenta a capacidade de inovar e ajustar a proposta de valor, garantindo que a empresa continue atendendo às expectativas dos clientes.
- **Mentalidade de adaptação (MN):** Garante que o modelo de negócios permaneça flexível e preparado para enfrentar novos desafios e oportunidades.

Fatores Restritivos

- **Visão de dentro para fora (PV):** O aprendizado contínuo mitiga essa barreira, integrando feedback de clientes e stakeholders no desenvolvimento da proposta de valor.
- **Inibidores culturais (MN):** Promover uma mentalidade de experimentação e aceitação do erro ajuda a superar barreiras culturais que resistem à mudança.

5

Fomentar uma cultura organizacional de aprendizado contínuo



Quem está fazendo?



Plataformas de e-learning estão transformando a capacitação de colaboradores, oferecendo desenvolvimento contínuo de habilidades digitais (Scaffold Education);



Empresas como Unilever e Accenture implementam programas de aprendizado digital para garantir que suas equipes estejam preparadas para mudanças tecnológicas (Accenture);



A transformação digital, quando apoiada por uma cultura de aprendizado contínuo, permite que as empresas se adaptem rapidamente a mudanças do mercado (OCBES).



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

6 Adotar a inovação aberta para melhorar P&D

Por que a diretriz?

A inovação aberta permite que as empresas integrem capacidades externas e inovações de terceiros, acelerando o desenvolvimento de produtos e processos. Isso aumenta a competitividade e a capacidade de gerar novas soluções rapidamente.

Como começar

Estabeleça parcerias estratégicas com startups, universidades e centros de pesquisa para trazer novas tecnologias e ideias. Desenvolva um sistema para integrar as inovações externas com os processos internos de P&D.

Fatores Impulsionadores

- **Cocriação de valor (PV):** Aumenta a cocriação de valor ao integrar capacidades externas na cadeia de valor, permitindo maior inovação e desenvolvimento mais ágil de produtos e serviços.
- **Buscar diferentes formas de implementação de novos MN (MN):** Facilita a adaptação do modelo de negócio ao integrar novas ideias e tecnologias, permitindo que o negócio aproveite oportunidades emergentes.

Fatores Restritivos

- **Foco restrito a qualidade e preço (PV):** A inovação aberta ajuda a superar a limitação de foco restrito, agregando valor ao produto além de preço e qualidade, ao incluir inovações externas.
- **Dependência de trajetória (MN):** A inovação aberta reduz a dependência de trajetórias fixas, integrando novas tecnologias rapidamente e permitindo maior flexibilidade para adaptar-se às mudanças de mercado.

6

Adotar a inovação aberta para melhorar P&D



Quem está fazendo?



Inovação aberta permite que empresas aproveitem ideias e tecnologias externas para melhorar seus processos de P&D e desenvolver novos produtos (LinkedIn);



Colaborações com startups e universidades são ferramentas-chave para fomentar a inovação aberta e impulsionar a pesquisa e desenvolvimento (McKinsey);



Empresas como Procter & Gamble e Unilever estão implementando programas de inovação aberta para acelerar o lançamento de novos produtos (CiaWeb).



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

7 Implementar a digitalização de processos para aumentar a excelência operacional

Por que a diretriz?

A digitalização dos processos melhora a eficiência operacional, permitindo que a empresa responda mais rapidamente às demandas de mercado. A automatização de tarefas reduz custos, aumenta a qualidade dos serviços e promove maior flexibilidade.

Como começar

Invista em softwares de automação e ferramentas de digitalização que permitam otimizar fluxos de trabalho e monitorar resultados em tempo real, aumentando a eficiência e melhorando a tomada de decisões.

Fatores Impulsionadores

- **Capacidade adaptativa (PV):** A digitalização aumenta a capacidade de adaptação ao ajustar os processos operacionais com agilidade, em resposta às mudanças do mercado.
- **Quebrar a lógica de priorização de produtos e serviços (MN):** Permite focar em iniciativas de maior valor agregado, aumentando a eficiência e reduzindo os custos operacionais.

Fatores Restritivos

- **Foco restrito a qualidade e preço (PV):** A digitalização permite a superação desse foco limitado, automatizando processos e reduzindo falhas.
- **Falha nas tentativas de inovar (MN):** A digitalização de processos críticos reduz as falhas nas inovações, permitindo que a empresa experimente novas abordagens de forma mais segura e eficiente.

7

Implementar a digitalização de processos para aumentar a excelência operacional



Quem está fazendo?



A digitalização de processos está permitindo que empresas aumentem sua eficiência e agilidade operacional, além de reduzir custos (Thoughtworks);



Empresas que digitalizam seus processos conseguem melhorar o tempo de resposta e a qualidade do atendimento ao cliente (McKinsey);



Unilever, ao adotar a digitalização, acelerou o lançamento de produtos e aprimorou seu serviço ao cliente (Accenture).

Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

8 Adotar a servitização para criar novas ofertas de valor

Por que a diretriz?

A servitização é o processo de integrar produtos e serviços em uma oferta única. Isso permite que as empresas atendam melhor às necessidades dos clientes, criando vínculos mais fortes e proporcionando soluções completas.

Como começar

Desenvolva pacotes de serviços que complementem os produtos existentes, focando em soluções que aumentem a satisfação do cliente e promovam a fidelização.

Fatores Impulsionadores

- **Capacidade adaptativa (PV):** Ao integrar produtos e serviços, a empresa se torna mais flexível e capaz de atender melhor as necessidades dos clientes.
- **Buscar diferentes formas de implementação de novos MN (MN):** A servitização permite a criação de novos modelos de negócio centrados no cliente, que agregam valor por meio de ofertas integradas.

Fatores Restritivos

- **Visão de dentro para fora (PV):** Ao focar em soluções integradas, a empresa supera uma visão interna limitada, ajustando suas ofertas às necessidades reais dos clientes.
- **Falha nas tentativas de inovar (MN):** A oferta de soluções testadas e integradas mitiga os riscos de inovação, garantindo maior sucesso nas iniciativas.

8 Adotar a servitização para criar novas ofertas de valor



Quem está fazendo?

-  A servitização, tendência em que produtos são oferecidos junto a serviços, tem sido uma estratégia adotada por empresas como Tesla e Apple, que combinam hardware com software e suporte contínuo (CiaWeb);
-  A transformação digital nas indústrias permite que empresas criem novos modelos de negócios baseados em assinaturas e serviços recorrentes (Accenture);
-  Empresas tradicionais, como Daimler, estão explorando a servitização através de plataformas digitais, oferecendo serviços além de seus produtos principais (McKinsey).

Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na integra !!

9 Implementar tecnologias de ponta para monitoramento e otimização em tempo real

Por que a diretriz?

O uso de tecnologias avançadas para monitoramento em tempo real otimiza processos produtivos e logísticos, melhorando a eficiência e a capacidade de resposta ao mercado.

Como começar

Invista em sensores e softwares de monitoramento que integrem os dados operacionais em tempo real, permitindo ajustes imediatos para aumentar a eficiência e reduzir custos.

Fatores Impulsionadores

- **Capacidade adaptativa (PV):** A implementação de tecnologias de monitoramento em tempo real melhora a eficiência operacional e a capacidade de adaptação.
- **Presença - Envolvimento do gestor (MN):** A adoção dessas tecnologias facilita a adaptação constante do modelo de negócio às novas exigências do mercado, garantindo a competitividade.

Fatores Restritivos

- **Foco restrito a qualidade e preço (PV):** A otimização em tempo real reduz falhas, cria valor adicional e melhora a eficiência, superando o foco limitado em preço e qualidade.
- **Nível de conhecimento do gestor (MN):** O monitoramento contínuo permite que os líderes tomem decisões baseadas em dados, promovendo uma cultura de inovação e adaptação.

9

Implementar tecnologias de ponta para monitoramento e otimização em tempo real



Quem está fazendo?



A IoT está permitindo que as empresas monitorem operações e produtos em tempo real, melhorando a eficiência e reduzindo o tempo de resposta (Bossa Invest);



O uso de IA e big data para monitoramento em tempo real permite que as empresas tomem decisões mais informadas e aumentem a produtividade (Accenture);



Empresas como Amazon e Tesla utilizam sistemas de monitoramento para ajustar suas operações em tempo real, otimizando sua cadeia de valor (CiaWeb).



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

10 Promover a colaboração com startups para enriquecer a cadeia de valor

Por que a diretriz?

A colaboração com startups permite que a empresa incorpore inovações disruptivas de maneira mais ágil, enriquecendo sua cadeia de valor e aproveitando novas oportunidades de mercado.

Como começar

Estabeleça parcerias estratégicas com startups inovadoras, criando incubadoras ou programas de aceleração para integrar novas ideias e tecnologias diretamente na cadeia de valor da empresa.

Fatores Impulsionadores

- **Cocriação de valor (PV):** A colaboração com startups permite integrar novas ideias e tecnologias, criando produtos e serviços inovadores que agregam valor.
- **Buscar diferentes formas de implementação de novos MN (MN):** Facilita a adaptação do modelo de negócio, incorporando inovações ágeis e disruptivas, mantendo a competitividade.

Fatores Restritivos

- **Foco restrito a qualidade e preço (PV):** A colaboração com startups permite oferecer soluções diferenciadas, superando a limitação de foco apenas em preço e qualidade.
- **Porte da organização (MN):** A colaboração com startups ajuda a superar as barreiras de recursos e inovações, permitindo uma adaptação mais rápida às mudanças do mercado.

10

Promover a colaboração com startups para enriquecer a cadeia de valor



Quem está fazendo?



Empresas como Unilever estão colaborando com startups para inovar mais rapidamente e explorar novas soluções tecnológicas (Accenture);



Startups são fundamentais para impulsionar a inovação, oferecendo soluções mais ágeis que podem ser integradas aos processos de grandes corporações (LinkedIn);



A colaboração entre grandes empresas e startups permite criar novas formas de agregar valor à cadeia de suprimentos (McKinsey).



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

11 Adotar tecnologias digitais para melhorar a aquisição de clientes

Por que a diretriz?

A adoção de tecnologias digitais é essencial para explorar novos segmentos de mercado e melhorar a aquisição de clientes, aumentando a capacidade adaptativa da empresa e captando públicos de maneira mais eficiente.

Como começar

Invista em tecnologias que permitam automação de marketing, gerenciamento de leads e plataformas de mídia social para otimizar a aquisição de clientes.

Fatores Impulsionadores

- **Comunicação da PV (PV):** A adoção de plataformas digitais permite que as empresas comuniquem melhor sua proposta de valor para novos públicos, expandindo sua base de clientes.
- **Buscar diferentes formas de implementação de novos MN (MN):** A integração de novas tecnologias ajuda a adaptar o modelo de negócio às novas realidades de mercado, mantendo a competitividade.

Fatores Restritivos

- **Foco restrito a qualidade e preço (PV):** A diversificação das estratégias digitais permite reduzir o foco apenas em qualidade e preço, agregando valor adicional aos clientes.
- **Falha nas tentativas de inovar (MN):** O uso de plataformas digitais testadas e adaptáveis reduz os riscos de falhas na inovação, facilitando a adaptação a novas oportunidades de mercado.

11

Adotar tecnologias digitais para melhorar a aquisição de clientes



Quem está fazendo?



A digitalização permite que as empresas personalizem o marketing e as interações com clientes, melhorando a aquisição de novos consumidores (Thoughtworks);



A IA tem sido usada por empresas como Amazon e Google para segmentar e adquirir clientes de forma mais eficaz (CiaWeb);



O uso de ferramentas digitais para otimizar o funil de vendas está se tornando uma prática padrão para melhorar a aquisição de clientes (Accenture).



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

12 Personalizar a experiência do cliente por meio de estratégias omnichannel

Por que a diretriz?

A personalização da experiência do cliente através de estratégias omnichannel aumenta a percepção de valor ao integrar todos os canais de atendimento e proporcionar uma experiência contínua e adaptada às necessidades do cliente.

Como começar

Desenvolva uma estratégia omnichannel que conecte pontos de contato online e offline, oferecendo uma experiência unificada e personalizada ao cliente.

Fatores Impulsionadores

- **Valor para os stakeholders (PV):** A personalização omnichannel melhora a percepção de valor do cliente, ajustando as ofertas às suas necessidades específicas.
- **Adaptação do modelo atual às tecnologias emergentes (MN):** A integração de múltiplos canais é essencial para manter a competitividade dos modelos de negócio no ambiente digital.

Fatores Restritivos

- **Visão de dentro para fora (PV):** A omnichannelidade permite que as empresas se concentrem nas expectativas dos clientes, evitando uma visão interna limitada.
- **Inibidores culturais (MN):** A integração de canais digitais e a personalização contínua são cruciais para superar resistências culturais à inovação.

12

Personalizar a experiência do cliente por meio de estratégias omnichannel



Quem está fazendo?



Empresas como Nike e Unilever estão implementando estratégias omnichannel para personalizar a experiência do cliente, conectando o online com o offline (McKinsey);



A integração de canais digitais e físicos permite às empresas oferecerem uma experiência fluida e personalizada ao consumidor (Thoughtworks);



Empresas de varejo, como Amazon, utilizam a estratégia omnichannel para melhorar o engajamento e a satisfação do cliente (CiaWeb).



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

13 Utilizar ferramentas analíticas para medir e otimizar os gastos com marketing

Por que a diretriz?

A análise de dados é fundamental para otimizar as campanhas de marketing, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira eficiente e ajustados em tempo real, conforme as mudanças do mercado.

Como começar

Implemente ferramentas de análise de dados para monitorar o desempenho das campanhas de marketing em tempo real e ajustar as estratégias conforme necessário.

Fatores Impulsionadores

- **Capacidade adaptativa (PV):** A análise de dados permite ajustar rapidamente as estratégias de marketing, otimizando o uso dos recursos.
- **Avaliação contínua do MN (MN):** O uso de ferramentas analíticas facilita a adaptação constante do modelo de negócio, mantendo sua relevância no mercado.

Fatores Restritivos

- **Foco restrito a qualidade e preço (PV):** Ao otimizar os recursos em campanhas mais eficazes, as empresas podem agregar mais valor além da comparação de preços.
- **Falha nas tentativas de inovar (MN):** A análise em tempo real reduz os riscos associados a novas campanhas, aumentando a eficácia das iniciativas de marketing.

13

Utilizar ferramentas
analíticas para medir e
otimizar os gastos com
marketing



Quem está fazendo?



Ferramentas analíticas avançadas permitem que empresas otimizem suas campanhas de marketing, maximizando o retorno sobre o investimento (Accenture);



O uso de big data e IA para análise de marketing permite personalizar campanhas e prever o comportamento do consumidor (McKinsey);



Empresas como Apple utilizam ferramentas analíticas para medir o impacto de suas campanhas e ajustar suas estratégias de marketing em tempo real (CiaWeb).

Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na integra !!

14 Implementar programas de fidelidade e engajamento digital

Por que a diretriz?

Programas de fidelidade digitais são essenciais para engajar os clientes e aumentar o valor percebido, criando uma base de clientes leal e promovendo uma relação duradoura.

Como começar

Crie programas de fidelidade digitais que ofereçam benefícios personalizados aos clientes, como descontos exclusivos, conteúdo personalizado e recompensas por engajamento.

Fatores Impulsionadores

- **Cocriação de valor (PV):** Programas de fidelidade personalizados aumentam o valor percebido pelos clientes, criando maior engajamento e lealdade.
- **Quebrar a lógica de priorização de produtos e serviços (MN):** Focar no relacionamento com os clientes, por meio de programas de fidelidade, permite adaptar o modelo de negócio para além da oferta de produtos e serviços.

Fatores Restritivos

- **Visão de dentro para fora (PV):** A personalização dos programas de fidelidade baseados nas preferências dos clientes ajuda a alinhar melhor as expectativas.
- **Inibidores culturais (MN):** A promoção de programas de fidelidade centrados no engajamento contínuo ajuda a superar barreiras culturais à inovação.

14

Implementar programas de fidelidade e engajamento digital



Quem está fazendo?

-  Programas de fidelidade baseados em dados digitais são usados por empresas como Starbucks e Amazon para aumentar o engajamento e a lealdade do cliente (Thoughtworks);
-  Ferramentas de CRM digital permitem que as empresas ofereçam recompensas personalizadas, aumentando a retenção de clientes (LinkedIn);
-  Empresas como Nike estão explorando o engajamento digital através de programas de recompensas que incentivam o uso de seus aplicativos e serviços (McKinsey).

Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

15 Fomentar a experiência do consumidor por meio de interações digitais personalizadas

Por que a diretriz?

Personalizar as interações digitais melhora a cocriação de valor ao atender as necessidades específicas dos clientes, gerando experiências mais satisfatórias e reforçando o relacionamento com a marca.

Como começar

Invista em plataformas que permitam personalizar as interações com os clientes, adaptando a experiência digital de acordo com suas preferências e comportamento online.

Fatores Impulsionadores

- **Experiências resultantes (PV):** A personalização das interações digitais melhora significativamente a percepção de valor, criando experiências únicas para cada cliente.
- **Adaptação do modelo atual às tecnologias emergentes (MN):** A personalização é essencial para que os modelos de negócio se mantenham competitivos em um mercado digital.

Fatores Restritivos

- **Visão de dentro para fora (PV):** A personalização contínua ajuda a alinhar as ofertas com as expectativas dos consumidores, evitando uma perspectiva interna limitada.
- **Dificuldade em quebrar o status quo (MN):** A adoção de práticas de personalização digital facilita a superação de resistências internas e promove uma cultura de inovação.

15

Fomentar a experiência do consumidor por meio de interações digitais personalizadas



Quem está fazendo?



Empresas como Amazon e Netflix utilizam algoritmos de recomendação para personalizar a experiência do consumidor, aumentando o engajamento e as vendas (CiaWeb);



A personalização digital permite que empresas ajustem suas ofertas e comunicações com base no comportamento do usuário, melhorando a satisfação do cliente (McKinsey);



Ferramentas digitais como chatbots e assistentes virtuais têm sido utilizadas por empresas como Unilever para oferecer interações personalizadas em escala (Accenture).

Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

16 Implementar um plano de transição digital integrado com a cultura organizacional

Por que a diretriz?

Personalizar as interações digitais melhora a cocriação de valor ao atender as necessidades específicas dos clientes, gerando experiências mais satisfatórias e reforçando o relacionamento com a marca.

Como começar

Crie um plano de transição digital que considere as características culturais da empresa, incorporando treinamentos e a comunicação clara sobre os benefícios da transformação.

Fatores Impulsionadores

- **Capacidade adaptativa (PV):** O alinhamento entre a transformação digital e a cultura organizacional aumenta a capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas e culturais.
- **Adaptação do modelo atual às tecnologias emergentes (MN):** A integração de novas tecnologias e mudanças culturais promove a criação de modelos de negócio mais flexíveis e resilientes.

Fatores Restritivos

- **Visão de dentro para fora (PV):** A transição sensível à cultura minimiza a resistência interna, facilitando a adoção de novas práticas.
- **Dificuldade em quebrar o status quo (MN):** A mudança cultural progressiva facilita a superação de barreiras internas, promovendo a inovação organizacional.

16

Implementar um plano de transição digital integrado com a cultura organizacional



Quem está fazendo?



A integração da transformação digital com a cultura organizacional é essencial para garantir o sucesso de iniciativas digitais, como destaca a experiência da Unilever (Accenture);



Empresas líderes como Google e Amazon utilizam estratégias de mudança cultural para facilitar a transição digital, garantindo que os funcionários adotem novas tecnologias (CiaWeb);



A transformação digital só tem sucesso quando há uma integração clara entre a cultura da empresa e as novas tecnologias adotadas (McKinsey).



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na integra !!

17 Desenvolver uma estrutura organizacional ágil para suportar a inovação

Por que a diretriz?

Uma estrutura organizacional ágil permite respostas rápidas às mudanças do mercado, promovendo a inovação contínua e a cocriação de valor.

Como começar

Adote práticas de gestão ágil que descentralizem a tomada de decisões e promovam uma comunicação rápida entre equipes, apoiando a experimentação.

Fatores Impulsionadores

- **Cocriação de valor (PV): Cocriação de valor (PV):** Estruturas ágeis incentivam a colaboração e inovação contínua, permitindo respostas rápidas às novas demandas.
- **Avaliação contínua do MN (MN):** A agilidade organizacional sustenta a inovação, permitindo experimentações constantes e adaptações rápidas.

Fatores Restritivos

- **Falha nas tentativas de inovar (PV):** A flexibilidade organizacional permite ajustes rápidos, reduzindo os riscos de inovação.
- **Inibidores culturais (MN):** Promover uma cultura aberta e ágil ajuda a superar barreiras culturais e fomenta a inovação.

17

Desenvolver uma estrutura organizacional ágil para suportar a inovação



Quem está fazendo?



A adoção de metodologias ágeis permite que empresas respondam rapidamente às mudanças do mercado e inovem continuamente, como evidenciado por empresas como Amazon e Google (Thoughtworks);



Unilever implementou estruturas organizacionais ágeis para acelerar o desenvolvimento de produtos e melhorar a resposta ao cliente (Accenture);



Empresas que adotam estruturas ágeis conseguem melhorar sua competitividade e adaptabilidade em mercados dinâmicos (McKinsey).



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

18 Implementar um sistema centralizado de dados para apoiar a tomada de decisões estratégicas

Por que a diretriz?

A centralização dos dados é fundamental para melhorar a precisão e a velocidade na tomada de decisões estratégicas, aumentando a eficiência da organização.

Como começar

Implemente uma plataforma de gestão de dados que permita a visualização integrada de todas as áreas de negócio, fornecendo dados em tempo real para decisões estratégicas.

Fatores Impulsionadores

- **Valor para os stakeholders (PV):** Centralizar os dados melhora a precisão das decisões, criando valor adicional para os stakeholders.
- **Quebrar a lógica de priorização de produtos e serviços (MN):** Um sistema centralizado facilita a adaptação do modelo de negócio, permitindo ajustes contínuos.

Fatores Restritivos

- **Foco restrito a qualidade e preço (PV):** A centralização dos dados permite decisões mais estratégicas, indo além da comparação de preço e qualidade.
- **Reação aos eventos externos (MN):** A centralização de dados permite respostas rápidas e eficazes a mudanças no mercado, superando a inércia organizacional.

18

Implementar um sistema centralizado de dados para apoiar a tomada de decisões estratégicas



Quem está fazendo?



A centralização de dados permite que empresas como Tesla e Apple tomem decisões mais informadas e precisas, melhorando sua eficiência operacional (CiaWeb).



Empresas como Unilever utilizam plataformas de nuvem para centralizar dados e facilitar a análise em tempo real (Accenture).



O uso de big data e IA para consolidar dados em um único sistema ajuda a identificar oportunidades e otimizar a tomada de decisões estratégicas (McKinsey).



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

19 Criar laboratórios de inovação internos para promover a experimentação

Por que a diretriz?

Laboratórios de inovação fornecem um ambiente seguro para experimentar novas ideias e abordagens antes da implementação em larga escala, promovendo a inovação contínua.

Como começar

Estabeleça laboratórios de inovação com equipes multidisciplinares, incentivando a experimentação e permitindo ajustes rápidos com base nos resultados obtidos.

Fatores Impulsionadores

- **Integração entre as áreas de negócios (PV):** Os laboratórios de inovação facilitam a integração entre diferentes áreas, permitindo uma melhor colaboração para novas ideias.
- **Buscar diferentes formas de implementação de novos MN (MN):** Laboratórios internos são essenciais para testar novos modelos de negócio e explorar novas oportunidades de forma segura.

Fatores Restritivos

- **Falha nas tentativas de inovar (PV):** A experimentação controlada em laboratórios reduz os riscos de falhas e permite ajustes antes da implementação em grande escala.
- **Inibidores culturais (MN):** Promover a experimentação contínua ajuda a superar barreiras culturais e fomenta a inovação organizacional.

19

Criar laboratórios de
inovação internos para
promover a
experimentação



Quem está fazendo?



Empresas como Google e Amazon têm laboratórios internos de inovação dedicados a experimentar novas tecnologias e soluções para o futuro (CiaWeb);



Os laboratórios de inovação permitem que as empresas testem novas ideias rapidamente e sem os riscos associados a grandes projetos, como demonstrado pela Unilever (Accenture);



A inovação interna e a experimentação são cruciais para manter as empresas na vanguarda da tecnologia e da competitividade (Thoughtworks).



Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!

20 Adotar metodologias ágeis para otimizar processos de negócios

Por que a diretriz?

A adoção de metodologias ágeis permite respostas rápidas às mudanças do mercado, aumentando a flexibilidade e a capacidade de adaptação da empresa.

Como começar

Implemente práticas ágeis em todas as áreas da organização, começando por projetos-piloto para demonstrar os benefícios da metodologia e expandi-la conforme os resultados.

Fatores Impulsionadores

- **Capacidade adaptativa (PV):** Metodologias ágeis permitem que a empresa se adapte rapidamente às mudanças do mercado e às novas demandas dos clientes.
- **Avaliação contínua do MN (MN):** A agilidade organizacional garante que os modelos de negócio sejam constantemente ajustados para promover inovação contínua.

Fatores Restritivos

- **Foco restrito a qualidade e preço (PV):** A flexibilidade ágil permite que as empresas agreguem valor além da qualidade e preço, ajustando suas ofertas rapidamente.
- **Prazos excessivamente ambiciosos (MN):** A automação de processos críticos através de metodologias ágeis ajuda a mitigar riscos e promover experimentação segura.

20

Adotar metodologias ágeis para otimizar processos de negócios



Quem está fazendo?



Empresas como Amazon e Google são conhecidas por sua implementação bem-sucedida de metodologias ágeis, permitindo que reajam rapidamente às mudanças do mercado (CiaWeb);



O uso de metodologias ágeis ajuda as empresas a melhorar seus processos de negócios, aumentando a eficiência e reduzindo o tempo de resposta (McKinsey);



A transformação digital requer a adoção de estruturas ágeis para garantir que os processos possam ser otimizados em tempo real (Thoughtworks).

Clique nos hiperlinks para acessar as matérias na íntegra !!



Fontes

1. McKinsey - A estratégia certa de plataforma digital
2. Thoughtworks - Tornando-se um negócio digital moderno
3. Accenture - Unilever aposta em estratégia Cloud-Only
4. LinkedIn - Transformação digital nas empresas: como implementar.
5. CiaWeb - Por que Apple, Amazon e Tesla Lideram em Inovação?