

INFLUÊNCIA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA DINÂMICA DA PROPOSTA DE VALOR

INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE DYNAMICS OF THE VALUE PROPOSAL

ALEXSANDER CANAPARRO DA SILVA

JOSÉ CARLOS DA SILVA FREITAS JUNIOR
UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

ANOS
SINGEP

INFLUÊNCIA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA DINÂMICA DA PROPOSTA DE VALOR

Objetivo do estudo

O objetivo do estudo é entender como a Transformação Digital influencia a dinâmica da Proposta de Valor nas organizações.

Relevância/originalidade

A relevância do estudo está em abordar a Transformação Digital não só sob o aspecto tecnológico, mas em sentido mais amplo, ou seja, como criar valor para o negócio. Desta forma, impactando na Proposta de Valor das organizações.

Metodologia/abordagem

A fim de responder à questão proposta no artigo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. O método utilizado foram os passos propostos por Biolchini et al. (2007) que contempla o planejamento, execução e análise dos resultados.

Principais resultados

Foi possível concluir que a Transformação Digital exerce papel central na dinâmica da Proposta de Valor, na medida em que habilita as empresas a transformar seus modelos de negócio e, por consequência, possibilita que as empresas criem valor de diferentes formas.

Contribuições teóricas/metodológicas

Este estudo pode contribuir na compreensão de como a Transformação Digital pode influenciar na dinâmica da Proposta de Valor das organizações. Pode contribuir para ampliação da discussão do tema PV, pois a maioria dos estudos estão relacionados aos elementos que a compõem.

Contribuições sociais/para a gestão

Este estudo pode auxiliar os gestores que estão envolvidos com o processo de Transformação Digital no sentido de ampliar as perspectivas que devem ser consideradas - pois, não se trata somente tecnologia, mas do modelo de negócios como um todo.

Palavras-chave: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, PROPOSTA DE VALOR, MODELO DE NEGÓCIO

INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE DYNAMICS OF THE VALUE PROPOSAL

Study purpose

The objective of the study is to understand how Digital Transformation influences the dynamics of the Value Proposition in organizations.

Relevance / originality

The relevance of the study lies in approaching Digital Transformation not only from the technological aspect but in a broader sense, that is, how to create value for the business. In this way, impacting the value proposition of organizations.

Methodology / approach

In order to answer the question proposed in the article, bibliographic research was carried out. The method used was the steps proposed by Biolchini et al. (2007) which include the planning, execution, and analysis of results.

Main results

It was possible to conclude that Digital Transformation plays a central role in the dynamics of the Value Proposition, as it enables companies to transform their business models and, consequently, enables companies to create value in different ways.

Theoretical / methodological contributions

This study can contribute to the understanding of how Digital Transformation can influence the dynamics of the Value Proposition of organizations. It can contribute to broadening the discussion of the PV theme, as most studies are related to the elements that compose

Social / management contributions

This study can help managers who are involved with the Digital Transformation process in order to expand the perspectives that should be considered - because it is not just about technology, but the business model as a whole.

Keywords: DIGITAL TRANSFORMATION, VALUE PROPOSAL, BUSINESS MODEL

1. Introdução

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 (VON 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).

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 (VON 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, 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).

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 (MATTOS, 2020). Isso possibilita que as empresas superem as pressões da concorrência, as mudanças no mercado e, transformem o seu MN (JIN et al., 2020) estabelecendo uma nova PV. Pois, conforme 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”.

Desta 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).

Diante desse contexto, o objetivo deste artigo teórico é analisar como a Transformação Digital influencia a dinâmica da Proposta de Valor nas organizações? A dinâmica da proposta de valor, está relacionado à como o cliente se envolve na exploração do valor oferecido, ou seja, interagindo e cocriando a PV (TO et al., 2018). Com o isso o cliente tem uma participação ativa nesse processo, o que possibilita uma conexão com o marketing e a orientação para o mercado (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017). Para tanto, se faz necessário que as empresas desenvolvam capacidades que permitam que elas se adaptem as mudanças do mercado de forma ágil (DAY, 2014). Portanto, a dinâmica da PV “...são 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).

Assim, este estudo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, é apresentado o método da pesquisa. Na sequência a revisão e discussão teórica que está dividida em duas partes: (1) Proposta de Valor (2) Influência da Transformação Digital na dinâmica da Proposta de Valor. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 Método

A fim de responder à questão proposta no artigo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de melhor compreender as temáticas Transformação Digital e Proposta de Valor, que são as áreas que interessam a este estudo. O método utilizado foram os passos propostos por Biolchini *et al.* (2007) que contempla o planejamento, execução e análise dos resultados. A partir da definição dos construtos a serem estudados, foram definidos como temas principais de pesquisa os seguintes termos: (1) “*value proposition*” e (2) “*digital tranformation*”. Primeiramente, se realizou a revisão da literatura do termo (1) de forma isolada, com o filtro “título” e, posteriormente, de forma conjunta os termos (1) e (2), com o filtro “tópico”, com o objetivo de ampliar a quantidade de artigos para análise. Por fim, em adicional, se utilizou em todas as pesquisas os seguintes filtros: (1) artigos e (2) categorias (*business, management, computer science information systems, business finance, economics, computer science interdisciplinary 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*. Dado o volume de registros encontrados e, especialmente, a limitação de tempo desta pesquisa, se adotou os filtros mencionados, juntamente com a estratégia de leitura dos resumos, para prosseguir com a revisão da literatura, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Resultado e Estratégia de pesquisa (artigos)

TOTAL DE ARTIGOS					
Tema	Número de filtros	Tipo	Total de artigos	Tema	Total de artigos
PV	1	título	366	PV + TD	37
	2	artigos	174		21
	3	categorias	76		17
	4	leitura resumo	55		10
Total artigos utilizados no estudo			55		10

Fonte: elaborado pelos autores.

3 Análise dos Resultados da Revisão de Literatura

A seguir são apresentados os resultados da revisão de literatura realizada estruturada em dois tópicos: proposta de valor e influência da transformação digital na dinâmica da proposta de valor.

3.1 PROPOSTA DE VALOR

3.1.1 Origem do conceito e principais abordagens

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).

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, cancelando 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 este paradoxo, Lanning (1998) apresenta o frame denominado *Delivering Profitable Value (DPV)*. Onde *“DPV é uma abordagem abrangente e pragmática para transformar a capacidade de uma organização de negócios 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). Entretanto, 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, se pretende 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) esta 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 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.

Desta forma, 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).

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).

Estamos 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. O desafio que se impõe às organizações é desenvolver os produtos “certos” para a sua base de clientes. Nesta 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., 2007). 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).

Portanto, 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). 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, se faz necessário a devida avaliação de qual perspectiva adotar. Como alternativa, a literatura existente (no período analisado) oferece os possíveis caminhos apontados na Quadro 2.

Quadro 2 - 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; Ballantyne 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 pelos autores

Diante do exposto, chegamos as seguintes proposições:

Proposição 1 (P1) – A PV deve ser construída a partir das experiências resultantes (experienciação) que os clientes valorizam.

Proposição 2 (P2) - O entendimento das reais necessidades dos clientes não se dá através de pesquisas ou conversas diretas, mas sim, observando o comportamento deles no momento de uso dos produtos e serviços.

Proposição 3 (P3) – Para maximar valor no processo de desenvolvimento da PV é necessário migrar de visão estreita (cliente-fornecedor) e para uma visão ampla (cliente – stakeholders).

3.1.2 A perspectiva “de fora para dentro” e a natureza dinâmica da PV

Desde sua origem (LANNING; MICHAELS, 1984), 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. 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 (HOLTTINEN, 2014; LANNING, 2015; PAYNE *et al.*, 2017; 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. Desta forma, se “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 podemos 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?

Neste 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 este 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 à como o cliente se envolve na exploração do valor oferecido. No caso estudado (provedor digital de serviços), os autores destacam que esta interação é que cria propostas de valor “factíveis e validadas”, através da cocriação com os clientes. Assim, neste 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). Portanto, 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 e a compilação de vinte e uma definições e descrições de PV, os autores sugerem três perspectivas amplas sobre o CVP, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Perspectivas CVP

Perspectiva	Ideia central
Perspectiva determinada pelo fornecedor	☐ sistema de entrega de valor: escolher a proposição de valor, fornecer a proposição de valor e comunicar a proposição de valor; ☐ PV como uma declaração de entrega de valor superior aos clientes e como diferenciação dos concorrentes; ☐ a suposição de que o valor pode (e deve) ser entregue para o consumidor; ☐ CVP é uma oferta de marketing formulada pela empresa (perspectiva de dentro para fora).
Perspectiva de transição do CVP	☐ enfatiza a compreensão das perspectivas e experiências dos clientes durante o uso; ☐ a empresa se envolve em um diálogo para identificar atributos valiosos para o cliente; ☐ apresenta uma ênfase unidirecional, ou seja, a empresa determina o valor; ☐ CVP estabelece uma oferta que leva em conta a experiência do cliente.
Perspectiva de CVP mutuamente determinada	☐ considera o CVP de um ponto de vista mutuamente determinado, de modo que o CVP é cocriado.; ☐ adota uma abordagem de forma para dentro, ou seja, os clientes se envolvem no desenvolvimento mútuo do CVP; ☐ o CVP envolve uma proposta dos benefícios para o cliente antes, durante e depois da experiência de uso.

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nestas 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 é sustentado pela *resource-based theory* (RBT), pois consideram que a RBT “oferece uma lente promissora para a compreensão do papel estratégico do CVP”. Os antecedentes nesta 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 a vantagem competitiva, Day (2014) alerta que dado a dinâmica do mercado, esta 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:

- 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.
- Experimentação de mercado adaptável que aprende continuamente com experimentos planejados.
- 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, 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. Day (2020), buscou entender como as empresas conseguem alcançar liderança e, ao mesmo tempo, sustentar uma posição de vantagem no contexto da “turbulência” da transformação digital. Para tanto, usou como pano de fundo a “perspectiva mutuamente determinada” (PAYNE *et al.*, 2017), com um olhar “de fora para dentro”.

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 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 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

Proposição 4 (P4) - É a partir da interação (aberta e colaborativa) com os clientes que se desenvolve o processo de cocriação de valor que resultará em uma PV contemplando o que os clientes consideram valioso.

Proposição 5 (P5) - O cenário turbulento de mercado, acarreta mudança das PVs baseadas no vendedor e no produto para PVs baseadas no cliente e no serviço.

3.2 INFLUÊNCIA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA DINÂMICA DA PROPOSTA DE VALOR

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 tem como base diversas tecnologias e processos que podem 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) de fora, com a melhoria da experiência do cliente e a mudança de todo o seu ciclo de vida; (2) no interior, o impacto sobre os objetivos de negócios, liderança básica e estruturas hierárquicas e; (3) em geral, quando todas as seções de negócios são influenciadas, 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).

Neste 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 esta 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 a mudanças na criação de valor, muitas vezes isso ocorre quando novas tecnologias são usadas, se tratando 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 Haeffliger, (2013), destacam que as competências tecnológicas, normalmente passam por um conjunto de tecnologias que operam de forma interligada para criar, entregar e capturar valor. Neste sentido, 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 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 este 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. Desta 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).

Neste 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, 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-condicionado 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).

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 (*Business Model Innovation*) como um “processo exploratório” e “orientado para o aprendizado”, os autores apresentam as capacidades gerenciais distintas para a inovação do MN. Essas capacidades estão enquadradas em três dimensões:

- **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;
- **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.
- **reconfiguração** - seleção e fornecimento de competências essenciais específicas do MN e recursos e Integração de parceiros com competências e recursos complementares.

Por fim, observa-se que há uma interação mútua de modelos de negócios e inovação tecnológica. No entanto, a construção do modelo de negócios é claramente separável da tecnologia. É claro que desenvolvimentos tecnológicos inovadores permitem novos modelos de negócios, mas modelos de negócios inovadores também podem surgir sem desenvolvimento de tecnologia (PAULUS-ROHMER *et al.*, 2016).

Proposição 6 (P6) - A transformação digital é mais do que adotar soluções tecnológicas, ou seja, requer um começo com a clara definição de como o digital criará valor para o negócio.

Proposição 7 (P7) - As tecnologias digitais contribuem para a transformação da experiência do consumidor.

Proposição 8 (P8) - A harmonização entre a inovação tecnológica e a inovação do modelo de negócios podem maximar o desempenho da organização.

4 Considerações finais

Neste artigo, foram apresentados os principais conceitos que envolvem os temas Transformação Digital e Proposta de Valor, bem como as possíveis relações entre eles. Especificamente, se buscou entender como a Transformação Digital influencia a dinâmica da Proposta de Valor nas organizações. Assim, a partir da revisão da literatura, foi possível responder à pergunta de pesquisa que norteou este estudo.

Portanto, foi possível concluir que a TD exerce papel central na dinâmica da PV, na medida em que habilita as empresas a transformar seus modelos de negócio e, por consequência, possibilita que as empresas criem valor de diferentes formas. Como por exemplo, através de melhorias de processos e produtos. Além disso, outros aspectos podem ser destacados, como novas formas de interação com os clientes – o que possibilita a criação de valor. Para tanto, não basta apenas adquirir novas soluções tecnológicas, o processo de TD tem que estar alinhado com a estratégia de negócios.

Logo, se faz necessário uma atenção em relação as mudanças organizacionais necessárias e não somente a tecnologia em, pois em muitos casos, novas tecnologias podem criar modelos de negócio, inclusive afastando a empresa do seu core business. O que pode ser uma oportunidade de ampliação do portfólio e/ou área de atuação da empresa, mas pode requerer competências tecnológicas que não são do domínio da empresa. E essas competências tecnológicas, que uma vez interligadas influenciam na dinâmica da proposta de valor, pois impactam na criação, entrega e captura de valor.

Portanto, para que as organizações possam transformar essa dinâmica em diferencial competitivo, se faz necessário o desenvolvimento de um conjunto de propostas de valor digital. Como consequência, novas propostas de valor são criadas e aprimoradas (transformadas/modificadas) resultantes desta dinâmica. Por fim, as organizações precisam ter capacidades gerenciais que possam traduzir essas possibilidades tecnológicas em novos ou melhores modelos de negócio.

Entre as limitações deste artigo, observa-se que os critérios de seleção dos textos deixaram de fora trabalhos publicados que tenham sido apresentados em congressos, além de livros e artigos científicos não classificados pelas bases de dados *EBSCOHost*, *Google Acadêmico* e *Web of Science*.

Como contribuição teórica, considera-se que este estudo pode auxiliar em futuros trabalhos no sentido de compreender como a TD pode influenciar na dinâmica da PV das organizações. Além disso, pode contribuir para ampliação da discussão do tema PV, pois a maioria dos estudos estão relacionados aos elementos que a compõem. E, como contribuição gerencial, auxiliar os gestores e tomadores de decisão envolvidos com o processo de Transformação Digital ampliando as perspectivas que devem ser consideradas. Partindo do princípio que não se trata somente de tecnologia, ou seja, a TD impacta em pessoas, processos, produtos e, especialmente, no MN atual e/ou na possibilidade de desenvolvimento de um novo.

BIBLIOGRAFIA

- ALOINI, Davide; LATRONICO, Loretta; PELLEGRINI, Luisa. The impact of digital technologies on business models. Insights from the space industry. **Measuring Business Excellence**, 2021.
- BADEN-FULLER, Charles; HAEFLIGER, Stefan. Business models and technological innovation. **Long range planning**, v. 46, n. 6, p. 419-426, 2013.
- BALLANTYNE, David et al. Value propositions as communication practice: Taking a wider view. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 202-210, 2011.

- BAUMANN, Jasmin; LE MEUNIER-FITZHUGH, Kenneth; WILSON, Hugh 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.
- BIOLCHINI, J.C.A., et al. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**, v.21, n.2, p.133-151, 2017.
- BITITCI, Umit S. et al. Creating and managing value in collaborative networks. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2004.
- BHATTACHARYA, Chitra Bhanu; KORSCHUN, Daniel. Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 27, n. 1, p. 113-116, 2008.
- BUSTINZA SÁNCHEZ, Óscar Fernando et al. An organisational change framework for digital servitization: Evidence from the Veneto region. **Strategic Change**, v. 27(2): 111-119, 2018.
- CHENG, Cong; WANG, Limin. How companies configure digital innovation attributes for business model innovation? A configurational view. **Technovation**, v. 112, p. 102398, 2022.
- CHESBROUGH, Henry. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.
- CHEN, Yihua 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.
- DAY, George 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, George S. The dynamics of customer value propositions: An outside-in perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 316-319, 2020.
- DEMIL, Benoît; LECOCQ, Xavier. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.
- EGGERT, Andreas 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.
- FROW, Pennie et al. Value propositions: A service ecosystems perspective. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 327-351, 2014.
- GOLDRING, Deborah. Constructing brand value proposition statements: a systematic literature review. **Journal of Marketing Analytics**, v. 5, n. 2, p. 57-67, 2017.
- GUO, Hai; YANG, Jun; HAN, Jiaping. 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.
- HESS, Thomas et al. Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, 2016.
- HOLTTINEN, Heli. Contextualizing value propositions: Examining how consumers experience value propositions in their practices. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 22, n. 2, p. 103-110, 2014.
- JIN, Jun; MA, Lei; YE, Xinwei. 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, Catherine et al. The role of salesperson emotional behavior in value proposition co-creation. **Journal of Services Marketing**, 2021.
- KARIMI, Jahangir; WALTER, Zhiping. 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.
- KAMBIL, Ajit; GINSBERG, Ari; BLOCH, Michael. Re-inventing value propositions. 1996.
- KOELEMAN, Jan et al. Decoding digital transformation in construction. **Capital Projects & Infrastructure Practice**, 2019.

- LEROI-WERELDS, Sara et al. Value proposition dynamics in response to external event triggers. **Journal of Business Research**, v. 136, p. 274-283, 2021.
- LANNING, Michael J.; MICHAELS, Edward G. A business is a value delivery system. **McKinsey staff paper**, v. 41, n. July, 1988.
- LANNING, Michael J. Delivering profitable value. **Cambridge: Perseus Books Group**, 1998. Disponível em: https://kentblumberg.typepad.com/kent_blumberg/files/dpv_introduction.pdf
- LANNING, Michael 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>
- LIU, Day-Yang; CHEN, Shou-Wei; CHOU, Tzu-Chuan. Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. **Management Decision**, 2011.
- LIU, Haokun et al. Developing logistics value propositions: Drawing Insights from a distributed manufacturing solution. **Industrial Marketing Management**, v. 89, p. 517-527, 2020.
- LOONAM, John et al. Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. **Strategic Change**, v. 27, n. 2, p. 101-109, 2018.
- LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L.; O'BRIEN, Matthew. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.
- MAKLAN, Stan; KNOX, Simon. Reinventing the brand: bridging the gap between customer and brand value. **Journal of product & brand management**, 1997.
- MARGIONO, Ari. Digital transformation: setting the pace. **Journal of Business Strategy**, 2020.
- MATT, Christian; HESS, Thomas; BENLIAN, Alexander. Digital transformation strategies. **Business & information systems engineering**, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.
- MATTOS, Claudia A.; NOVAIS, Marivaldo. Transformação digital e as mudanças na criação de valor: foco no segmento do varejo. In: **Congresso Transformação Digital**, 2020.
- MEZGER, Florian. 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.
- MISH, Jenny; SCAMMON, Debra 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.
- O'DELL, Carla; GRAYSON, C. Jackson. Knowledge transfer: discover your value proposition. **Strategy & Leadership**, 1999.
- PAULUS-ROHMER, Dominik; SCHATTON, Heike; BAUERNHANSL, Thomas. 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, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. **Journal of the academy of marketing science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.
- PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. **Journal of Service Management**, 2014a.
- PAYNE, Adrian; FROW, Pennie; EGGERT, Andreas. 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.
- PAYNE, Adrian et al. Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 244-255, 2020.

- PIHIR, Igor; TOMIČIĆ-PUPEK, Katarina; TOMIČIĆ FURJAN, Martina. Digital transformation playground-literature review and framework of concepts. **Journal of Information and Organizational Sciences**, v. 43, n. 1, p. 33-48, 2019.
- RINTAMÄKI, Timo; KUUSELA, Hannu; MITRONEN, Lasse. Identifying competitive customer value propositions in retailing. **Managing Service Quality: An International Journal**, 2007.
- RINTAMÄKI, Timo; SAARIJÄRVI, Hannu. An integrative framework for managing customer value propositions. *Journal of Business Research*, v. 134, p. 754-764, 2021.
- ROSS, Jeanne W.; BEATH, Cynthia M.; SEBASTIAN, Ina M. How to develop a great digital strategy. **MIT Sloan Management Review**, v. 58, n. 2, p. 7, 2017.
- SAKYI-GYINAE, Kwesi et al. What do business customers value? An empirical study of value propositions in a servitization context. **Technology innovation management review**, 2018.
- SCHALLMO, Daniel; WILLIAMS, Christopher A.; BOARDMAN, Luke. Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. In: **Digital Disruptive Innovation**. 2020. p. 119-138.
- TAYLOR, Steven A. et al. Value propositions in a digitally transformed world. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 256-263, 2020.
- TAVOLETTI, Ernesto et al. Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. **European Journal of Innovation Management**, 2021.
- TO, Chester Kin-man 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, Trevor; MARTINEZ, Veronica; BITITCI, Umit. Managing the value delivery process. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2004.
- VAN TONDER, Chanté 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, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Jornal of marketing**, p. 1-17, 2004.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017.
- VASKA, Selma et al. The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 35-57, 2021.
- VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, p. 118-144, 2019.
- VON LEIPZIG, Tanja et al. Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. **Procedia Manufacturing**, v. 8, p. 517-524, 2017.
- WEST, Shaun et al. Digital twin providing new opportunities for value co-creation through supporting decision-making. **Applied Sciences**, v. 11, n. 9, p. 3750, 2021.
- ZEIKE, Sabrina 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, Azarakhsh; SHAMIZANJANI, Mehdi; MANIAN, Amir. 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, Saltanat; UTEGENOVA, A. Digital transformation in business. In: **International Scientific Conference “Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends, New Opportunities.”** Springer, Cham, 2019. p. 408-415.