

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E O CICLO DE VALOR: UMA NOVA PERSPECTIVA A PARTIR DE UMA REVISÃO INTEGRATIVA

*DIGITAL TRANSFORMATION AND THE VALUE CYCLE: A NEW PERSPECTIVE FROM
AN INTEGRATIVE REVIEW*

DARCI DE BORBA SANTOS JÚNIOR
INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA

AMAROLINDA KLEIN

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E O CICLO DE VALOR: UMA NOVA PERSPECTIVA A PARTIR DE UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Objetivo do estudo

Examinar como a Transformação Digital (TD) reconfigura o Ciclo de Valor em serviços, identificando pontos críticos de criação e destruição de valor em projetos digitais, e propor um conceito ampliado de TD que integre capacidades dinâmicas e governança orientada a valor.

Relevância/originalidade

Enquadra TD como condição contextual, multinível e multidimensional que altera o Ciclo de Valor; incorpora explicitamente destruição de valor ao modelo; integra Lógica Serviço-dominante, capacidades dinâmicas e Gestão de Projetos para explicar paradoxos onde ganhos e perdas coexistem no mesmo ciclo.

Metodologia/abordagem

Revisão integrativa de literatura, com busca estruturada em bases referenciais, critérios de inclusão/exclusão e análise temática. Mapeamento de definições e construção de matriz conceitual para derivar arcabouço processual do Ciclo de Valor (proposição, comunicação, entrega, percepção, criação/destruição, captura) aplicado à TD.

Principais resultados

Principais entregas: conceito ampliado de TD; modelo processual do Ciclo de Valor com criação/destruição; tabela de pontos críticos por etapa; matriz de definições e cobertura; proposições e agenda de pesquisa; diretrizes gerenciais orientadas a valor.

Contribuições teóricas/metodológicas

Propõe lente processual que conecta TD e valor, incorporando destruição ao ciclo e reposicionando projetos como arenas de orquestração de valor. Consolida tipologias por matriz conceitual e sugere indicadores e marcos de decisão para operacionalização e testes em pesquisas futuras.

Contribuições sociais/para a gestão

Orienta gestores a priorizar governança por valor, seleção de iniciativas por impacto, monitoramento contínuo e mitigação de riscos (interoperabilidade, dependência tecnológica, privacidade, experiência do usuário). No plano social, destaca confiança, inclusão e avaliação distributiva dos benefícios e perdas da digitalização.

Palavras-chave: Transformação Digital, Ciclo de Valor, Destruição de Valor, Revisão Integrativa, Gestão de Projetos

DIGITAL TRANSFORMATION AND THE VALUE CYCLE: A NEW PERSPECTIVE FROM AN INTEGRATIVE REVIEW

Study purpose

To examine how Digital Transformation (DT) reconfigures the Value Cycle in services, identifying critical points of value creation and destruction in digital projects, and to propose an expanded DT concept integrating dynamic capabilities and value-oriented governance.

Relevance / originality

Frames DT as a contextual, multilevel, multidimensional condition that alters the Value Cycle; explicitly incorporates value destruction; and integrates Service-Dominant Logic, dynamic capabilities, and Project Management to explain paradoxes where gains and losses coexist within the same cycle.

Methodology / approach

Integrative literature review with structured searches, inclusion/exclusion criteria, and thematic analysis. We mapped definitions and built a conceptual matrix to derive a processual Value Cycle framework (proposition, communication, delivery, perception, creation/destruction, capture) applied to DT.

Main results

Key deliverables: expanded DT concept; processual Value Cycle model including creation/destruction; table of stage-specific critical points; matrix of definitions and coverage; research propositions and agenda; and value-oriented managerial guidelines.

Theoretical / methodological contributions

Offers a process lens linking DT and value, incorporating destruction into the cycle and repositioning projects as arenas for value orchestration. Consolidates typologies via a conceptual matrix and suggests indicators and decision gates for operationalization and testing in future studies.

Social / management contributions

Guides managers to prioritize value-oriented governance, impact-based selection of digital initiatives, continuous monitoring, and mitigation of risks (interoperability, technological dependence, privacy, user experience). Socially, it highlights trust, inclusion, and distributive assessment of digitalization's benefits and losses.

Keywords: Digital Transformation, Value Cycle, Value Destruction, Integrative Review, Project Management

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E O CICLO DE VALOR: UMA NOVA PERSPECTIVA A PARTIR DE UMA REVISÃO INTEGRATIVA

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a Transformação Digital tornou-se uma prioridade para muitas empresas em todo o mundo, impulsionadas pela necessidade de se adaptarem às novas demandas dos consumidores e às mudanças tecnológicas em constante evolução (Dąbrowska et al., 2022). O conceito de Transformação Digital está associado ao uso de novas tecnologias digitais capazes de promover diversas melhorias nos negócios, obtendo como resultado uma melhor experiência do cliente, simplificação das operações e criação de novos modelos de negócios (Warner & Wäger, 2019). Contudo, o caráter multidimensional da Transformação Digital impõe desafios às organizações em sua tarefa de elaborar estratégias que permitam competir e criar valor diante de mudanças estruturais (Ashrafi et al., 2024).

Por esses e outros motivos, as organizações enfrentam pressão do mercado para adequar os seus processos para o ambiente digital, logo, a Transformação Digital é um caminho necessário. No entanto, assim como é importante explorar os benefícios da Transformação Digital, é pertinente também considerar as suas fragilidades (Dąbrowska et al., 2022; Malar et al., 2019). Percebe-se que a Transformação Digital reformula aspectos do ambiente de negócio por meio da tecnologia, o que pode implicar em alterações no Ciclo de Valor (Kothari & Lackner, 2006; Rogers, 2017), desafiando a criação de valor para o negócio.

A criação de valor é um conceito central na literatura de negócios (Järvi et al., 2018). As organizações geram valor por meio das suas operações que entregam serviços e produtos para atender aos desejos dos seus usuários (Bowman & Ambrosini, 2000). A criação de valor está contida no Ciclo de Valor que é descrito, em linhas gerais, como o processo pelo qual uma organização cria, entrega e captura valor para seus clientes (Kothari & Lackner, 2006). No contexto desta pesquisa, o Ciclo de Valor completo é composto pelas seguintes etapas: proposição, comunicação, entrega, percepção, criação e captura de valor.

Estudos complementares puderam evidenciar que as mesmas práticas e recursos envolvidos na criação de valor podem também gerar a chamada “destruição de valor” (Echeverri & Skålén, 2011; Plé & Cáceres, 2010). Tais processos destrutivos podem ocorrer na interação entre clientes e funcionários (Kashif & Zarkada, 2015); entre empresas que possuem relação de consumo ou parcerias (Makkonen & Olkkonen, 2017; Pathak et al., 2020); na interação social em plataformas de serviços online (Mengcheng & Tuure, 2022); nos ecossistemas de serviços (Schulz et al., 2021); e nas operações de autoatendimento em plataformas de comércio eletrônico (Hsu et al., 2021); por exemplo. Desta forma, o Ciclo de Valor, para os fins desta pesquisa, passa a incluir a etapa de destruição, ficando da seguinte forma: proposição, comunicação, entrega, percepção, criação/destruição e captura de valor.

Na gestão de projetos, por exemplo, dar atenção aos riscos de destruição de valor é tão vital quanto planejar a captura de benefícios. A própria Transformação Digital, ao reconfigurar processos e modelos de negócio, cria zonas de fragilidade quando capacidades estratégicas não são orquestradas com a execução do projeto (Andrade & Gonçalo, 2021; Björkdahl, 2020). Iniciativas ancoradas em plataformas de dados, por sua vez, ampliam riscos de dependência tecnológica, interoperabilidade e privacidade que, se mal conduzidos, degradam a confiança e comprometem resultados (Kiriya, 2022). Em ecossistemas de inovação, a IA intensifica interdependências e efeitos em cascata, elevando a probabilidade de efeitos não intencionais que anulam ganhos esperados (Secundo et al., 2025).

Essas mudanças, se não compreendidas, gerenciadas e conduzidas adequadamente, podem causar efeitos adversos para o negócio. Como pôde ser visto em casos clássicos como Kodak (Lucas & Goh, 2009); Napster (Ku, 2017); Blockbuster (Reis et al., 2016); Nokia (Aspara et al., 2011); Xerox (Ku, 2017; Rai & Tang, 2014) e Polaroid (Lucas & Goh, 2009;

Warner & Wäger, 2019). Neste sentido, torna-se importante compreender em quais etapas do Ciclo de Valor tais mudanças podem ocorrer.

É importante destacar que, apesar dos efeitos de criação e destruição de valor estarem posicionados no mesmo ponto do Ciclo de Valor, conforme será explicado à frente, os pontos críticos para os efeitos percebidos no negócio ou na sociedade podem estar em outras posições do Ciclo de Valor, como, proposição de valor ou percepção de valor, por exemplo. Portanto, considerando que a Transformação Digital pode modificar o Ciclo de Valor, e que tal transformação pode gerar efeitos que impliquem em destruição de valor para o negócio (Malar et al., 2019); esta pesquisa propõe-se a compreender as relações existentes entre o Ciclo de Valor e a Transformação Digital, no intuito de destacar os pontos críticos associados à destruição de valor. Para isso, este trabalho realiza uma revisão integrativa e propõe uma perspectiva diferente para o conceito de Transformação Digital, considerando os seus potenciais efeitos no Ciclo de Valor de Serviços.

Este artigo contribui ao propor um conceito ampliado de Transformação Digital como condição contextual, multinível e modificadora do Ciclo de Valor – incorporando a destruição de valor. A revisão integrativa sistematiza a literatura e sustenta implicações gerenciais e sociais, com foco em monitoramento contínuo e mitigação de riscos de destruição de valor. Os resultados obtidos na revisão proposta foram incorporados na seção 2 “Referencial Teórico”, na seção 4 “Análise dos Resultados” e na seção 5 “Discussão dos Resultados”.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Transformação Digital

A evolução do conceito de Transformação Digital ao longo do tempo pode ser observada por meio de diferentes marcos. A tecnologia costuma estar associada à representação virtual de algo físico, no entanto, (Baskerville et al., 2019) propuseram uma nova perspectiva acerca deste tema. O conceito de “reversão ontológica da tecnologia” sugere que as tecnologias digitais estão moldando a realidade física. Em outras palavras, a reversão ontológica ocorre quando a versão digital é criada antes da versão física. Essa reversão ontológica nos desafia a pensar sobre o papel dos seres humanos e da tecnologia na sociedade. Por exemplo, a construção de um protótipo digital de um produto antes de sua produção física ou o planejamento urbano utilizando ferramentas de simulação são exemplos de reversão ontológica.

Com a reversão ontológica e o crescente impacto dos sistemas de informação na sociedade, os pesquisadores enfrentam diversos desafios. A tecnologia está desempenhando um papel central na criação e modelagem da realidade física (Hess et al., 2019). Em vez de apenas representar e refletir a realidade física, os sistemas de informação têm o poder de dar forma à realidade antes mesmo que ela se torne física. Isso tem implicações significativas para o papel dos humanos e da tecnologia na sociedade e para o papel dos estudiosos dos sistemas de informação. Portanto, a tecnologia é uma força de transformação ativa e formadora, e não apenas uma ferramenta passiva para registrar ou refletir a realidade existente (Baskerville et al., 2019; Trittin-Ulbrich et al., 2021).

Nesta linha, (Baskerville et al., 2019) identificaram quatro principais desafios nessa nova perspectiva acerca da realidade digital: (1) a fusão dos mundos material e digital; (2) a crescente importância dos dados e da IA; (3) a ascensão das plataformas digitais; e (4) as questões éticas emergentes. E ressaltam ainda que os pesquisadores precisam desenvolver estudos que reconheçam e abordem a fusão dos mundos material e digital, considerando a interação entre ambos e como eles influenciam e moldam um ao outro. Além disso, é necessário levar em conta a crescente importância dos dados e da IA, que afetam todos os aspectos da vida cotidiana e das operações das organizações.

Ainda neste escopo, é importante considerar que a ascensão das plataformas digitais, como Facebook, Amazon e Google, representa um desafio extra para a pesquisa em tecnologia. Essas plataformas têm um impacto significativo no comportamento do consumidor, na concorrência e na inovação. É importante explorar como as plataformas digitais afetam as organizações e como elas podem ser gerenciadas efetivamente (Schulz et al., 2021), além da formulação de modelos teóricos que auxiliem na sua compreensão.

No âmbito teórico acerca da tecnologia e dos sistemas de informação, (Gregor, 2006) investigou a natureza da teoria e sua importância para o avanço do conhecimento nos estudos sobre tecnologia, visto que, a teoria costuma ser reconhecida por oferecer explicações e previsões para os fenômenos observados. A autora identificou cinco tipos de teorias em tecnologia: (1) teorias para análise, (2) teorias para explicação, (3) teorias para previsão, (4) teorias para explicação e previsão, e (5) teorias para projeto e ação. O presente trabalho se identifica com o tipo 1 no intuito de analisar as implicações da Transformação Digital no Ciclo de Valor, com o tipo 4 ao propor uma nova perspectiva para Transformação Digital diante no Ciclo de Valor.

De forma complementar, (Ashrafi et al., 2024) identificaram cinco trajetórias de pesquisa em Transformação Digital: (1) arquiteturas de tecnologia digital, (2) modelos de negócios digitais e novas formas de criação de valor, (3) novas formas organizacionais habilitadas por tecnologias digitais, (4) *afordances* tecnológicas digitais e a relacionalidade das práticas de trabalho, e (5) identidade organizacional, cultura e liderança na Transformação Digital. Estas trajetórias fornecem um quadro compreensivo para entender como as tecnologias digitais estão remodelando negócios e práticas organizacionais. A presente pesquisa se alinha com a trajetória 2 e 3, que se referem aos modelos de negócios digitais e novas formas de criação de valor, e novas formas organizacionais habilitadas por tecnologias digitais.

A Transformação Digital é uma tendência em diversas indústrias, afetando significativamente os processos de negócios, a competitividade e a inovação. No entanto, é fundamental entender que não é a tecnologia em si que impulsiona a Transformação Digital, mas sim a estratégia e o planejamento articulados diante das demandas advindas do mercado impulsionado pela tecnologia (Kane et al., 2015). A estratégia é um fator chave na Transformação Digital das empresas. A tecnologia é vista como um meio para alcançar os objetivos estratégicos e, com uma estratégia sólida, as organizações podem alinhar seus esforços tecnológicos com suas metas, garantindo um maior retorno sobre o investimento (Karekla et al., 2021).

A Transformação Digital também pode se materializar nas organizações por meio de projetos que alteram processos, estruturas e modelos de criação/captura de valor. Esses projetos possuem características próprias – escopo evolutivo, múltiplos stakeholders e alta interdependência tecnológica – que exigem uma gestão explícita orientada a valor (Barthel & Hess, 2020; Björkdahl, 2020). Evidências de revisão sistemática mostram que a disciplina de gerenciamento de projetos é um fator de conexão entre a estratégia digital e os resultados percebidos, funcionando como o “mecanismo de orquestração” que converte ambições tecnológicas em entregas e benefícios (Carujo et al., 2022; Gonçalves et al., 2023). Nesse enquadramento, capacidades estratégicas habilitadoras da Transformação Digital – como alinhamento, integração e ambidestria – precisam ser incorporadas aos ciclos do projeto para preservar e ampliar valor (Andrade & Gonçalo, 2021).

Em síntese, projetos são o veículo da Transformação Digital e a unidade onde o valor é criado, percebido, destruído e capturado; logo, práticas de gestão orientadas por processos, portfólio, capacidades dinâmicas e decisão baseada em dados constituem o núcleo para minimizar a destruição e maximizar a materialização de valor (Barthel & Hess, 2020; Richard et al., 2021; Takagi et al., 2025).

Por fim, cabe ressaltar que o termo Transformação Digital tem sido usado de forma simplória para descrever a digitalização dos processos e serviços (Dąbrowska et al., 2022). No entanto, o escopo da Transformação Digital é mais amplo, conforme descreve (Rogers, 2017) ao estruturar a estratégia de Transformação Digital em cinco dimensões: clientes, competição, dados, inovação e valor. Já (Matt et al., 2015) consideram quatro dimensões: uso das tecnologias, mudanças na criação de valor, mudanças estruturais e aspectos financeiros. Por fim, (Verhoef et al., 2021) estruturaram três imperativos estratégicos que, no contexto deste trabalho, são considerados equivalentes às dimensões: recursos digitais, estrutura organizacional e métricas.

Dessa forma, observa-se que a Transformação Digital vai além da simples digitalização de processos, envolvendo uma reconfiguração mais profunda das estratégias, modelos de negócios e cultura organizacional das empresas. A diversidade de abordagens na literatura evidencia a complexidade do fenômeno, destacando diferentes perspectivas sobre os elementos fundamentais para uma transformação efetiva. Nesse sentido, compreender a Transformação Digital em uma ótica ampliada permite não apenas otimizar processos internos, mas também criar formas de entrega de valor, inovação e vantagem competitiva sustentável.

2.2. Ciclo de Valor

O Ciclo de Valor é um conceito essencial no campo da gestão estratégica, pois descreve o processo pelo qual uma organização cria, entrega e captura valor para seus clientes e stakeholders (Kothari & Lackner, 2006). É uma abordagem holística que envolve diversas etapas interconectadas, desde a proposição até a captura de valor. O estudo do Ciclo de Valor permite às organizações compreenderem e aprimorarem seu desempenho, identificando oportunidades de diferenciação e obtenção de vantagem competitiva (Drnevich & Croson, 2013; Hein et al., 2020).

Plé e Cáceres (2010) foram os pioneiros em considerar a possibilidade de destruição de valor na integração de recursos, contrapondo o pensamento dominante que considerava apenas a criação de valor. Tal cenário é ainda mais controverso quando há TI envolvida, que pode causar transtornos quando um sistema não está pronto, bem desenvolvido ou funcionando corretamente (Camilleri & Neuhofer, 2017). Outros trabalhos complementam os estudos de criação de valor, no entanto, focaram na formação de valor não habilitada para TI. Ao negligenciarem o conceito de destruição de valor, limitaram sua análise a uma única relação diádica e deixaram de examinar um ecossistema de serviços estabelecido (Schulz et al., 2021).

O estudo do Ciclo de Valor oferece conhecimento para aprimorar a proposição de valor, otimizar a entrega de valor, criar valor diferenciado e capturar valor financeiro (Kothari & Lackner, 2006). No contexto da presente pesquisa, é proposto ainda a inclusão da etapa “destruição de valor” no Ciclo de Valor.

Ao entender como essas etapas se entrelaçam e impactam o desempenho e o crescimento das organizações, é possível identificar oportunidades de melhoria e desenvolvimento de estratégias mais eficazes para criar e capturar valor ao longo do tempo (Daunt & Harris, 2017; Ogunbodede et al., 2021). Além disso, o Ciclo de Valor é um processo contínuo (Kothari & Lackner, 2006), logo, requer monitoramento permanente, visto que, o ambiente de negócios está em constante mudança (Schneider & Spieth, 2013). É importante considerar que, com a evolução tecnológica, novas oportunidades e desafios surgem exigindo que as empresas reavaliem suas estratégias e processos regularmente. Logo, entender o Ciclo de Valor pode ser uma estratégia essencial para manter a empresa atualizada e adaptada às mudanças do mercado (Verhoef et al., 2021). A seguir são conceituadas as etapas do Ciclo de Valor.

Proposição de valor. A proposição de valor é a base do Ciclo de Valor, sendo o ponto de partida para a estratégia organizacional. Trata-se da formulação e comunicação do valor que uma empresa pretende oferecer aos seus clientes, alinhando-se às necessidades e expectativas

do mercado (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder et al., 2015). Na era da Transformação Digital, a proposição de valor deve evoluir para incorporar novas tecnologias e modelos de negócio que favoreçam a personalização e a cocriação de valor (Gaiardelli et al., 2021). Empresas que operam em ecossistemas digitais precisam integrar suas ofertas a clusters de valor, permitindo diferenciação competitiva e inovação contínua (Riasanow et al., 2021).

Comunicação de valor. A comunicação de valor consiste na maneira como uma empresa transmite sua proposta de valor aos clientes e stakeholders. Essa etapa envolve tanto a construção de uma narrativa convincente sobre os benefícios da oferta quanto o uso de canais e tecnologias adequadas para alcançar o público-alvo (Anderson et al., 2006; Vargo & Lusch, 2004). Em um ambiente digital, estratégias de personalização e segmentação são essenciais para garantir que a mensagem seja relevante e impactante (Freitas Junior et al., 2023). Além disso, a inovação no modelo de negócios pode potencializar a comunicação de valor, alinhando-se às expectativas de um mercado dinâmico (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Entrega de valor. A entrega de valor corresponde ao processo pelo qual uma organização disponibiliza sua oferta ao cliente, garantindo que o valor prometido seja efetivamente entregue (Eckhardt et al., 2019; Nicoletti, 2017). Fatores como eficiência operacional, logística e experiência do cliente são determinantes para o sucesso dessa etapa (Kothari & Lackner, 2006; Plé & Cáceres, 2010). Modelos de negócios baseados em plataformas digitais exigem que a entrega de valor esteja alinhada à capacidade da empresa de inovar continuamente e de adaptar-se às necessidades do cliente em tempo real (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Tecnologias emergentes, como IoT e inteligência artificial, ampliam as possibilidades de entrega eficiente e personalizada (Laidroo et al., 2021; Molling et al., 2022).

Percepção de valor. A percepção de valor está relacionada à maneira como os clientes avaliam os benefícios recebidos em comparação com seus custos e expectativas. Esse fator é influenciado por elementos como experiência de uso, branding e confiabilidade da empresa (Anderson et al., 2006; Kothari & Lackner, 2006). Modelos de negócios inovadores devem ser desenhados para maximizar essa percepção, convertendo ativos intangíveis, como reputação e conhecimento, em valor tangível para os clientes (Libby, 2005). Estratégias dinâmicas que consideram a evolução das capacidades organizacionais podem melhorar significativamente a percepção de valor (Helfat & Peteraf, 2003).

Captura de valor. A captura de valor refere-se à maneira como a empresa transforma os benefícios oferecidos aos clientes em retorno financeiro e vantagens competitivas sustentáveis (Kothari & Lackner, 2006). Modelos de negócios eficazes são fundamentais para garantir que a inovação resulte em captura de valor, permitindo monetização eficiente das ofertas (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). A Lógica Serviço-Dominante sugere que o valor é criado de forma colaborativa, exigindo que as empresas participem ativamente desse processo para capturá-lo (Vargo & Lusch, 2004, 2008). Estratégias como a aplicação do Balanced Scorecard podem ser úteis para converter ativos intangíveis em resultados financeiros concretos (de Borba, 2022).

Criação e destruição de valor. Os processos de criação e destruição de valor resultam da interação entre empresa e clientes, podendo gerar benefícios ou perdas para ambas as partes (Echeverri & Skålén, 2021; Prior & Marcos-Cuevas, 2016). A criação de valor ocorre quando a oferta da empresa atende ou supera as expectativas dos clientes, enquanto a destruição de valor pode resultar de falhas na entrega, comunicação ou adequação ao mercado (Plé & Cáceres, 2010; Wei & Clegg, 2017). No contexto da Transformação Digital, as empresas devem monitorar continuamente seus modelos de negócio para minimizar a destruição de valor e potencializar a geração de novas oportunidades de valor (De Borba, 2022; Wessel et al., 2021).

3. METODOLOGIA

A revisão teve como objetivo analisar o estado da arte da literatura relacionada aos temas chave da pesquisa, ou seja, criação de valor, destruição de valor e Transformação Digital. As evidências serviram de base para a discussão crítica, identificação de lacunas e proposições de pesquisa. No entanto, como as pesquisas com esse foco específico são ainda incipientes, foram buscados artigos com escopo mais amplo para possibilitar um entendimento teórico desses conceitos.

A revisão implementada neste trabalho se configura como revisão integrativa, conforme definição de (Snyder, 2019), tem enfoque amplo, explora pesquisas quantitativas, qualitativas ou teóricas e contribui com a demonstração do estado da arte no campo. Os procedimentos da pesquisa foram desenvolvidos em quatro fases (Snyder, 2019):

- **Projeto:** definição dos termos de pesquisa, bases de dados, critérios de inclusão e exclusão;
- **Condução:** busca dos artigos para construção da amostra, seleção dos artigos pela leitura do título e resumo, seleção dos artigos pela leitura integral e seleção pelo impacto da revista ou documento;
- **Análise:** definição das questões de pesquisa para orientar a busca das informações, codificação dos trechos, classificação dos achados e redação das análises;
- **Estruturar e redigir a revisão:** declaração do propósito da revisão, redação do relatório com os achados e manifestação da contribuição da revisão.

Os termos de pesquisa para fase 1 foram definidos a partir da leitura de *top journals* do campo de pesquisa que foram selecionados por busca no Google Scholar a partir da quantidade de citações. A lista com os termos e referências segue abaixo:

- **Co-creation** (Echeverri & Skålén, 2011; Malar et al., 2019; Pee & Kankanhalli, 2009; Plé & Cáceres, 2010; Wataya & Shaw, 2019)
- **Co-destruction** (Echeverri & Skålén, 2011; Malar et al., 2019; Plé & Cáceres, 2010)
- **Interactive value** (Echeverri & Skålén, 2011)
- **Service-Dominant Logic** (Echeverri & Skålén, 2011; Plé & Cáceres, 2010)
- **Digital transformation** (Carlos, 2020; Malar et al., 2019)
- **Value destruction** (Canhoto & Clear, 2020; Mahajan, 2019; Malar et al., 2019)

As bases de pesquisa escolhidas foram Scopus (SCO), Web of Science (WOS) e Proquest (PRO). A definição das bases teve como critérios: possibilidade de configuração dos filtros, redução da sobreposição e suporte para exportação a lista dos artigos.

A partir da lista de termos, foram testadas diversas *strings* de busca até encontrar aquela que reuniu a diversidade necessária de material dentro da delimitação do tema. Na Tabela 1 são demonstradas as buscas realizadas e seus respectivos resultados.

Tabela 1: Quantidade de Artigos por String de Busca

String construída a partir das palavras chaves		Resultados apurados			
		SCO	WOS	PRO	TOTAL
1	((Co-creation OR Cocreation OR "Value Construction") AND ("Interactive value*" OR "Service-Dominant Logic")) OR ((Cestruction OR Co-destruction OR "Value Destruction") AND ("Interactive value*" OR "Service-Dominant Logic"))	787	957	556	2.300
2	(Co-creation OR Cocreation OR "Value Construction") AND (Cestruction OR Co-destruction OR "Value Destruction") AND ("Interactive value*" OR "Service-Dominant Logic") AND ("Digital transformation*" OR "Technology Service*")	1	1	4	6
3	(Co-creation OR Cocreation OR "Value Construction") AND (Cestruction OR Co-destruction OR "Value Destruction") AND ("Interactive value*" OR "Service-Dominant Logic")	34	43	35	112

4	("Value Destruction" AND (Digital OR Technolog* OR "Digital Transformation"))	16	15	0	31
---	---	----	----	---	----

Fonte: elaborado autor com base na literatura.

Em todos os casos os filtros utilizados foram: pesquisa por tópico (título, resumo e palavras-chave), apenas artigos, sem limite de data e idioma inglês. As *strings* escolhidas para obtenção da amostra de artigos foram as opções 3 e 4 da Tabela 1, devido a capacidade em reunir de forma focada os artigos que correspondem aos objetivos de pesquisa em quantidade suficiente para compreensão do estado da arte sobre as temáticas. Do total de 143 artigos, foram removidos da amostra 45 artigos duplicados, 31 que foram considerados fora do escopo após a leitura do resumo, 1 por material inadequado, 2 que foram considerados fora do escopo após a leitura do artigo completo e 1 por não haver disponibilidade do texto completo, totalizando 63 artigos lidos na íntegra. Outros artigos foram buscados a partir das referências da literatura base; tais trabalhos serão referenciados ao longo do projeto e contribuirão para melhor compreensão, conceituação e limitações dos temas de estudo.

Dessa forma, a revisão integrativa adotada neste estudo propõe uma visão abrangente sobre a literatura, permitindo identificar como os conceitos de criação e destruição de valor se articulam com a Transformação Digital.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Transformação Digital tem impactado significativamente os serviços, impulsionando a criação de valor através de novos modelos de negócios e de experiências do cliente (Malar et al., 2019). Essa mudança tem sido caracterizada pela crescente digitalização e integração de tecnologias emergentes, como IA (Suryono et al., 2020), por exemplo. No entanto, a implementação bem-sucedida da Transformação Digital requer uma mudança de estratégia em vez de apenas uma adoção de tecnologia (Kane et al., 2015).

Também é pertinente considerar que Transformação Digital em serviços é um processo complexo e multifacetado que requer uma abordagem estratégica e adaptativa. Os provedores de serviços devem levar em consideração os desafios e tendências emergentes, bem como as necessidades e expectativas dos clientes, para garantir uma implementação bem-sucedida de novas tecnologias e abordagens digitais (Holmström, 2022; Verhoef et al., 2021). A Transformação Digital está remodelando a maneira como as empresas criam e entregam valor aos seus clientes (Reis et al., 2016). Neste contexto, o Ciclo de Valor torna-se fator crítico, pois se refere à entrega de benefícios a partir de propostas de valor comunicadas pelas empresas (Kothari & Lackner, 2006; Molling et al., 2022). A IoT, por exemplo, tem desempenhado um papel importante na criação de produtos e serviços inovadores, levando a novas proposições de valor, destacando a importância da customização, integração, escalabilidade e segurança (Molling et al., 2022). Esses aspectos são relevantes para garantir que os clientes recebam benefícios tangíveis e intangíveis das soluções digitais (Kasperovica & Lace, 2021).

A tecnologia permite que as empresas e os clientes trabalhem juntos para desenvolver soluções inovadoras, resultando em uma potencial satisfação do cliente e vantagem competitiva (Smyth et al., 2018). No entanto, conforme já identificado neste trabalho, os mesmos processos e práticas que conduzem à criação de valor também pode resultar em destruição de valor (Echeverri & Skålén, 2011; Plé & Cáceres, 2010). Desta forma, a dificuldade para criar valor pode também significar a destruição de valor para o negócio.

Os conceitos de valor são especialmente relevantes aos prestadores de serviços que necessitam realizar a Transformação Digital. Tanto pela expansão da oferta dos serviços conduzidos digitalmente, quanto pela necessidade dos prestadores tradicionais em ampliar a percepção de valor dos seus serviços diante da oferta dominada pelas empresas nativas digitais (startups). Munidas de capital de risco, tais empresas tem aval para ampliar sua participação,

mesmo a despeito da lucratividade (Gewald et al., 2019; Nicoletti, 2017). A resposta, em muitos casos, tem sido o aproveitamento da jornada do usuário em seus aplicativos para agregar ofertas de serviços com melhores margens de retorno (Nicoletti, 2017). De forma a ilustrar alguns dos principais pontos críticos embriados na destruição de valor no contexto da Transformação Digital, foi elaborada a Tabela 2.

Tabela 2: Pontos Críticos Embriados na Transformação Digital

Etapa Ciclo de Valor	Ponto Crítico	Referência
Proposição de valor	Promessas tecnológicas além das capacidades reais	Verhoef et al., 2021; Vial, 2019; Warner & Wäger, 2019; Malar et al., 2019
Comunicação de valor	Framing/hype que inflaciona expectativas	Kothari & Lackner, 2006; Echeverri & Skålén, 2011; Plé & Cáceres, 2010
Entrega de valor	Falhas de interoperabilidade, privacidade e disponibilidade	Molling et al., 2022; Kiriya, 2022; Hsu et al., 2021
Percepção de valor	Atritos de UX e segurança que minam a confiança	Kashif & Zarkada, 2015; Razzaque et al., 2020
Criação/Destruição (núcleo)	Co-destruição nas interações serviço–cliente/ecossistema	Echeverri & Skålén, 2011; Plé & Cáceres, 2010; Luyen et al., 2022
Captura de valor	Modelos de negócio que canibalizam margens ou geram lock-ins nocivos	Nicoletti, 2017; Gewald et al., 2019; Kothari & Lackner, 2006

Fonte: elaborado autor com base na literatura.

A Tabela 2 sintetiza a análise ao exemplificar onde a Transformação Digital mais frequentemente converte promessas em perdas dentro do Ciclo de Valor. Na proposição, surgem promessas tecnológicas acima das capacidades e da estratégia disponíveis, gerando descompasso inicial; na comunicação, expectativas infladas produzem frustração quando os benefícios não se materializam no tempo ou na extensão anunciados; na entrega, problemas de interoperabilidade, proteção de dados e disponibilidade comprometem a prestação do serviço; na percepção, atritos de uso e exigências de segurança excessivas corroem a confiança; no núcleo de criação/destruição, interações entre organização, clientes e parceiros podem resultar em co-destruição; por fim, na captura, modelos de negócio inadequados canibalizam margens ou geram aprisionamento tecnológico sem retorno proporcional.

Os recursos também ganham espaço no contexto de serviços digitais visto que o uso dos dispositivos móveis tem sido amplamente empregados em soluções digitais em diferentes segmentos. Atendendo aos requisitos de flexibilidade e facilidade de uso, as soluções móveis têm conquistado usuários, ampliando a digitalização e reduzindo os custos dos serviços (Frederik Klus et al., 2019; Gandara, 2018; Kato, 2020; Razzaque et al., 2020). Tal flexibilidade também expõe os provedores ao risco de não desempenhar da forma esperada o seu serviço no dispositivo do usuário por conta da estrutura tecnológica e de rede que o usuário optou por usar. Tais situações podem ser exemplificadas nas transações bancárias que, por usar mecanismo de segurança que causam atritos e até interrupções dos serviços dos usuários, tendem a resultar em destruição de valor (Kashif & Zarkada, 2015). Ainda neste ponto, (Luyen et al., 2022) mapearam práticas associadas ao valor interativo e agruparam-nas pela quantidade de interação que precisavam. Foi constatado que, quanto maior a necessidade de valor interativo, maior é a chance de ocorrência de destruição de valor.

4.1. Transformação Digital como Contexto

Estudos têm investigado o impacto da Transformação Digital em modelos de negócios e ecossistemas de serviços (Palmié et al., 2022; Remané et al., 2022), bem como a evolução de setores específicos, como engenharia civil (Pregnotato et al., 2022), saúde ocupacional (Sánchez-Segura et al., 2021); e hospitalidade (Ben et al., 2022). No entanto, é preciso

considerar que a Transformação Digital tem origem em fenômenos anteriores e representa a evolução da aplicação da tecnologia, logo, é preciso considerar aspectos mais abrangentes.

Diante dos novos desafios e concepções acerca da tecnologia e, por consequência, da Transformação Digital, se torna necessária uma perspectiva que contemple os desafios e a sua interação com as dinâmicas estratégicas. Verhoef et al. (2021) propuseram uma reflexão multidisciplinar e apontaram que a necessidade da Transformação Digital advém de três fatores externos que colocam em cheque os modelos de negócios tradicionais: o advento da internet – que inclui os smartphones, a computação em nuvem, pagamentos online, criptomoedas, internet das coisas, big data e outras inovações que a caracterizam (Ge et al., 2018; Kirubavathi & Anitha, 2018); aumento e modificação da concorrência – que inclui a transferência das transações para empresas digitais relativamente jovens, a criação e domínio dos *marketplaces*, serviços digitais por assinatura e avaliações online que criam um efeito de co-validação em rede (Malchenko et al., 2020; Moeini Gharagozloo et al., 2021); e a mudança no comportamento do consumidor frente às novas tecnologias – modificada por conta da vastidão de serviços online, dispositivos móveis, redes de clientes e capacidade de personalização permitida pelas tecnologias digitais (Moghadamzadeh et al., 2020). Tais fatores impõem desafios na reestruturação dos modelos de negócios das empresas, sem que haja uma reflexão profunda sobre os potenciais impactos negativos de tais mudanças e formas de mitigar os riscos.

A partir da análise proposta, entende-se que a Transformação Digital deve ser analisada não apenas como um processo tecnológico ou organizacional, mas como um contexto estruturante que remodela continuamente o Ciclo de Valor. Essa perspectiva permite compreender de forma mais precisa como a digitalização gera simultaneamente oportunidades de criação de valor e riscos de destruição de valor, revelando que os efeitos da Transformação Digital se manifestam em diferentes pontos do ciclo – da proposição à captura. Ao situar a Transformação Digital como um fenômeno multinível e multidimensional, esta pesquisa propõe uma base conceitual para interpretar os resultados da revisão e destacar os pontos críticos em que a gestão deve atuar para garantir que a inovação digital se traduza em benefícios concretos e sustentáveis. Para elaboração do conceito, foram reunidos artigos por fator de impacto da revista ou quantidade de citações. A partir do estudo das definições expostas pelos autores, foi elaborado a Tabela 3 que reúne os principais conceitos de Transformação Digital presentes na literatura.

Tabela 3: Principais Conceitos de Transformação Digital

Referência	Citações/H index* ¹	Definição
Baskerville et al., 2019	489/257	A tecnologia deixou de ser uma representação da realidade física para se tornar um criador e moldador ativo da realidade
Blanka et al., 2022	327/134	Está além da aplicação de novas tecnologias digitais para crescer, melhorar ou expandir uma empresa, provoca transformações na estrutura corporativa e nos processos de negócios, afetando diferentes níveis e promovendo mudanças substanciais e holísticas
Dąbrowska et al., 2022	363/108	Transcende as fronteiras organizacionais, redefinindo as propostas de valor e os modelos de negócios de uma organização, podendo implicar no desenvolvimento de novas identidades
González-Varona et al., 2021	149/45	É um fenômeno multidimensional impulsionado pela tecnologia que afeta a sociedade, a política e a economia, criando disrupções nos mercados que exigem respostas estratégicas das empresas para se manterem competitivas
Mugge et al., 2020	250/83	É um modelo de processo e comportamento que ajuda as organizações a otimizarem a melhoria de processos e incentivar comportamentos produtivos e eficientes que diminuem os riscos no desenvolvimento de software, produtos e serviços.
Verhoef et al., 2021	5.886/292	É multidisciplinar por natureza, pois envolve mudanças de estratégia, organização, tecnologia da informação, cadeias de suprimentos e marketing

Vial, 2019	9.325/114	É um processo que visa melhorar uma entidade desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade
Warner & Wäger, 2019	3.529/134	Está relacionada ao uso de novas tecnologias digitais, como tecnologias móveis, IA, nuvem, blockchain e Internet das coisas (IoT), para permitir grandes melhorias nos negócios, resultando em melhoria na experiência do cliente, simplificação das operações e criação de novos modelos de negócios

Notas: *1 Citações obtidas no Google Scholar em 15/08/2025 e H index da revista consultada na mesma data via Scimago na mesma data. Fonte: autor com base na literatura (2022).

A Tabela 3 reúne diferentes definições de Transformação Digital cujos autores oferecem uma visão multifacetada do fenômeno, sublinhando a sua natureza complexa e multidimensional. (Baskerville et al., 2019) veem a Transformação Digital como uma mudança na função da tecnologia, que agora molda a realidade em vez de simplesmente representá-la. (Blanka et al., 2022) e (Dąbrowska et al., 2022) focam na transformação interna nas organizações e na redefinição dos modelos de negócios e propostas de valor. (González-Varona et al., 2021) apresentam uma perspectiva mais ampla, considerando a Transformação Digital como um fenômeno que afeta a sociedade, a política e a economia. (Mugge et al., 2020) e (Verhoef et al., 2021) abordam a Transformação Digital do ponto de vista de processos internos e comportamentos organizacionais. (Vial, 2019) e (Warner & Wäger, 2019) se concentram nas tecnologias empregadas na Transformação Digital, apontando a importância de tecnologias emergentes e o impacto que elas podem ter nos negócios.

Como forma de deixar mais clara a contribuição de cada conceito ao entendimento amplo da Transformação Digital, a Tabela 4 mapeia os principais termos-chave e ocorrências associados à Transformação Digital, conforme identificado por cada conjunto de autores. O propósito é mostrar quais aspectos da Transformação Digital cada autor considerou e discutiu em sua definição.

Tabela 4: Matriz de cobertura dos conceitos de transformação digital

Termos-chave e Ocorrências	(Baskerville et al., 2019)	(Blanka et al., 2022)	(Dąbrowska et al., 2022)	(González-Varona et al., 2021)	(Mugge et al., 2020)	(Verhoef et al., 2021)	(Vial, 2019)	(Warner & Wäger, 2019)
Afeta as operações (2)					✓			✓
Altera o modelo de negócio (3)			✓		✓			✓
Envolve novas tecnologias (5)		✓		✓		✓	✓	✓
Melhora o desempenho (4)		✓			✓		✓	✓
Modifica a proposta de valor (1)			✓					
Modifica a relação com o cliente (3)						✓	✓	✓
Modifica o ambiente externo (3)			✓	✓		✓		
Modifica processos (2)		✓			✓			
Multidimensional e multinível (3)		✓		✓		✓		
Provoca mudanças estruturais (2)		✓					✓	
Reconfigura a realidade (2)	✓		✓					
Reduz o risco (1)					✓			
Requer mudança de estratégia (2)				✓		✓		
Requer novos comportamentos (1)					✓			

Fonte: elaborado pelo autor com base na literatura (2022).

As Tabela 3 Tabela 4 são importantes para entender que a Transformação Digital é um fenômeno multifacetado e multidimensional que tem implicações em vários níveis de uma organização e em toda a sociedade. Logo, considerando a curva de maturidade da Transformação Digital e as implicações na sociedade e no ambiente de negócios, é importante

ter um olhar mais amplo que considere a Transformação Digital e sua interação com o Ciclo de Valor.

O conceito de Transformação Digital a ser proposto neste artigo foi firmado em sinergia com as definições apresentadas, bem como, se manteve sensível aos aspectos não considerados pelos autores referenciados, contudo, mapeados ao longo da revisão de literatura deste trabalho. Assim, no sentido de complementar os estudos acerca da Transformação Digital e propor uma perspectiva diferente para moldar esta pesquisa, propõe-se como conceito de Transformação Digital:

“A Transformação Digital é uma condição contextual, multinível e multidimensional, impulsionada pelo mercado, apoiada em tecnologia e modificadora do Ciclo de Valor das organizações, impondo mudanças estruturais e estratégicas para melhora da performance e gestão de riscos.”

Essa definição reconhece a Transformação Digital como uma condição ambiental que afeta diferentes aspectos da sociedade, sugerindo que sua influência vai além do ambiente de negócios imediato para impactar toda a cadeia de valor. Ela também identifica a Transformação Digital como um fenômeno impulsionado pelo mercado e abarcado em tecnologia, reiterando a importância da tecnologia na promoção de mudanças significativas em organizações e sociedades. Sobretudo, alinhando o conceito às diretrizes teóricas da Lógica Serviço-dominante (Grönroos, 2011; Vargo & Lusch, 2004), que estabelece a natureza da criação do valor como contextual e idiossincrática. Neste sentido, entender a Transformação Digital como contexto permite a compreensão de como organizações que não atuam no ambiente digital podem ser atravessadas por ela e ter seu Ciclo de Valor afetado.

A inclusão do Ciclo de Valor enfatiza que a Transformação Digital não se limita a modificar aspectos isolados de uma organização, mas afeta toda a cadeia de valor. Isso implica mudanças em todas as etapas do processo de produção e entrega de valor, desde a criação do produto ou serviço até o relacionamento com o cliente. A definição também menciona a necessidade de mudanças estruturais e estratégicas, implicando que a Transformação Digital é um processo ativo que requer uma abordagem planejada e intencional.

Finalmente, ao mencionar a melhora da performance e a gestão de riscos, a definição destaca que o propósito final da Transformação Digital é melhorar a eficiência e eficácia das organizações, ao mesmo tempo em que minimiza os riscos associados à incorporação de novas tecnologias. Essa definição ampla e abrangente é útil para os estudos de Transformação Digital porque reconhece a complexidade do fenômeno e os múltiplos níveis em que ele opera. Isso permite uma abordagem mais holística e integrada aos estudos de Transformação Digital, que pode levar a aprendizados mais profundos e a estratégias de implementação eficazes. Além disso, a inclusão de aspectos como gestão de riscos e mudanças estruturais fornece orientação prática para organizações que estão passando por esse processo.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos neste estudo demonstram que a Transformação Digital deve ser compreendida como um contexto estruturante, capaz de remodelar continuamente o Ciclo de Valor e de intensificar tanto os potenciais de criação quanto os riscos de destruição de valor. Ao contrário da visão predominante na literatura, que associa a digitalização quase exclusivamente a ganhos de eficiência, inovação e competitividade, os achados evidenciam que a mesma lógica de reconfiguração tecnológica também gera novas fragilidades que se manifestam em diferentes etapas do ciclo, desde a proposição de valor até a captura.

Essa constatação tem implicações teóricas relevantes para a Gestão de Projetos. Em primeiro lugar, sugere que os projetos digitais devem ser analisados como arenas de mediação

entre capacidades estratégicas e resultados de valor, em que a criação e a destruição podem ocorrer de forma simultânea. Em segundo lugar, amplia o debate sobre valor em projetos, integrando à literatura de gerenciamento de projetos conceitos oriundos da Lógica Serviço-dominante e da teoria de criação/destruição de valor. Isso reposiciona o papel do gestor de projetos, que deixa de ser apenas um executor de cronogramas e entregas para assumir a função de orquestrador de valor em ecossistemas digitais complexos.

A complexidade da Transformação Digital envolve não apenas a criação de valor, mas também os desafios relacionados à destruição de valor, um fenômeno frequentemente subestimado tanto na teoria quanto na prática. É possível perceber que os gestores têm dificuldade em perceber a destruição de valor (Canhoto & Clear, 2020; De Borba, 2022; Echeverri & Skålén, 2021). É natural que isso aconteça, pois a Transformação Digital comumente é associada à produtividade, capilaridade, ganho de escala e inovação, termos que possuem tornam a Transformação Digital um gatilho positivo para os gestores. Contudo, conforme foi demonstrado neste trabalho, a Transformação Digital é um contexto que possui desafios específicos e que merecem atenção e planejamento. Tais desafios, por sua natureza modificadora das relações entre clientes e fornecedores – caracterizadas no trabalho pelo Ciclo de Valor – tem potencial de reduzir o valor do serviço.

Considerando o conceito de "reversão ontológica da tecnologia" proposto por Baskerville et al. (2019), as tecnologias digitais não apenas replicam a realidade física, mas a moldam e a redefinem de forma ativa. Essa perspectiva permite uma reflexão mais profunda sobre os impactos da Transformação Digital na criação e destruição de valor, mostrando que as organizações não estão apenas utilizando ferramentas digitais para melhorar processos existentes, mas estão participando de uma reconfiguração mais ampla das interações, operações e percepções no ambiente organizacional e de mercado. Tal modificação pode justificar que muitos gestores, inicialmente, têm dificuldade em perceber a destruição de valor no contexto da Transformação Digital, pois tendem a associar a tecnologia exclusivamente à criação de valor, com ênfase em ganhos de eficiência, inovação e escala. A análise também mostrou que, ao moldar a realidade física, as tecnologias digitais criam riscos estruturais que antes não existiam no mundo pré-digital. Por exemplo, as organizações enfrentam desafios relacionados à interoperabilidade de sistemas, proteção de dados e manutenção da confiança em serviços automatizados.

Em relação às tipologias de teorias propostas por (Gregor, 2006), a pesquisa alinha-se ao tipo 1, como uma teoria para análise, ao mapear as implicações da Transformação Digital no Ciclo de Valor. O trabalho explora como a transformação tecnológica altera as relações entre criação e destruição de valor, oferecendo uma lente analítica para identificar pontos críticos que impactam diretamente na sustentabilidade do valor em serviços digitais. Esse aspecto analítico fundamenta-se na Lógica Serviço-dominante e no conceito do Ciclo de Valor, permitindo compreender como os elementos tecnológicos e organizacionais interagem para formar uma dinâmica complexa que precisa ser analisada para evitar destruição de valor. Além disso, o estudo dialoga com o tipo 4 da tipologia de Gregor ao propor uma abordagem prescritiva. Como uma teoria de explicação e previsão, o trabalho oferece uma perspectiva diferente para a Transformação Digital, apresentando-a como um contexto transitório mediado pelo mercado, com implicações específicas sobre o Ciclo de Valor.

Sobre as trajetórias de pesquisa em Transformação Digital propostas por (Ashrafi et al., 2024), os resultados do trabalho se relacionam às trajetórias (2) modelos de negócios digitais e novas formas de criação de valor e (3) novas formas organizacionais habilitadas por tecnologias digitais. No âmbito dos modelos de negócios, o estudo investigou como a Transformação Digital impacta o Ciclo de Valor, propondo uma abordagem que não apenas considera os elementos tradicionais de criação de valor, mas também incorpora a identificação e mitigação da destruição de valor como componentes centrais. Além disso, o trabalho também está

alinhado com a terceira trajetória, ao explorar como tecnologias digitais habilitam novas formas organizacionais. A integração de tecnologias digitais no contexto organizacional promove não apenas automação, mas também novas maneiras de pensar e agir estrategicamente.

Por fim, a discussão sugere que o conceito proposto neste artigo pode servir como uma ponte entre estudos de Transformação Digital e estudos de valor, oferecendo um arcabouço analítico que integra as dimensões tecnológica, estratégica e social. Essa integração reforça a necessidade de abordagens interdisciplinares, capazes de compreender os paradoxos da Transformação Digital, nos quais ganhos substanciais em uma dimensão podem coexistir com perdas significativas em outra.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo compreender as relações entre Transformação Digital e Ciclo de Valor, destacando os pontos críticos associados à destruição de valor em serviços e em projetos digitais. O objetivo foi alcançado por meio de uma revisão integrativa, que mapeou definições e lentes teóricas, organizou uma matriz de cobertura conceitual e propôs um conceito ampliado de Transformação Digital – entendido como condição contextual, multinível e multidimensional que modifica o Ciclo de Valor – além de incorporar a dimensão criação/destruição ao próprio ciclo. A análise e a discussão evidenciaram como capacidades dinâmicas, governança por processos e portfólio e decisão baseada em dados operam como mecanismos para proteger e materializar valor ao longo das etapas de proposição, comunicação, entrega, percepção e captura.

No plano teórico, a principal contribuição reside em oferecer uma lente processual para estudar a Transformação Digital. Ao posicioná-la como contexto estruturante que reconfigura o Ciclo de Valor, o trabalho integra a Lógica Serviço-dominante, capacidades dinâmicas e gestão de projetos. Ao incluir a destruição de valor no ciclo, o artigo contribui com a literatura, majoritariamente centrada em benefícios, ampliando a capacidade de explicar resultados paradoxais da digitalização (ganhos em uma etapa convivendo com perdas em outra). Para a Gestão de Projetos, a discussão reposiciona o projeto como arena de orquestração de valor, conectando estratégia, tecnologia e experiência do usuário.

As contribuições práticas indicam um roteiro de gestão orientado a valor: (i) priorizar iniciativas digitais por impacto em valor (e não apenas por viabilidade técnica); (ii) desenhar mecanismos de monitoramento contínuo de valor ao longo do ciclo; e (iii) incluir riscos típicos de Transformação Digital no registro de riscos do projeto, com planos de mitigação específicos. No plano social, o enquadramento proposto enfatiza que Transformação Digital impacta confiança, inclusão e qualidade do serviço. Políticas e projetos digitais devem ser avaliados também por efeitos distributivos (quem captura valor, quem o perde) e por riscos de exclusão digital, garantindo que a inovação gere benefícios tangíveis e equitativos para cidadãos e clientes.

Este estudo também apresenta algumas limitações. A revisão integrativa, embora ampla, depende da disponibilidade e seleção de publicações e não valida empiricamente o conceito proposto; há ainda restrições de escopo setorial e temporal que podem afetar a generalização. Ademais, indicadores para mensurar destruição de valor ao longo do Ciclo de Valor permanecem incipientes na literatura, o que restringe comparabilidade entre estudos.

Como pesquisas futuras, sugere-se: (i) operacionalizar e validar escalas para criação e destruição de valor nas diferentes etapas do ciclo; (ii) conduzir estudos de caso longitudinais e métodos mistos para testar o enquadramento em setores diversos; (iii) avaliar intervenções gerenciais por meio de experimentos de campo; (iv) investigar o papel de IA e plataformas como amplificadores de interdependências e efeitos em cascata no valor; e (v) explorar implicações sociais e regulatórias para consolidar diretrizes que minimizem destruição e maximizem captura de valor em trajetórias reais de Transformação Digital.

REFERÊNCIAS

- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 1–8.
- Andrade, C. R. D., & Gonçalves, C. R. (2021). Digital transformation by enabling strategic capabilities in the context of “BRICS”. Em *Revista de Gestao* (Vol. 28, Número 4, p. 297–315). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2020-0154>
- Ashrafi, A., Constantinides, P., Mehandjiev, N., & Thatcher, J. B. (2024). Mobilising new frontiers in digital transformation research: A problematization review. *Information Systems Journal*, 1, 1–43. <https://doi.org/10.1111/isj.12531>
- Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2011). Strategic management of business model transformation: Lessons from Nokia. *Management Decision*, 49(4), 622–647. <https://doi.org/10.1108/00251741111126521>
- Barthel, P., & Hess, T. (2020). Towards a Characterization of Digitalization Projects in the Context of Organizational Transformation. Em *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems* (Vol. 12, Número 3, p. 31–56). Association for Information Systems. <https://doi.org/10.17705/1pais.12302>
- Baskerville, R. L., Myers, M. D., & Yoo, Y. (2019). Digital first: The ontological reversal and new challenges for information systems research. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 44(2), 509–523. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/14418>
- Ben, Y., Redžepagić, S., & Zeqiri, A. (2022). The key changes to the hospitality business model under COVID-19. *Strategic Management*, 27(4), 55–64. <https://doi.org/10.5937/StraMan2200015Y>
- Björkdahl, J. (2020). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. Em *California Management Review* (Vol. 62, Número 4, p. 17–36). SAGE Publications Ltd <https://doi.org/10.1177/0008125620920349>
- Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178(December 2021), 121575. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>
- Camilleri, J., & Neuhofer, B. (2017). Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2322–2340. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0492>
- Canhoto, A. I., & Clear, F. (2020). Artificial intelligence and machine learning as business tools: A framework for diagnosing value destruction potential. *Business Horizons*, 63(2), 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.11.003>
- Carlos, E. D. A. (2020). Desafios culturais, metodológicos e tecnológicos da transformação digital: Um estudo de caso no mercado bancário brasileiro. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 8(2), 181–197. <https://doi.org/10.5585/iptec.v8i2.18415>
- Carujo, S., da Anunciação, P. F., & Santos, J. R. (2022). The Project Management Approach. A Critical Success Factor in Digital Transformation Initiatives. Em *Economics and Culture* (Vol. 19, Número 1, p. 64–74). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/jec-2022-0006>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Dąbrowska, J., Almpantopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., Giones, F., Hakala, H., Marullo, C., Mention, A. L., Mortara, L., Nørskov, S., Nylund, P. A., Oddo, C. M., Radziwon, A., & Ritala, P. (2022). Digital transformation, for better or worse: A critical multi-level research agenda. *R and D Management*, 52(5), 930–954. <https://doi.org/10.1111/radm.12531>
- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2017). Consumer showrooming: Value co-destruction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38(May), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.05.013>
- de Borba, D. (2022). Research Directions for Value Co-Destruction in Banking Digital Transformation. Em E. Oztemel (Org.), *E-Service Digital Innovation* (p. 1–18). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.107534>
- De Borba, D. (2022). Value Co-Destruction in Digital Banking Transformation: Research Propositions. *4th European Conference on the Impact of Artificial Intelligence and Robotics, ECLAIR 2022*, 4(1), 126–134. <https://doi.org/10.34190/eciair.4.1.755>
- Drnevich, P. L., & Croson, D. C. (2013). Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(2), 483–509. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.08>
- Echeverri, P., & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373. <https://doi.org/10.1177/1470593111408181>
- Echeverri, P., & Skålén, P. (2021). Value co-destruction: Review and conceptualization of interactive value formation. *Marketing Theory*, 21(2), 227–249. <https://doi.org/10.1177/1470593120983390>
- Eckhardt, G. M., Houston, M. B., Jiang, B., Lamberton, C., Rindfleisch, A., & Zervas, G. (2019). Marketing in the Sharing Economy. *Journal of Marketing*, 83(5), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0022242919861929>
- Frederik Klus, M., Stefan Lohwasser, T., Holotiu, F., Moormann, J., Frederik, M., & Stefan, T. (2019). Strategic Alliances between Banks and Fintechs for Digital Innovation. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 21(1), 1–23.
- Freitas Junior, J. C. da S., Maçada, A. C. G., Santos Júnior, D. de B., & Brinkhues, R. (2023). Sensing and responsiveness: Digital capabilities to face the challenges of the digital economy. *ReMark - Revista Brasileira de Marketing*, 22(4), 1421–1473. <https://doi.org/10.5585/remark.v22i4.23912>
- Gaiardelli, P., Pezzotta, G., Rondini, A., Romero, D., Jarrahi, F., Bertoni, M., Wiesner, S., Wuest, T., Larsson, T., Zaki, M., Jussen, P., Boucher, X., Bigdeli, A. Z., & Cavalieri, S. (2021). Product-service systems evolution in the era of Industry 4.0. *Service Business*, 15(1), 177–207. <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00438-9>
- Gandara, D. M. (2018). Strategic adaptation & collaboration: European global banks approach to Fintech. *Jyväskylä University School of Business and Economics*.
- Ge, M., Bangui, H., & Buhnova, B. (2018). Big Data for Internet of Things: A Survey. *Future Generation Computer Systems*, 87, 601–614. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.04.053>
- Gewald, H., Wagner, H. T., & Wolff, B. (2019). The catalyzing role of FinTechs for innovation sourcing in financial services. *Proceedings of the 23rd Pacific Asia Conference on Information Systems: Secure ICT Platform for the 4th Industrial Revolution, PACIS 2019*, 1–14.
- Gonçalves, M. L., Penha, R., Silva, L. F. D., Martens, C. D. P., & Silva, V. F. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review; A relação entre gerenciamento de projetos e transformação digital: Revisão sistemática da literatura. Em *Revista de Administração Mackenzie* (Vol. 24, Número 4). Mackenzie Presbyterian University. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230075.en>
- González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15–24. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
- Gregor, S. (2006). The nature of theory in Information Systems. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 30(3), 611–642. <https://doi.org/10.2307/25148742>
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>

- Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T., Setzke, D. S., Wiesche, M., Böhm, M., & Kremer, H. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 30(1), 87–98. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2019). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly*, 43(2), 123–125.
- Holmström, J. (2022). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons*, 65(3), 329–339. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006>
- Hsu, P. F., Nguyen, T. K., & Huang, J. Y. (2021). Value co-creation and co-destruction in self-service technology: A customer's perspective. *Electronic Commerce Research and Applications*, 46(101), 101029. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101029>
- Järvi, H., Kähkönen, A.-K., & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 63–77. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.01.002>
- Kane, G. C., Palmer, D., Philips Nguyen, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review & Deloitte*, 57181, 27.
- Karekla, M., Pollalis, Y., & Angelopoulos, M. (2021). Key Drivers of Digital Transformation in Greek Businesses: Strategy vs. Technology. *Central European Management Journal*, 29(2), 33–62. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.45>
- Kashif, M., & Zarkada, A. (2015). Value co-destruction between customers and frontline employees: A social system perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 672–691. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2014-0121>
- Kasperovica, L., & Lace, N. (2021). FACTORS INFLUENCING COMPANIES' POSITIVE FINANCIAL PERFORMANCE IN DIGITAL AGE: A META-ANALYSIS. *ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES*, 8(4), 291–311. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(17\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(17))
- Kato, R. (2020). *Como o Brasil virou um celeiro de fintechs*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/como-o-brasil-virou-um-celeiro-de-fintechs-rafael-kato/?originalSubdomain=pt>
- Kiriyama, K. (2022). Where We Are Now in Digital Transformation of Cities and Real Estate—New Ways of Value Creation Using Data Platforms. Em *NEC Technical Journal* (Vol. 16, Número 2, p. 42–45). NEC Mediaproducts.
- Kirubavathi, G., & Anitha, R. (2018). Structural analysis and detection of android botnets using machine learning techniques. *International Journal of Information Security*, 17(2), 153–167. <https://doi.org/10.1007/s10207-017-0363-3>
- Kothari, A., & Lackner, J. (2006). A value based approach to management. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(4), 243–249. <https://doi.org/10.1108/08858620610672614>
- Ku, R. S. R. (2017). The creative destruction of copyright: Napster and the new economics of digital technology. Em *Copyright Law: Volume III: Copyright in the 21st Century* (Vol. 1015, p. 207–268). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315095400-7>
- Laidroo, L., Koroleva, E., Kliber, A., Rupeika-Apoga, R., & Grigaliuniene, Z. (2021). Business models of FinTechs – Difference in similarity? *Electronic Commerce Research and Applications*, 46, 101034. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101034>
- Libby, W. J. (2005). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. *Engineered Costing Solutions*, 7(1), 50.
- Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.01.002>
- Luyen, T., Shabbir, H., & Dean, D. (2022). A Multidimensional Practice-Based Framework of Interactive Value Formation. *Journal of Service Research*, 25(2), 281–300. <https://doi.org/10.1177/10946705211025606>
- Mahajan, G. (2019). Critically Exploring Value Destruction to Create More Value. *Journal of Creating Value*, 5(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/2394964319841944>
- Makkonen, H., & Olkkonen, R. (2017). Interactive value formation in interorganizational relationships: Dynamic interchange between value co-creation, no-creation, and co-destruction. *Marketing Theory*, 17(4), 517–535. <https://doi.org/10.1177/1470593117699661>
- Malar, D. A., Arvidsson, V., & Holmstrom, J. (2019). Digital Transformation in Banking: Exploring Value Co-Creation in Online Banking Services in India. *Journal of Global Information Technology Management*, 22(1), 7–24. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2019.1567216>
- Malchenko, Y., Gogua, M., Golovacheva, K., Smirnova, M., & Alkanova, O. (2020). A critical review of digital capability frameworks: A consumer perspective. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 22(4), 269–288. <https://doi.org/10.1108/DPRG-02-2020-0028>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Mengcheng, L., & Tuure, T. (2022). Information Technology-Supported value Co-Creation and Co-Destruction via social interaction and resource integration in service systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 31(2), 101719. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101719>
- Moeini Gharagozloo, M. M., Nair, A., & Chen, C. (2021). The effect of the digital readiness of economies on international M&A performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1821–1843. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2020-0135>
- Moghadamzadeh, A., Ebrahimi, P., Radfard, S., Salamzadeh, A., & Khajeheian, D. (2020). Investigating the role of customer co-creation behavior on social media platforms in rendering innovative services. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17), 6926. <https://doi.org/10.3390/SU12176926>
- Molling, G., Zanel Klein, A., & Klein, A. Z. (2022). Value proposition of IoT-based products and services: A framework proposal. *Electronic Markets*, 32(0123456789), 899–926. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00548-w>
- Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T. L., Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020). Patterns of Digitization: A Practical Guide to Digital Transformation. *Research Technology Management*, 63(2), 27–35. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1707003>
- Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*, 75, 102734. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734>
- Nicoletti, B. (2017). The Future of FinTech. Em *The Future of FinTech* (Vol. 48, Número 4). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-51415-4>
- Ogunbodede, O., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Value co-creation and co-destruction behaviour: Relationship with basic human values and personality traits. *International Journal of Consumer Studies*, October, 1–21. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12757>
- Oseremi Onesí-Ozigagun, Yinka James Ololade, Nsiong Louis Eyo-Udo, & Damilola Oluwaseun Ogundipe. (2024). Leading Digital Transformation in Non-Digital Sectors: A Strategic Review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1157–1175. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1005>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. [https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=jgu5BAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=Osterwalder,+Alexander,+and+Pigneur,+Yves.+\(2014\).+Value+Proposition+Design:+How+to+Create+Products+and+Services+Customers+Wanted&ots=Pn78mImyWU&sig=4g0tcLDVB8i7gcciww40wRSjyxo](https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=jgu5BAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=Osterwalder,+Alexander,+and+Pigneur,+Yves.+(2014).+Value+Proposition+Design:+How+to+Create+Products+and+Services+Customers+Wanted&ots=Pn78mImyWU&sig=4g0tcLDVB8i7gcciww40wRSjyxo)

- Palmié, M., Miché, L., Oghazi, P., Parida, V., & Wincent, J. (2022). The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121496. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121496>
- Pathak, B., Ashok, M., & Tan, Y. L. (2020). Value co-destruction: Exploring the role of actors' opportunism in the B2B context. *International Journal of Information Management*, 52(January), 102093. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102093>
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2009). A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. *Journal of Information and Knowledge Management*, 8(2), 79–99. <https://doi.org/10.1142/S0219649209002270>
- Plé, L., & Cáceres, R. C. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437. <https://doi.org/10.1108/08876041011072546>
- Pregolato, M., Gunner, S., Voyagaki, E., De Risi, R., Carhart, N., Gavriel, G., Tully, P., Tryfonas, T., Macdonald, J., & Taylor, C. (2022). Towards Civil Engineering 4.0: Concept, workflow and application of Digital Twins for existing infrastructure. *Automation in Construction*, 141, 104421. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2022.104421>
- Prior, D. D., & Marcos-Cuevas, J. (2016). Value co-destruction in interfirm relationships: The impact of actor engagement styles. *Marketing Theory*, 16(4), 533–552. <https://doi.org/10.1177/1470593116649792>
- Rai, A., & Tang, X. (2014). Information technology-enabled business models: A conceptual framework and a coevolution perspective for future research. *Information Systems Research*, 25(1), 1–14. <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0495>
- Razzaque, A., Cummings, R. T., Karolak, M., & Hamdan, A. (2020). The Propensity to Use FinTech: Input from Bankers in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Information and Knowledge Management*, 19(1), 1–22. <https://doi.org/10.1142/S02196492200400250>
- Reis, J., Amorim, M., Melao, N., & Matos, P. (2016). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. *10th European Conference on Information Systems Management. Academic Conferences and publishing limited*, 1(March), 20–28. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0>
- Remané, G., Schneider, S., & Hanelt, A. (2022). Digital Business Model Types: Understanding Their Mechanisms As Recipes To Commercialise Digital Technologies. *International Journal of Innovation Management*, 26(03). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400199>
- Riasanow, T., Jäntgen, L., Hermes, S., Böhm, M., & Krcmar, H. (2021). Core, intertwined, and ecosystem-specific clusters in platform ecosystems: Analyzing similarities in the digital transformation of the automotive, blockchain, financial, insurance and IIoT industry. *Electronic Markets*, 31(1), 89–104. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00407-6>
- Richard, S., Pellerin, R., Bellemare, J., & Perrier, N. (2021). A business process and portfolio management approach for Industry 4.0 transformation. Em *Business Process Management Journal* (Vol. 27, Número 2, p. 505–528). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2020-0216>
- Rogers, D. L. (2017). Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital. Em *Autêntica Business* (Vol. 1). Autêntica Business. <https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=emkvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT34&dq=Transformação+digital:+Repensando+o+seu+negócio+para+a+era+digital.&ots=ZTWIDRoCG-&sig=A7xGedRlrmk-OWV4DOGWcAUZ6BAI>
- Sánchez-Segura, M.-I. I., Dugarte-Peña, G.-L. L., De Amescua, A., Medina-Domínguez, F., López-Almansa, E., & Reyes, E. B. (2021). Smart occupational health and safety for a digital era and its place in smart and sustainable cities. *Mathematical Biosciences and Engineering*, 18(6), 8831–8856. <https://doi.org/10.3934/mbe.2021436>
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>
- Schulz, T., Zimmermann, S., Böhm, M., Gewald, H., & Krcmar, H. (2021). Value co-creation and co-destruction in service ecosystems: The case of the Reach Now app. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120926. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120926>
- Secundo, G., Spilotro, C., Gast, J., & Corvello, V. (2025). The transformative power of artificial intelligence within innovation ecosystems: A review and a conceptual framework. Em *Review of Managerial Science* (Vol. 19, Número 9, p. 2697–2728). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00828-z>
- Smyth, H., Lecoivre, L., & Vaesken, P. (2018). Co-creation of value and the project context: Towards application on the case of Hinkley Point C Nuclear Power Station. *International Journal of Project Management*, 36(1), 170–183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.013>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(July), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Suryono, R. R., Budi, I., & Purwandari, B. (2020). Challenges and trends of financial technology (Fintech): A systematic literature review. *Information (Switzerland)*, 11(12), 1–20. <https://doi.org/10.3390/info11120590>
- Takagi, N. H., Menezes, R., Varajão, J., & Faria, S. (2025). Harnessing information processing theory: Key organizational initiatives for digital transformation projects success. Em *International Journal of Managing Projects in Business* (Vol. 18, Número 2, p. 410–433). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2024-0251>
- Trittin-Ulbrich, H., Scherer, A. G., Munro, I., & Whelan, G. (2021). Exploring the dark and unexpected sides of digitalization: Toward a critical agenda. *Organization*, 28(1), 8–25. <https://doi.org/10.1177/1350508420968184>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(September 2019), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wataya, E., & Shaw, R. (2019). Measuring the value and the role of soft assets in smart city development. *Cities*, 94(February), 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.04.019>
- Wei, T., & Clegg, J. (2017). Exploring sources of value destruction in international acquisitions: A synthesized theoretical lens. *International Business Review*, 26(5), 927–941. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.002>
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., Blegind Jensen, T., Jensen, T. B., Blegind Jensen, T., Jensen, T. B., & Blegind Jensen, T. (2021). Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102–129. <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>