

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

DANILO AUGUSTO DE SOUZA MACHADO

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE MODELO DE NEGÓCIO TRADICIONAL DE
LAVANDERIAS: uma proposta de framework

São Paulo

2021

DANILO AUGUSTO DE SOUZA MACHADO

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE MODELO DE NEGÓCIO TRADICIONAL DE
LAVANDERIAS: uma proposta de framework**

**DIGITAL TRANSFORMATION OF TRADITIONAL LAUNDRY BUSINESS
MODEL: a framework proposal**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri

São Paulo

2021

Machado, Danilo Augusto de Souza.

Transformação digital de modelo de negócio tradicional de lavanderias: uma proposta de Framework. / Danilo Augusto de Souza Machado. 2021.

174 f.

Tese (Doutorado)- Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2021.

Orientador (a): Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri.

1. Dificultadores e facilitadores. 2. Modelos de negócios digital. 3. Transformação digital. 4. Serviços. 5. Framework.

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE MODELO DE NEGÓCIO TRADICIONAL DE
LAVANDERIAS: uma proposta de framework**

Por

Danilo Augusto de Souza Machado

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. André Santos – Universidade do Vale do Itajaí, Campus Itajaí – UNIVALI

Prof. Dr. Leonardo Vils – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Renato Penha – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dra. Cláudia Terezinha Kniess – Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP

São Paulo, Abril de 2021.

Dedico esse trabalho à minha amada esposa Débora e ao meu filho Miguel

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

À minha amada esposa Débora Mendonça Monteiro Machado.

À instituição Universidade Nove de Julho pelo ambiente criativo e amigável.

Ao professor Marcos Rogério Mazieri, pela orientação, apoio e confiança e a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

A transformação digital se relaciona com a sobrevivência das empresas e setores, pois é caracterizada como o suporte tecnológico e mercadológico para serviços mais inteligentes, rápidos e ativos que moldam o modelo de negócio. As empresas estão se adaptando ao uso de digitalização que requer a transformação digital de seus modelos de negócios existentes. Contudo, há pesquisas empíricas limitadas sobre esse fenômeno. O objetivo deste estudo é triplo: i) Compreender, identificar e analisar na literatura aspectos facilitadores e dificultadores para transformação digital; ii) Identificar e analisar, por meio da prática, os aspectos facilitadores e dificultadores para transformação digital do modelo de negócio de empresa baseada em serviço; iii) Propor um framework para transformação digital do modelo de negócios de lavanderias. Esta tese é composta por três estudos interdependentes, que são a base para construção do framework de transformação do modelo de negócios tradicional para o digital. No primeiro estudo, realizou-se uma revisão sistemática da literatura que resultou em 3 blocos de classificação dos estudos que foram: Transformação Digital aplicado a PME's; Dificultadores e Facilitadores para Transformação Digital; e Transformação Digital aplicado a modelo de negócios, guias, frameworks e design. Esses blocos revelam características de propulsão para a transformação digital nos negócios e foram identificados na literatura pontos que favorecem a transformação digital como: cultura organizacional digital, estratégias, treinamentos, consciência digital, agilidade, *mindset* digital, ambiente colaborativo e a padronização de processos. E também pontos que dificultam esse processo como: a falta de articulação organizacional, desconhecimento técnico, concorrentes 100% digitais, incapacidade de qualificação dos colaboradores e escassez de talentos digitais. Identificou-se a partir deste estudo a relevância do tema no que condiz a transformação digital em modelos de negócios. O segundo estudo, empírico, avaliou os fatores facilitadores e dificultadores do modelo de negócio tradicional para o digital, de acordo com a prática dos especialistas em lavanderias (negócio tradicional), foram realizadas entrevistas semiestruturadas com empresários do setor. Foram identificados como pontos dificultadores: Mudança cultural das organizações frente às opções digitais; Ausência e/ou baixa capacidade de inovação; Digitalização; Visão sistêmica; Estratégia; Práticas de Gestão. Como pontos facilitadores foram identificados: Conhecimento prévio; Novos serviços; *OmniChannel*; *Ecosystem Driver*; Gestão do negócio. E os pontos identificados que possuem aspectos de facilitadores e dificultadores são: Redes de Valor; Modelo de Negócios; *Stakeholders*; Iniciativas; Modelo de negócios digital e App. Com base nestes dois estudos foi realizado o terceiro estudo e o

desenvolvimento de um framework para a transformação digital dos modelos de negócios tradicionais. Os resultados desta tese irão auxiliar no desenvolvimento de instrumentos futuros que possam orientar as empresas a transformar digitalmente o modelo de negócios existente. Do ponto de vista teórico preenche a lacuna sobre transformação digital em modelo de negócios tradicionais existentes, assim, avançando na literatura acadêmica.

Palavras-chave: Dificultadores e Facilitadores. Modelos de Negócios Digital. Transformação Digital. Serviços. *Framework*.

ABSTRACT

The digital transformation is related to the survival of companies and sectors, as it is characterized as the technological and marketing support for smarter, faster and more active services that shape the business model. Companies are adapting to the use of digitization that requires digital transformation of their existing business models. However, there is limited empirical research on this phenomenon. The objective of this study is threefold: i) To understand, identify and analyze in the literature aspects that facilitate and hinder digital transformation; ii) Identify and analyze, through practice, the facilitating and hindering aspects for digital transformation of the service-based company business model; iii) Propose a framework for digital transformation of the laundry business model. This thesis is composed of three interdependent studies, which are the basis for building the framework for transforming the traditional business model into the digital one. In the first study, there was a systematic review of the literature that resulted in 3 classification blocks of the studies that were: Digital Transformation applied to SMEs; Difficulties and Facilitators for Digital Transformation; and Digital Transformation applied to business models, guides, frameworks and design. These blocks reveal characteristics of propulsion for digital transformation in business and points were identified in the literature that favor digital transformation such as: digital organizational culture, strategies, training, digital awareness, agility, digital mindset, collaborative environment and standardization of processes. And also points that hinder this process, such as: lack of organizational articulation, technical ignorance, 100% digital competitors, inability to qualify employees and shortage of digital talents. Based on this study, the relevance of the theme in terms of digital transformation in business models was identified. The second, empirical study evaluated the factors that facilitate and hinder the traditional business model for the digital one, according to the practice of the specialists in laundries (traditional business), semi-structured interviews were conducted with businessmen in the sector. The following points were identified as hindering: Cultural change of organizations in the face of digital options; Absence and / or low capacity for innovation; Scanning; Systemic view; Strategy; Management Practices. As facilitating points were identified: Previous knowledge; New services; OmniChannel; Ecosystem Driver; Business management. And the identified points that have aspects of facilitators and difficulties are: Value Networks; Business model; Stakeholders; Initiatives; Digital business model and App. Based on these two studies, the third study and the development of a framework for the digital transformation of traditional business models were carried out. The results of this thesis will

assist in the development of future instruments that can guide companies to digitally transform the existing business model. From a theoretical point of view it fills the gap on digital transformation into existing traditional business model, thus advancing in academic literature.

Keywords: Difficulties and Facilitators. Digital Business Models. Digital Transformation. Services. Framework.

LISTA DE FIGURAS

ESTUDO 1

Figura 1. Fluxo de Extração de dados e seleção de artigos.....	35
Figura 2. Etapas de Seleção, Relevância e exclusões.....	36
Figura 3. Evolução cronológica por classificação.....	38

ESTUDO 2

Figura 1. Componentes do Modelo de Negócios das Redes de Valor	62
Figura 2. Modelo de Negócios em Redes de Valor	63
Figura 3. Modelo de Negócios na Era Digital	66
Figura 4. Modelo de Negócios para Construção da Empresa da Próxima Geração	69
Figura 5. Fatores Facilitadores e Dificultadores da transformação digital nas dimensões do MIT CSR e equivalentes propostas pelo autor.....	98

ESTUDO 3

Figura 1. Roteiro das entrevistas semiestruturadas.....	116
Figura 2. Framework para transformação digital de Lavanderias.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz Metodológica.....	23
 ESTUDO 1	
Tabela 1 - Distribuição dos artigos por periódico.....	39
Tabela 2. Composição do bloco Transformação Digital aplicado a PME's.....	40
Tabela 3. Composição do bloco Dificultadores e Facilitadores para Transformação Digital.	42
Tabela 4. Composição do bloco Transformação Digital aplicado a modelo de negócios, frameworks e design.....	44
 ESTUDO 2	
Tabela 1. Instrumento de pesquisa - Seção 1: Ameaças.....	72
Tabela 2. Instrumento de pesquisa – Seção 2: Modelo de Negócios.....	72
Tabela 3. Instrumento de pesquisa – Seção 3: Vantagem Competitiva.....	73
Tabela 4. Instrumento de pesquisa – Seção 4: Conectividade.....	74
Tabela 5. Instrumento de pesquisa – Seção 5: Capacidades.....	75
Tabela 6. Instrumento de pesquisa – Seção 6: Liderança.....	75
Tabela 7. Seleção das Empresas Prestadoras de serviços.....	76
Tabela 8. Resultados Seção de Ameaças.....	84
Tabela 9. Resultados Seção de Modelo de Negócios.....	87
Tabela 10. Resultados Seção de Vantagem competitiva.....	90
Tabela 11. Resultados da seção Conectividade.....	92
Tabela 12 – Aspectos facilitadores e dificultadores para transformação de modelos de negócios.....	96
Tabela 13. Total de Dificultadores e Facilitadores por Empresa.....	99
 ESTUDO 3	
Tabela 1. Caracterização das empresas entrevistadas.....	115
Tabela 2. Identificação dos entrevistados.....	116
Tabela 3. Identificação de Facilitadores e Dificultadores na literatura.....	117
Tabela 4. Identificação de Facilitadores e Dificultadores nas entrevistas com especialistas.....	118

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	15
1.1	Problema e Questão Central de Pesquisa	17
1.2.	Objetivos	18
1.3.	Justificativa	20
1.4.	Matriz Metodológica de Amarração e Estrutura Geral	22
1.5.	Desenho da Pesquisa	25
2. ESTUDO 1. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....		
		28
1.	INTRODUÇÃO.....	30
2.	ABORDAGEM TEÓRICA.....	31
2.1.	Transformação Digital.....	31
2.2.	Perspectivas da Transformação digital.....	32
3.	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	34
3.1	Etapa 1: Seleção e Relevância.....	35
3.2	Etapa 2: Critérios de Inclusão e Exclusão.....	36
3.3	Etapa 3: Avaliação e caracterização dos estudos.....	37
3.4	Etapa 4: Análise Crítica.....	39
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	40
4.1.	Transformação Digital aplicado a PME's	40
4.2.	Dificultadores e Facilitadores para Transformação Digital.....	42
4.3.	Transformação Digital aplicado a modelo de negócios, frameworks e design...44	
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
6.	REFERÊNCIAS.....	49
3. ESTUDO 2. FATORES DIFICULTADORES E FACILITADORES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL		
		54
1.	INTRODUÇÃO	56
2.	ABORDAGENS TEÓRICAS	58
2.1	Modelo de Negócios	58
2.2.	Modelo de Negócios Digital	64
2.3.	Capacidades Dinâmicas.....	70

3. MÉTODO	71
3.1. Caracterização da Amostra	76
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	77
4.1. Seção 1: Ameaças	79
4.2. Seção 2: Modelo de Negócios	84
4.3. Seção 3: Vantagem Competitiva	87
4.4. Seção 4: Conectividade	90
4.5. Seção 5: Capacidades e Liderança	94
4.6. Fatores Facilitadores e Dificultadores da transformação digital	95
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS	102

4. ESTUDO 3. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: uma proposta de framework aplicada a Lavanderias.....	106
1. INTRODUÇÃO	108
2. ABORDAGENS TEÓRICAS	109
2.1 Modelos de Negócios.....	109
2.2 Modelos para Transformação Digital.....	111
2.3 PMEs de Lavanderias e a transformação digital.....	113
3. MÉTODO.....	113
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	113
4.1 Framework para transformação do modelo de negócios tradicional para o digital de lavanderia	117
4.1.1 Mudanças.....	123
4.1.2 Gerenciamento.....	123
4.1.3 Conectividade.....	123
4.1.4 Vantagem Competitiva.....	124
4.1.5 Modelo de Negócios.....	125
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
REFERÊNCIAS	132
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE.....	136
6. REFERÊNCIAS.....	138
7. ANEXOS.....	141

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital é caracterizada como a mudança impulsionada pela tecnologia digital que influencia os aspectos da vida humana (Stolterman, & Fors, 2004). No âmbito dos negócios, trata-se de integrar a tecnologia digital em suas ações e funções, transformando, fundamentalmente, a maneira como operam e entregam valor aos clientes (Lusch & Nambisan, 2015), e também o aumento do uso de tecnologias digitais, o que gera um melhor desempenho comercial (Westerman, 2016).

As tecnologias digitais desempenham um papel importante na transformação do negócio (Kavadias, Ladas & Loch, 2016), haja vista que, o valor da tecnologia está em realizar as atividades dos negócios de forma diferente melhorando a atuação em âmbito interno e externo (Westerman, 2016).

Diante da forma diferente em realizar as atividades do negócio com impactos no desempenho comercial, as empresas que buscam e realizam a transformação digital, por consequência criam um novo modelo de negócio (Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian & Haenlein, 2021; Chanias, Myers & Hess, 2019). Pois, realizar negócios de forma diferente utilizando a tecnologia está atrelado a criação e entrega de valor ao cliente, remetendo a concepção de Modelo de negócios (Wirtz, Pistoia, Ullrich & Gottel, 2016).

Modelo de negócios é descrito como uma representação simplificada das atividades relevantes de uma organização (Wirtz, Pistoia, Ullrich & Gottel, 2016), que podem ser caracterizadas como plataformas de ligação da estratégia e a prática organizacional (Teece, 2010). No entanto, os modelos de negócios nesse contexto de digitalização e transformação digital se relaciona com conceitos de estratégia, recursos digitais, gestão de competência, clientes, informações e infraestrutura (Li, 2020; Orji, 2019), processos digitais, investimento digital, cadeia de valor, rede de valor e capacidade analítica (North, Aramburu & Lorenzo, 2019).

A estrutura para transformação digital inclui a rede de atores, como empresas e clientes em todos os segmentos da cadeia de valor (Schallmo, Williams & Boardman, 2017), e no que tange às organizações baseadas em serviços, a percepção do cliente recai sobre a mudança na criação de valor, impulsionada pela modificação dos modelos de negócios (Svensson & Gronroos, 2008; Vargo & Lusch, 2014), considerando-se que os serviços são fatores-chave de crescimento e lucratividade para essas empresas (Chesbrough & Spohrer 2006).

Nesse sentido, as organizações procuram maneiras de se transformar digitalmente para atender às expectativas do mercado e melhorar os processos internos, que agregam benefícios

econômicos. Entretanto, os modelos de negócios por falta de revisão podem não capturar todos os benefícios da transformação digital, (Sathananthan, Hoetker, Gamrad, Katterbach & Myrzik, 2017) que são constituídos por novas formas de criar valor para os clientes e para si próprio, portanto, são reconhecidas como uma abordagem transformacional que possibilita às organizações lidarem com mudanças como as originadas nos processos de transformação digital (Demil & Lecocq 2010).

Os modelos de negócios baseados em serviços são distintos dos modelos de negócios baseados em produtos, uma vez que possuem características específicas e distintas. O foco deste estudo recai sobre os modelos de negócios baseados em serviços, que são definidos como a aplicação de competências especializadas (recursos operantes, conhecimentos e habilidades), por meio de ações, processos e desempenhos, para o benefício de outra ou da própria organização (Vargo & Lusch, 2014).

Outra definição proposta por Svensson e Gronroos (2008), é que modelos de negócios baseados em serviços consistem em um conjunto de atividades que ocorrem nas interações entre o cliente e pessoas, bens e outros recursos físicos como sistemas e/ou infra estruturas que representam o prestador de serviço e, eventualmente, envolvem outros clientes, que visam auxiliar práticas cotidianas do cliente. Ambas as definições enfatizam o serviço como um processo entre as partes, em interação para o benefício da outra parte.

As definições de serviços realçam a relevância da interação, também conhecida como cocriação de valor, aspecto-chave do serviço de caráter único (Lusch & Vargo, 2014), com habilidades, conhecimentos, recursos físicos e decisões (Gronroos & Ravald, 2011). Dentre os principais aspectos, destaca-se a digitalização como um dos impulsionadores da transformação dos modelos de negócios em empresas de serviços, pois transpassa as barreiras tradicionais e propõe repensar sobre os Modelos de Negócios existentes (Arnold, Kiel & Voigt, 2016).

E essas características impulsionam o desenvolvimento dos estudos 1 e 2. Para o desenvolvimento do framework de transformação digital dos negócios tradicionais de serviços foi utilizado os facilitadores e dificultadores da transformação digital que emergiram dos estudos anteriores, e foi construído utilizando a abordagem e conceitos das capacidades dinâmicas, que são descritas como as habilidades que se apresentam na organização por meio de processos e procedimentos, comportamento e estruturas, regras de decisão e disciplinas e caracterizam-se as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração que as empresas desenvolvem e implantam (Teece, 2010).

Por conseguinte, os esforços relacionados à transformação do modelo de negócios requer o desenvolvimento de um conjunto de recursos, que permite às organizações reinventar seus componentes para se adequar ao ambiente em mudança (Achtenhagen, Melin & Naldi, 2013).

1.1 Problema e Questão Central de Pesquisa

As tecnologias digitais se desenvolvem de forma rápida e imprevisível, impelindo as organizações a ajustarem seus modelos de negócios às novas tecnologias e ambientes (Nambisan, 2017), uma vez que o sucesso das empresas passa a depender de suas capacidades para configurar recursos e trazer mudanças em seu modelo de negócios (Amit & Han, 2017). Além disso, as tecnologias têm um impacto significativo na realização de metas estratégicas organizacionais, voltadas às necessidades de todos *stakeholders* na cadeia de valor (Clohessy, Acton & Morgan, 2017), se caracterizando como um processo inerentemente incerto e aberto às mudanças.

O foco deste estudo está nos modelos de negócios baseados em serviço, sendo que a literatura aponta que não existe uma aceitação universal, robusta, ou um quadro conceitual que pode ajudar empresas, profissionais e acadêmicos compreender as construções da transformação digital e dos modelos de negócios (Tonder, Schachtebeck, Nieuwenhuizen & Bossink, 2020; Mhlungu, Chen & Alkema, 2019; Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015), como também apontam que tendências emergentes significativas em inovações do modelo de negócios, em particular, a transformação digital dos modelos de negócios, permanecem mal compreendidos (Spieth, Schneckenberg & Ricart, 2014; Visnjic, Wiengarten & Neely, 2016).

Nota-se estudos que tentam resolver pontos de transformação digital em modelo de negócios voltado a produtos, mas para o foco deste estudo pouco tem sido discutido, diante disto e para preencher essa lacuna, a seguinte questão de pesquisa foi levantada: “Como os aspectos facilitadores e dificultadores norteiam o processo de transformação do modelo de negócio tradicional para digital em organizações de serviços”?

1.2. Objetivos

A transformação digital dos modelos de negócios baseia-se no desafio de modificar as arquiteturas tradicionais, tendo como base os recursos da empresa e o enquadramento de novas capacidades organizacionais, transformando a estrutura e a sua cadeia de valor (Demil & Lecocq, 2010). Portanto, desenvolver novos modelos de negócios demanda transformar a organização e a gestão, conforme a estrutura de capacidades dinâmicas, que foi destacada em três funções (Teece, 2007): a) detectar ameaças e oportunidades, b) aproveitar oportunidades e c) manter a competitividade, reconfigurando os ativos da empresa.

Assim, a identificação de novas oportunidades, o desenho e a implementação de um novo modelo de negócio realizado por empresas que pretendem competir em um ambiente que está em constante mudança deve ser orientado para o aprendizado constante (Mezger, 2014). Portanto, o objetivo geral desta tese é: Propor um framework para transformação digital em Lavanderias.

O objetivo desta tese destaca a necessidade de um framework para a transformação digital em modelo de negócios tradicionais, baseado na abordagem de novos produtos, serviços e processos, bem como na melhoria das competências tecnológicas e ativos complementares para facilitar estratégias organizacionais.

O setor de Lavanderias foi escolhido por ser considerado um modelo de negócio tradicional, visto que o serviço surgiu no ano de 1850 nos EUA e tinha como público o serviço de lavagem para mineradores, no ano de 1907 foi inserido a primeira máquina de lavar no serviço de lavanderia e no ano de 1950 foi introduzida a máquina de secar (Donald, 2011).

Segundo dados da Associação Nacional das Empresas de Lavanderia (Anel, 2020), existem cerca de 23 mil lavanderias ativas, sendo consideradas apenas as que vendem os serviços de lavanderia no Brasil. Do total de lavanderias, 80% são pequenas lavanderias que podem acomodar até 10 funcionários e existem quase 100.000 trabalhadores nesta área em todo o país, ressalta-se ainda, que setor de prestação de serviços é um dos líderes da nova onda de expansão econômica e torna-se fundamental no processo de crescimento global (Sebrae; 2020).

Estima-se que até o ano de 2030 10% de toda a população irá utilizar este serviço, revela-se, portanto que a economia está em um processo de transformação do “ter”, para “usufruir”, ou seja, a economia do futuro, será a economia de serviços (Anel, 2020). Neste sentido, os objetivos específicos são:

- I- Compreender, identificar e analisar na literatura aspectos facilitadores e dificultadores para transformação digital;
- II- Identificar e analisar, por meio da prática, os aspectos facilitadores e dificultadores para transformação digital do modelo de negócio de empresa baseada em serviço;
- III- Propor um framework para transformação digital do modelo de negócios de lavanderias.

A integração da empresa em um ecossistema auxilia o desenvolvimento de novos modelos de negócios, além de proporcionar um conjunto de recursos, conhecimentos e ativos complementares, que estão indisponíveis, caso a empresa se concentre somente em seus pontos fortes, nas habilidades técnicas e ativas auxiliares para promover a estratégia (Chesbrough 2007). A forma como as empresas se estabelecem é resultado de uma explosão de novas abordagens e estruturas, que se destinam a orientar e auxiliar a transformação digital, isso inclui o uso de tecnologia digital, para redefinir processos, necessidades do cliente, produtos e serviços (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

1.3. Justificativa

A transformação digital é um fenômeno relativamente novo, tendo uma quantidade de publicação maior a partir do ano de 2018 em publicações científicas, e na literatura cinzenta as definições encontradas relacionam-se com tecnologias e uso de dados como: *Big data*, *Cloud*, *Mobile devices*, mídias sociais, *Software*, *Analytics*, Cibersegurança, *App marketplaces*. Em processos e gestão destaca-se Modelos de negócios, Modelos operacionais, Processos operacionais, Estratégias, Atividades de negócio, Estrutura organizacional, Cultura organizacional, Mecanismo de coordenação, Produtos e Novos serviços. E ainda, nota-se quando trata-se do envolvimento de pessoas: Clientes, colaboradores, Gestores, Talentos, proprietários, Fornecedores, Sócios, Acionistas, Competências (Comissão Europeia, 2019; OCDE, 2018; Fórum Econômico Mundial, 2016, 2018a, 2018b, 2018c; Petersen, 2018; Bloomberg, 2018; Corver & Elkhuisen, 2014; MIT Center for Digital Business e Capgemini Consulting, 2011; Transformação digital: guia online, 2018; Gillin, 2016; TI de última geração, 2018; Kanaracus, Sato & Wang, 2017; Terrar, 2015; Wang, 2015; Westerman & Bonnet, 2015; Zysman et al., 2011).

Nesse sentido, a onipresença de *big data* (Verhoef et al., 2021) e o advento de tecnologias digitais emergentes, como inteligência artificial (IA), *blockchain*, internet das coisas (IoT) e robótica, são projetados para ter efeitos de longo alcance nos negócios (Iansiti & Lakhani, 2014), com isso a ampla entrada de novas tecnologias digitais, sinaliza a necessidade de as empresas transformarem seus negócios digitalmente. No varejo, as tecnologias alteraram o cenário da concorrência, a competição se tornou mais global, aumentou a quantidade de empresas bem sucedidas digitalmente, por exemplo, Amazon, Alphabet, Apple, Facebook, Alibaba. Como panorama das vendas globais do comércio eletrônico que caracteriza também a transformação digital, por exemplo, foram negociados 2,3 trilhões de dólares no ano de 2017 e as receitas do varejo eletrônico devem crescer para 4,88 trilhões de dólares no ano de 2021 (Estatista, 2019).

A literatura cinzenta aponta ainda, que 46% das empresas estão “confusas digitalmente” e as 54% que se consideram “comprometidas digitalmente” ainda não completaram seu caminho rumo à transformação digital. Outro resultado, expressivo, está na dificuldade de integração e gestão das informações, 60% das empresas estão sendo desafiadas pela qualidade e complexidade dos dados, principalmente no contexto segurança e governança da informação (IDC InfoBrief, 2020).

Portanto, a transformação digital, não possui modelos ou frameworks prontos para que a transformação seja realizada, existem diversos estudos, porém com pouco foco nas características do modelo de negócios para empresa de serviços, tendo ainda, um foco bem amplo e generalista sobre este processo organizacional, motivo que desencadeia o estudo.

Nota-se que muitas organizações sentem-se pressionadas a mudar para atender as demandas do cliente e a pressão competitiva ocasionada pelas tecnologias (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014), entretanto, o foco na percepção e relação com o cliente e os efeitos sobre os elementos organizacionais, como ofertas de produtos e serviços, são relativamente desconhecidos no âmbito de empresas prestadoras de serviços no ramo de lavanderia.

Por isso, as empresas estão experimentando tecnologias digitais e construindo uma estratégia de serviço digital para aprimorar seu posicionamento competitivo que não depende apenas da adoção de tecnologias, mas da experiência para seus clientes e de como lidar com os desafios e obstáculos da transformação digital que possam impedir uma implementação bem-sucedida. Finalmente, as empresas estão procurando reescrever seus modelos de negócios para serem mais baseados em dados (Zaki, 2019).

Nesse cenário de crescente transformação digital, como observado na literatura cinzenta, nota-se a oportunidade de experimentar novas formas e mecanismos de criação de valor, criado em conjunto por uma empresa e uma infinidade de parceiros de negócios. Essa redefinição de valor emprega o conceito de modelo de negócio em suas tentativas de explicar a criação de valor em mercados em rede (Zott & Amit, 2009).

1.4. Matriz Metodológica de amarração e Estrutura Geral

Essa tese de doutorado seguiu as diretrizes de estrutura de estudos múltiplos e interligados, conforme Costa, Ramos e Pedron (2019). O objetivo foi utilizar a Matriz Contributiva de Amarração (MCA), sugerida pelos autores, para estruturar o estudo, sintetizar os resultados, contribuições, limitações e proposta de pesquisas futuras, a síntese dos resultados, contribuições e limitações de cada estudo. Finalmente segue-se a argumentação sobre como a integração dos múltiplos estudos respondem à questão central e conferem ineditismo à tese, apresentando como ocorre a integração dos múltiplos estudos.

Inicialmente, foram expostos o problema de pesquisa, a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além das justificativas para a realização desse estudo e a formulação de uma Matriz Metodológica de Amarração (Tabela 1). A proposta consiste na apresentação de artigos interdependentes, a fim de garantir a coerência e sinergia do estudo.

Tabela 1. Matriz Metodológica

Justificativa de distinção dos estudos				Justificativa de interdependência dos estudos			
Os objetivos e métodos são distintos, porém complementares para obtenção do resultado com produto final tecnológico.				Os estudos 1 e 2 são base para desenvolvimento do Estudo 3 em relação ao método DSR. O estudo 3 utiliza para a avaliação dos modelos de transformação digital baseados no seu resultado do estudo 2.			
	Título	Questão de Pesquisa	Objetivo Geral	Tipo de Estudo	Método de pesquisa	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados
Estudo 1	Transformação Digital: uma revisão sistemática da literatura	Quais são os facilitadores e dificultadores para a transformação digital nos negócios?	Compreender, identificar e analisar na literatura aspectos facilitadores e dificultadores para transformação digital nos negócios	Teórico	Revisão Sistemática da Literatura	Busca nas Bases indexadas (<i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>)	Protocolo utilizado conforme, Petticrew & Roberts, 2008.
Estudo 2	Fatores Dificultadores e Facilitadores da Transformação Digital	Quais são os facilitadores e dificultadores para a transformação digital em empresa baseada em serviço?	Identificar e analisar, por meio da prática, os aspectos facilitadores e dificultadores para transformação digital do modelo de negócio de empresa baseada em serviço	Empírico	Qualitativo - Exploratório	Entrevistas Abertas Semiestruturadas com Especialistas de empresas de prestação de serviços no setor de Lavanderia.	Análise de Conteúdo
Estudo 3	Framework para transformação digital em empresas de serviços	Como os facilitadores e dificultadores contribuem para a transformação digital nos modelos de negócios de Lavanderias?	Propor um framework para transformação digital do modelo de negócios de lavanderias.	Empírico	Estudo de caso	Entrevistas Abertas e Semiestruturadas com Especialistas de empresas de prestação de serviços no setor de Lavanderia.	Diagnóstico, Aplicação e Validação dos Processos para desenvolvimento do <i>framework</i>

Continuação. Tabela 1 - Matriz Metodológica

	Nome e tipo de produto	Descrição	Aderência	Impacto	Aplicabilidade	Inovação	Complexidade
Produto Tecnológico	Framework	Processos validados com especialistas da área.	Apresenta teoria e prática sobre Capacidades dinâmicas e modelo de negócios digital.	Os resultados são refletidos nos níveis estratégicos, táticos e operacionais da organização.	Abrange problemas e soluções que podem ser replicados em modelos de negócios no setor de Lavanderias.	Produção com médio teor inovativo, pois utiliza conhecimentos pré-existentes e estabelecidos pela organização referente à transformação digital nos modelos de negócios, e também desenvolve um conhecimento não existente na organização no que condiz a gestão e estratégia organizacional.	Produção com alta complexidade devido ao desenvolvimento do framework incluir a multiplicidade de conhecimentos associados a interação dos especialistas e organizações de forma colaborativa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

2. ESTUDO 1

Transformação Digital: uma revisão sistemática da literatura

RESUMO

A transformação digital é um dos principais desafios para as organizações, pois os stakeholders diante das tecnologias digitais e da volatilidade do mercado pressionam as empresas a reavaliar suas capacidades, estrutura e cultura existentes, a implementação de novos produtos e serviços, como também alterar seu modelo de negócio existente. Essas mudanças exigem formulação de estratégias, desenvolvimento de competências, consciência digital, flexibilidade estratégica, liderança ágil e agilidade em processos, sendo substancial para obtenção da vantagem competitiva e da sobrevivência no mercado. Diante deste contexto, este estudo busca compreender os aspectos da transformação digital nos negócios, para isso realizou-se uma revisão sistemática da literatura, realizou-se a extração de dados das bases eletrônicas Scopus e Web of Science, tendo como amostra final 51 artigos. A análise resultou em 3 blocos de classificação dos estudos que foram: Transformação Digital aplicado a PME's; Dificultadores e Facilitadores para Transformação Digital; e Transformação Digital aplicado a modelo de negócios, guias, frameworks e design. Conclui-se que a Transformação digital é fator essencial para as organizações, e para que isso ocorra torna-se fundamental manter uma cultura organizacional digital, estratégias, treinamentos, consciência, agilidade, *mindset* digital, ambiente colaborativo e a padronização de processos, pois são apontados de forma recorrente na literatura, como fatores que propiciam a transformação digital. Os pontos que dificultam esse processo são a falta de articulação organizacional, desconhecimento técnico, concorrentes 100% digitais, incapacidade de qualificação dos colaboradores e escassez de talentos digitais. Desta forma, este estudo origina benefícios para praticantes e pesquisadores e contribui para o avanço do conhecimento sobre transformação digital nas empresas.

Palavras-Chave: Revisão Sistemática da Literatura; Transformação Digital; Negócios; Gestão.

ABSTRACT

Digital transformation is one of the main challenges for organizations, as stakeholders in the face of digital technologies and market volatility pressure companies to reevaluate their existing capabilities, structure and culture, the implementation of new products and / services, as well as changing their existing business model. These changes require formulation of strategies, development of skills, digital awareness, strategic flexibility, agile leadership and agility in processes, being substantial to obtain competitive advantage and survival in the market. Given this context, this study seeks to understand the aspects of digital transformation in business, for that, a systematic literature review was carried out, data extraction was carried out from the Scopus and Web of Science electronic databases, with a final sample of 51 articles. The analysis resulted in 3 blocks of classification of the studies that were: Digital Transformation applied to SMEs; Difficulties and Facilitators for Digital Transformation; and Digital Transformation applied to business models, guides, frameworks and design. It is concluded that Digital Transformation is an essential factor for organizations, and for that to happen it is essential to maintain a digital organizational culture, strategies, training, awareness, agility, digital mindset, collaborative environment and the standardization of processes, as they are recurrently pointed out in the literature, as factors that favor digital transformation. The points that hinder this process are the lack of organizational articulation, technical ignorance, 100% digital competitors, inability to qualify employees and shortage of digital talents. Thus, this study has benefits for practitioners and researchers and contributes to the advancement of knowledge about digital transformation in companies.

Keywords: Systematic Literature Review; Digital Transformation; Business; Management.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital é uma realidade para as empresas, visto que, a tecnologia está avançando em ritmo acelerado e a adaptação a essas mudanças geram oportunidades de negócios, pois maximizam os benefícios gerados pelas tecnologias digitais, sendo canalizados em melhorias de produtividade, redução de custos e tecnologia de inovação, não se trata de substituição de soluções tradicionais, mas sim, sobre conectividade, reorganização dos recursos e capacidades da organização, nova geração de soluções digitais, novos produtos e serviços (Balakrishnan & Das, 2020).

As tecnologias digitais usadas por uma empresa para empregar negócios digitais são consideradas como as capacidades digitais da empresa utilizados para criação de valor, tomada de decisão baseada em dados, mudança de foco da receita baseada no produto para receita de serviços e experimentação de modelos de negócios baseados em resultados (Iansiti & Lakhani, 2014).

Desta forma, o sucesso da Transformação Digital não depende da implementação de novas tecnologias digitais, mas em como as organizações podem obter vantagem das possibilidades que as novas tecnologias digitais oferecem para transformar a organização (Leonhardt, Haffke, Kranz, & Benlian, 2017; Hinings, Gegenhuber & Greenwood, 2018; Balakrishnan & Das, 2020).

Para isso, as organizações devem coordenar estratégias, estruturas, pessoas e processos para facilitar a inovação e aprendizagem dentro da organização, gerando mudanças estruturais que dão suporte às novas operações (Matt, Hess & Benlian, 2015). Então, as empresas que passam pela transformação digital utilizam soluções baseadas em análise de dados (Balakrishnan & Das, 2020), flexibilidade e personalização de produtos e serviços (Lee, Kim, & Kim, 2018; Szopa & Cyplik, 2020), alteração dos processos organizacionais e ofertas de mercado, reavaliação das percepções dos stakeholders (Saarikko, Westergren & Blomquist, 2020).

Neste contexto, o objetivo do estudo é: Compreender, identificar e analisar na literatura aspectos facilitadores e dificultadores para transformação digital nos negócios, e para isso, realizou-se uma revisão sistemática da literatura com recorte temporal de 2017 a 2021, para verificação das práticas e teorias atuais das organizações.

Esse aumento na compreensão de como as empresas podem ganhar uma vantagem competitiva e os recursos específicos, estratégias e estrutura organizacional necessária, são pontos que devem ser analisados para promover a transformação digital nas empresas.

2. ABORDAGEM TEÓRICA

2.1. Transformação Digital

O termo “transformação digital” (TD) permeia o mundo moderno, caracterizado pela incerteza devido ao fluxo constante de mudança (Wessel, Thies & Benlian, 2017), em que ocorre a concentração de tecnologias específicas que explicam uma mudança organizacional (Nwankpa & Roumani 2016).

No entanto, a transformação digital não se refere apenas a mudanças tecnológicas, mas também aos impactos sobre a própria organização (Hinings, Gegenhuber, & Greenwood, 2018). “Neste sentido, são as transformações das principais operações de negócios e seus impactos nos produtos e processos, bem como estruturas organizacionais e conceitos de gestão” (Matt, Hess, & Benlian, 2015, p. 339).

Uma característica importante, é o aumento de tecnologia da informação e de funções analíticas, pois o foco está em permitir a comunicação ou fluxos de dados de uma forma mais proativa, possibilitando o apoio à criação de valor digital (Leonhardt, Haffke, Kranz, & Benlian, 2017), desta forma, além de mudar as questões funcionais, as empresas devem aumentar a criação de valor organizacional (Lemon & Verhoef, 2016).

Esse fator possibilita que novas tecnologias digitais possam melhorar o desempenho competitivo, aumentando a flexibilidade de produtos e serviços, apoiando a evolução contínua de seu escopo, características e valor, mesmo depois de terem chegado ao mercado (Nambisan, 2017), diminuindo as barreiras entre os setores, favorecendo conexões, trocas e parcerias entre empresas que operam em diferentes setores (Lanzolla & Anderson, 2010).

São vantagens notáveis para empresas, pois propiciam a criação de produtos e serviços mais eficientes e consistentes com necessidades do cliente, proporciona um processo de inovação mais curto, e, além disso, favorece a interconexão entre diversos setores, orientando empresas para novas oportunidades na criação e apropriação de valor, por meio da digitalização e conectividade (Urbinati, Chiaroni, Chiesa, & Frattini, 2020).

Essas mudanças afetam as pessoas, sociedade, comunicação e todo o negócio, especificamente nas empresas a transformação digital é considerada como uma questão chave para as mudanças organizacionais necessárias para se adaptar à mudança digital, no entanto, existem implicações para a estrutura organizacional, como o desenvolvimento de novos modelos de negócios que permitam a experimentação e o aprendizado rápido (Broekhuizen, Bakker, & Postma, 2018), enfatizando uma forma ágil de trabalhar, que implica em ciclos

curtos para testar rapidamente e atualizar as suposições de mercado por meio de tentativa e erro (Li, 2020).

Desta forma, a transformação digital condiz as alterações do comportamento dos consumidores, que pressionam empresas tradicionais a se inovarem (Lemon & Verhoef, 2016), e nesse contexto, a falta de transformação nos negócios gera como consequência a superação por concorrentes digitais, que foram inovadores e tiveram um rápido crescimento, por exemplo, os varejistas online, como Alibaba e Amazon, que afetou fortemente os varejistas tradicionais.

Surgem os novos *players* que utilizam seus recursos digitais para entrar em mercados que antes eram considerados completamente não relacionados ao varejo, em busca de novas oportunidades de crescimento, por exemplo, o Spotify que modificou substancialmente a indústria da música, Netflix alteraram o negócio tradicional da transmissão de TV e da indústria cinematográfica (Ansari, Garud, & Kumaraswamy, 2016), como também o Booking.com e o Airbnb alterando fundamentalmente a indústria hoteleira.

As alterações percebidas e constatadas da transformação digital desenvolvem novos modelos de negócios digitais, no entanto, a literatura acadêmica apenas recentemente começou a abordar os tópicos de digitalização e transformação digital (Ritter & Pedersen, 2020). Nota-se que a transformação digital está inerentemente ligada a estratégias de mudanças no modelo de negócios em decorrência da implantação de tecnologias digitais (Sebastian, Ross, Beath, Mocker, Moloney & Fonstad, 2017).

Em suma, caracteriza-se como um fenômeno de amplas implicações organizacionais em que, mais notavelmente, o modelo de negócios da empresa está sujeito a mudanças incorridas pela tecnologia digital (Iansiti & Lakhani, 2014). Nessa corrida, para transformação digital, as empresas procuram e implementam a inovação do modelo de negócios, pois, são forçados a lidar com conflitos e novas formas de fazer negócios (Christensen, Bartman & Van Bever, 2016), pois a mudança para o digital exige um desvio acentuado do status quo e pode levar a obsolescência dos modelos de negócios existentes (Teece, 2010).

2.2. Perspectivas da Transformação digital

As empresas enfrentam as mudanças como forma para adoção de novos arranjos transformacionais (Hinings, Gegenhuber & Greenwood, 2018), isso ocorre devido aos efeitos positivos da digitalização e como benefícios que promovem um aumento nas vendas e na produção, com uma atividade desencadeada por formas inovadoras de criação de valor e novas formas de interação com clientes e fornecedores, a melhoraria do processo de criação

de valor, e as oportunidades de comunicação digital e redes virtuais que mudam a forma de fazer negócios e obter vantagem competitiva (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017).

A expressão “digital” é um adjetivo que caracteriza uma condição ou um estado em que a digitalização padroniza processos, aumenta a produtividade, devido a alta capacidade de processamento da informação e, em consequência, reduz custos (Sebastian et al., 2017). A definição de digitalização é diversa e é definida a partir de duas perspectivas: como uma nova oportunidade de negócio e como a definição da perspectiva de digitalização do negócio existente (Lee, Kim & Kim, 2018).

A transformação digital como oportunidade de negócio promove o uso da tecnologia digital como forma de garantir competências para ganhar vantagem competitiva e diferenciação no mercado. Por outro lado, a transformação digital na perspectiva do negócio existente utiliza de recursos digitais para criar modelos de negócios, produtos e serviços, para se adaptar ou inovar às mudanças do cliente ou do mercado (Lee, Kim & Kim, 2018).

O processo de digitalização pode representar um conjunto central de metas e neste aspecto, as tecnologias são principalmente soluções digitais para produção, distribuição e com um impacto mais relevante na empresa em termos de questão estratégica organizacional (Garzoni, De Turi, Secundo & Del Vecchio, 2020), caracterizada como a exploração de oportunidades digitais, enquanto a transformação digital é definida como o processo usado para reestruturar economias, instituições e sociedade no nível do sistema (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber & Schirgi, 2019).

Além disso, a digitalização e a tecnologia oferecem oportunidades para que as empresas possam estabelecer e conduzir estratégias de ecossistema e plataforma digital com base na tecnologia disponível (Jin, Ma & Ye, 2020).

Nesse contexto digital as mudanças e transformações são profundas nas atividades dos negócios, pois alteram suas competências presentes e futuras, de forma estratégica e prioritária (Belletini, 2017), e envolve a necessidade de entender as especificidades das tecnologias digitais emergentes (Legner, Eymann, Hess, Matt, Böhmman, Drews, & Ahlemann, 2017) para realinhar os modelos e os processos de negócios gerando mudanças profundas em sua estrutura (Wessel et al., 2017).

Para isso, as empresas adequam o seu modelo de negócios no qual relaciona-se à criação e captura de valor nos processos internos e nas relações externas com clientes e fornecedores (Matarazzo, Penco, Profumo & Quaglia, 2021; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Bovet & Martha, 2000) adequando ao modelo de negócios digital, pois é uma estratégia

para garantir novas fontes de receitas além de, criar capacidades de alavancar as oportunidades originadas pelas novas tecnologias (Gobble, 2018).

Assim, as tecnologias digitais permitem que as empresas criem um cliente online com experiências co-criadas por clientes cada vez mais com papel mais ativo, com informações compartilhadas, envolvendo uma mudança significativa no processo de canal online (Matarazzo et al. 2021), possibilitando que as organizações rompam as fronteiras corporativas, tendo seu escopo de atuação ampliado com o aumento de participantes (stakeholders). Conseqüentemente os processos de negócios devido à rápida mudança e disseminação são cada vez mais rápidos e otimizados, os processos são padronizados gerando excelência ao cliente e os canais offline tornam-se conectados online (Lee, Kim & Kim, 2018).

3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este estudo de cunho qualitativo e exploratório, é subsidiado pela Revisão Sistemática da Literatura, caracterizado como um conjunto de técnicas científicas que visam limitar o erro sistemático (viés), principalmente tentando identificar, avaliar e sintetizar todos os estudos relevantes para responder a uma pergunta específica (Petticrew & Roberts, 2008).

O desenvolvimento desta revisão sistemática da literatura, é balizado pelas etapas definidas por Petticrew e Roberts (2008), visando garantir a qualidade e rigor da pesquisa com um processo transparente e replicável, que inclui: 1. Definição da questão de pesquisa; 2. Definição dos tipos de estudos que precisam ser localizados; 3. Pesquisa bibliográfica para localizar os estudos. Essas fases foram concentradas na “Etapa 1. Seleção e Relevância” deste estudo.

As demais fases definidas por Petticrew e Roberts (2008), são: 4. Triagem dos resultados (critérios de inclusão e exclusão) corresponde a “Etapa 2: Critérios de Inclusão e Exclusão”. As fases 5. Avaliação crítica dos estudos incluídos e 6. Sintetização dos estudos, correspondem a “Etapa 3: Avaliação e caracterização dos estudos” deste estudo. E por fim, a fase 7. Conclusões da revisão, neste estudo correspondem à etapa: “Etapa 4: Análise Crítica”.

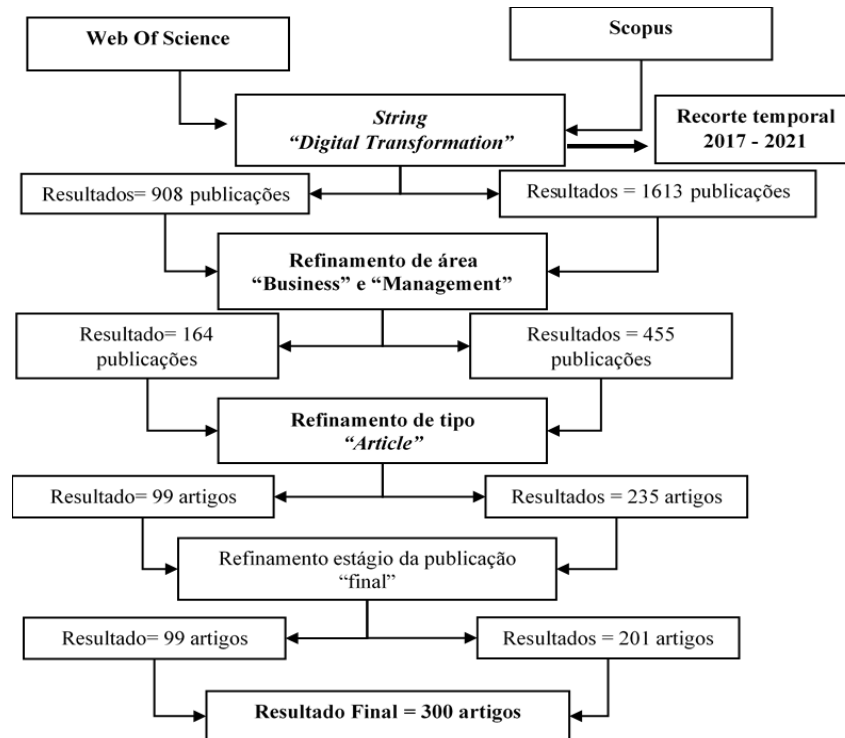
Esta abordagem é adequada para obter mais insights e fornecer uma compreensão aprofundada de questões qualitativas, em vez de filtragem automática (Petticrew & Roberts, 2008).

3.1 Etapa 1: Seleção e Relevância

O início da pesquisa ocorreu na literatura cinzenta, sendo importante para complementar a literatura sistemática especialmente em tópicos altamente voláteis. Foi identificado fatores como incerteza e complexidades relacionadas à transformação digital nas organizações, sendo que a mídia trata de forma extensiva essas questões nos últimos 5 anos, e discutem sobre tópicos de sucesso, atributos, aspectos organizacionais.

No entanto, esta primeira consulta fortaleceu a instrução de uma *string* de busca mais enxuta e abrangente, objetivando uma concentração maior de artigos para compreensão da transformação digital relacionada aos negócios e balizou o recorte temporal. O Fluxo para extração dos dados e seleção da relevância dos artigos foi realizado conforme Figura 1.

Figura 1. Fluxo de Extração de dados e seleção de artigos



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Ao iniciar a primeira etapa desta revisão sistemática da literatura, com objetivo de identificar os artigos relevantes referente ao tema e elegível para a investigação, utilizou-se o portal Periódicos da Capes para realização de busca na base de dados eletrônica do Scopus, pois é o maior banco de dados de resumos e citações da literatura que contém informações acadêmicas de alto impacto sendo considerada como a principal fonte de avaliação científica no mundo (Elsevier, 2021). E a base eletrônica de artigos do Web of Science (WoS) –

Coleção Principal (Clarivate Analytics) vinculado à ISI Web of Knowledge da Thomson Reuters.

A extração dos dados foi realizada em 05 de fevereiro de 2021 e utilizou como *string* de busca a expressão “digital transformation”, sem truncamentos, restringindo a busca “Title” e somente em periódicos das áreas de *management* e *business*, optou-se pelo refinamento de tipo de documento espécie “Article”.

Este estudo teve o recorte temporal dos anos de 2017 até 2021, devido ao objetivo de compreender como a transformação digital ocorre nos negócios, e esse procedimento resultou no levantamento total de 300 publicações (Web of Science foram 99 artigos e Scopus 201).

3.2 Etapa 2: Critérios de Inclusão e Exclusão

Nesta etapa foram definidos três critérios para exclusão, primeiro corresponde aos artigos duplicados nas bases de dados; o segundo pelas áreas temáticas e por fim, àqueles em que não foi possível o acesso. No entanto, não foi definido nenhum critério de inclusão, visto que a varredura na literatura cinzenta resultou em artigos já mapeados nas bases eletrônicas. Tais critérios foram considerados para gerar uma revisão imparcial e abrangente da literatura, conforme Figura 2.

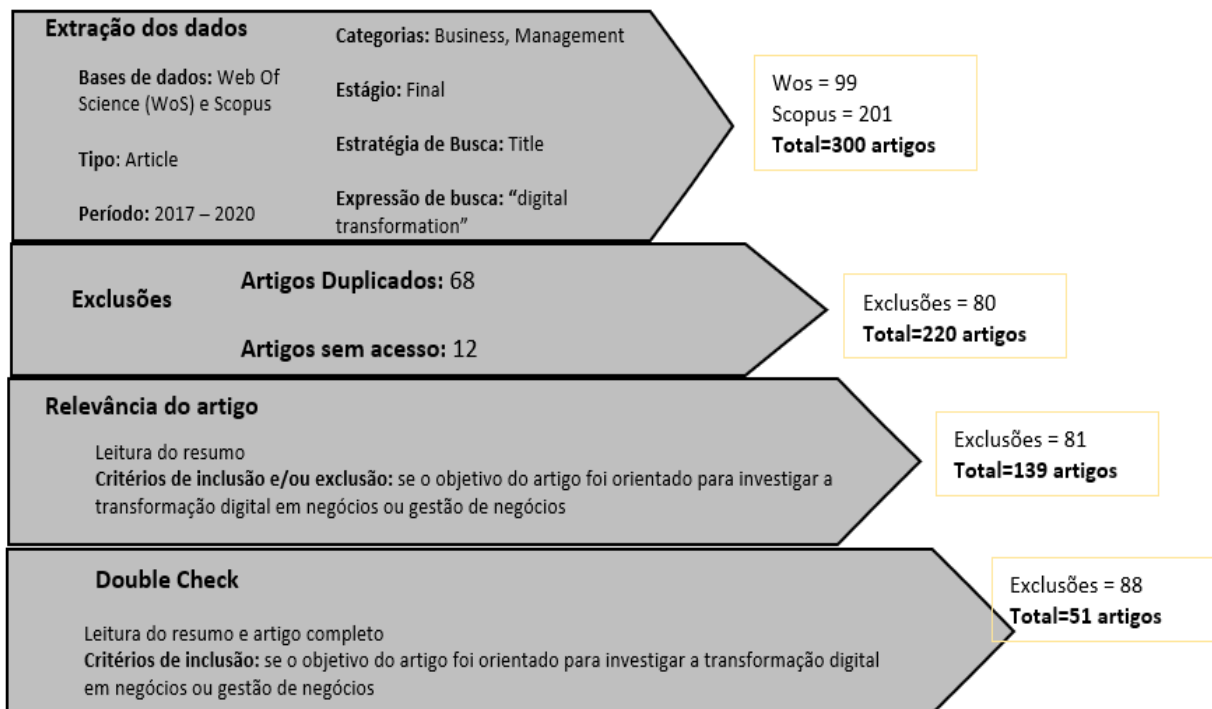


Figura 2. Etapas de Seleção, Relevância e exclusões

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No primeiro critério de exclusão em que tratou as duplicidades de base de dados, foram excluídos 68 artigos. Resultando ao final, 134 artigos da base de dados Scopus; 35 Web of Science e 63 em ambas bases, totalizando uma amostra de 232 artigos.

O segundo critério de exclusão correspondeu àqueles artigos em que o acesso estava indisponível, resultando em 12 exclusões. O terceiro critério de exclusão era relacionado ao foco dos artigos a partir da leitura dos resumos, que deveriam possuir o objetivo orientado para investigação da transformação digital em negócios ou na gestão de negócios, em caso de dúvidas realizava-se a leitura da versão integral do artigo. Nesta análise foram excluídos artigos que tinham o foco de área temática em: 19 Saúde; 14 Sociedade; 12 Economia; 8 Logística; 6 Educação; 6 Indústria 4.0; 5 Serviços Públicos; 4 Engenharia; 3 Turismo; 2 Tecnologia da Informação; 1 Sustentabilidade; 1 Moda. Resultando em 81 exclusões.

No entanto, foi realizado um *double check* com uma análise crítica e leitura completa dos artigos para aplicação do critério de exclusão sob o foco temático, e foram excluídos: 26 com foco em Gestão de Projetos; 20 *Blockchain* e *Big Data*; 12 Finanças; 11 Estratégia; 7 Marketing; 8 Recursos Humanos; 3 Cultura; 1 Empreendedorismo. Totalizando 88 exclusões. Ao final desse processo, 51 artigos foram submetidos à fase de avaliação e caracterização dos estudos e análise crítica.

3.3 Etapa 3: Avaliação e caracterização dos estudos

A amostra foi classificada em 3 blocos temáticos: “Transformação Digital aplicado a modelo de negócios, guias, frameworks, design” composto por 42 artigos, discutem como a transformação digital afeta os negócios e por quê deve ser estudada e praticada nesse âmbito. Além disso, alguns estudos sugerem frameworks e designs para a consideração da transformação digital no modelo de negócios. E ainda neste bloco os artigos congregam revisões sistemáticas da literatura objetivando responder a essas questões de como e por quê a transformação digital deve ser estudada, quais seus impactos nos negócios.

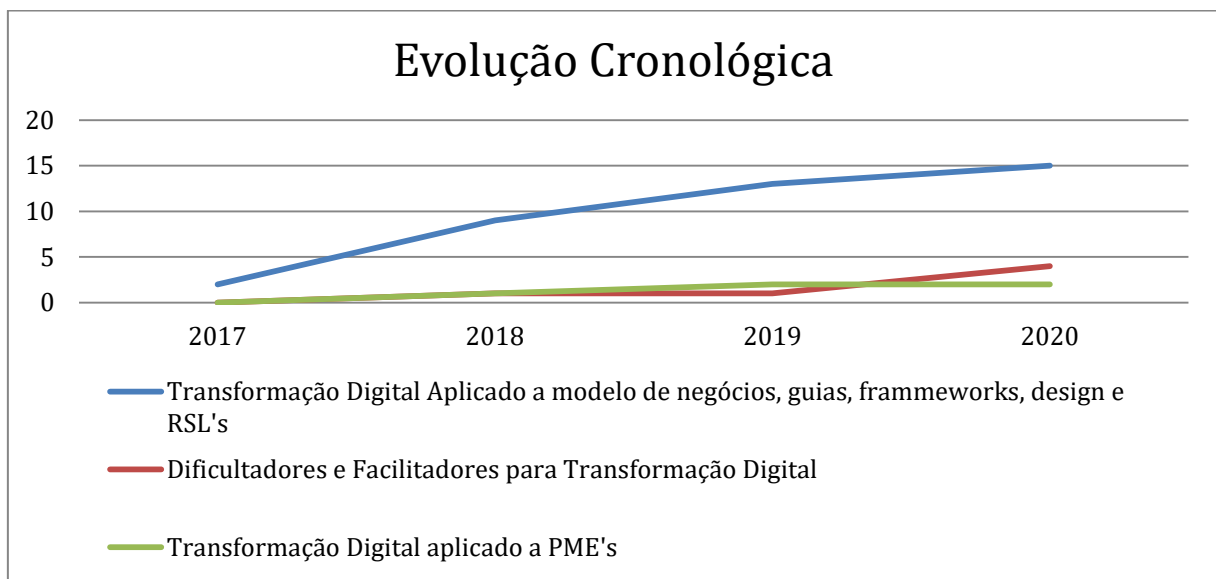
O Bloco 2 foi denominado como “Dificultadores e Facilitadores para Transformação Digital”, composto por 3 artigos, caracterizam pontos que auxiliam os negócios na transformação digital desde o *mindset* até o operacional, como também ressaltam aspectos que impedem, retardam ou dificultam o processo de transformação organizacional.

No Bloco 3, os artigos possuem o foco na transformação digital de pequenas e médias empresas, apresentam aspectos relevantes para essa categoria de empresas e seus pontos de

atenção para transformação digital, e por isso foi denominado como “Transformação Digital aplicado a PME 's”, composto por 6 artigos.

A amostra possui uma evolução cronológica ascendente nos últimos anos, dada as constantes transformações no mundo, pautadas em questões digitais. Dentre os 51 artigos, 3 destacam dificultadores e facilitadores para transformação digital; 6 analisam a transformação digital em PME's e 42 aplicam a transformação digital em modelos de negócios, guias e frameworks, conforme Figura 3.

Figura 3. Evolução cronológica por classificação



Fonte: Resultados do estudo. Elaborado pelo autor (2021)

De acordo com a distribuição ao longo do tempo, uma proporção significativa de artigos pertence aos anos de 2018 (12 artigos), 2019 (14 artigos) e (18). Portanto, a tendência de artigos sobre este tema tem aumentado nos últimos anos enfatizando o recorte temporal com início de apenas 2 artigos no ano de 2017. Isso demonstra que cada vez mais atenção tem sido dedicada à transformação digital nos negócios.

Observa-se uma tendência de aumento dos estudos relacionados à transformação digital aplicada a modelos de negócios e *frameworks*, isso se dá a partir da combinação de inovações digitais com o negócio podem resultar em atração de novos atores, estruturas, práticas, valores e crenças (Schallmo & Williams, 2018), que mudam, ameaçam, substituem ou complementam as regras do jogo existentes nas organizações.

Com relação a distribuição espacial dos periódicos de origem dos artigos, conforme Tabela 1, possui 42 periódicos e nota-se que existe predominância em 6 periódicos, com concentração igual ou superior a 2 publicações.

Periódicos			
Business Horizons	3	International Journal of Scientific and Technology Research	1
California Management Review	2	Journal of Business Economics	1
Journal of Business Research	2	Journal of Contemporary Management Issues	1
Mis Quarterly Executive	2	Journal of Decision Systems	1
Strategic Change	2	Journal of Distribution Science	1
Asian Journal of Technology Innovation	1	Journal of Entrepreneurship Education	1
Business Informatics	1	Journal of Management and Technology	1
Business Systems Research	1	Journal of Services Marketing	1
Creativity and Innovation Management	1	Journal of Small Business and Enterprise Development	1
Espacios	1	Journal of Small Business Strategy	1
European Journal of Information Systems	1	Logforum	1
Foundations of Management	1	Management Decision	1
German Journal of Human Resource Management	1	Management Revue	1
Information & Management	1	Quality access	1
International Journal of Business Data Communications and Networking	1	Research Technology Management	1
International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation	1	Review of Managerial Science	1
International Journal of Innovation Management	1	Strategic Management	1
International Journal of Innovation Science	1	Technological Forecasting and Social Change	1
International Journal of Integrated Supply Management	1	Technology Innovation Management Review	1
International Journal of Management	1	TQM Journal	1

Tabela 1 - Distribuição dos artigos por periódico

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A distribuição de artigos em periódicos (Tabela 1) destaca a grande variedade de periódicos que publicam artigos na interseção entre transformação digital e negócios (42 revistas diferentes). Este resultado indica que este é um tópico de pesquisa em ascensão e com visibilidade dada a importância desse truncamento nos negócios e em sua gestão.

3.4 Etapa 4: Análise Crítica

Nesta etapa da investigação a sua função trata de disponibilizar os resultados do estudo garantindo que se abordem questões importantes de implicações práticas e teóricas, referente a procedimentos e atividades das organizações (Petticrew e Roberts, 2008).

Trata-se de uma etapa importante no processo da revisão sistemática da literatura a comunicação das conclusões e será desenvolvida no tópico 4 deste estudo, pois apresenta os resultados e a discussão dos dados. Como norteador desta etapa são utilizados a caracterização dos 3 blocos de análise para discussão dos resultados, sintetização e descobertas do estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta a investigação exploratória, que foram analisadas e discutidos em 3 blocos de agrupamento dos artigos, sendo estes relacionados a transformação digital nas PMEs, aspectos facilitadores e dificultadores para transformação digital nas organizações, para aumentar a compreensão de como as empresas podem gerar vantagem competitiva ao desenvolver estratégias e assumir enfoques de transformação digital.

4.1. Transformação Digital aplicado a PME's

A transformação digital não é um projeto único nem estático, pois possui diversos fatores que implicam em mudanças e adaptações constantes na organização. Portanto, as PME's (pequenas e médias empresas) ao embarcar na transformação digital não está apenas sujeita à tecnologia e seus recursos, mas também depende fortemente do comprometimento do colaborador (Fischer, Imgrund, Janiesch & Winkelmann, 2020). O bloco de artigos está caracterizado na Tabela 2 como “Transformação Digital aplicado a PME 's".

Tabela 2. Composição do bloco Transformação Digital aplicado a PME's

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL APLICADO A PME'S	
1	Arquétipos estratégicos para transformação digital: Definindo meta objetivos usando a gestão de processos de negócios
2	Como as empresas se reorganizam para implementar a transformação digital?
3	Um estudo sobre a política de apoio à transformação digital de pequenas empresas
4	Transformação digital e criação de valor do cliente em SMEs Made in Italy: Uma perspectiva dinâmica de recursos
5	Conceituação da transformação digital em OMEs: uma perspectiva ecossistêmica
6	Fomentando a transformação digital das MEEs: uma abordagem de quatro níveis

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Na análise deste bloco percebeu-se que os artigos discutem sobre fatores de sucesso da transformação digital nas pequenas e médias empresas, caracterizados como (Fischer et al., 2020):

- a) Agilidade: devido a um ambiente dinâmico em que as empresas contam com estruturas organizacionais flexíveis, adaptáveis e responsivas com suporte de gestão.
- b) Experiência digital: as empresas devem estabelecer novas habilidades relacionadas a TI e promover a especialização dos colaboradores, devendo alinhar continuamente suas estruturas de negócios com novas tecnologias para se beneficiar da padronização e automação dos processos;
- c) Colaboração: as empresas devem preparar seus processos organizacionais para o uso da tecnologia para se conectar e colaborar com os stakeholders
- d) Abertura: objetivando garantir a sustentabilidade da transformação, as empresas devem promover uma cultura de mente aberta que facilite a criatividade.
- e) Desenvolver a Estratégia Digital: a abordagem que se dará para a transformação digital, neste contexto as empresas devem determinar objetivos e ações, mas também considerar aspectos de governança e conformidade.

Nas PMEs a Estratégia Digital inclui aspectos como refletir sobre os objetivos do negócio, no que tange a revisão estrutural, investimento em tecnologia e tempo, e desenvolvimento de competências (Pelletier & Cloutier, 2019).

Esses fatores se combinados aos aspectos de desenvolvimento de habilidades digitais incorporadas às equipes, geram capacidades de aprendizado e integração (Matarazzo et al., 2021), estimulando a aprendizagem e desenvolvimento da equipe com ou sem produtos digitais, formação de equipes ágeis, melhoria e padronização de processos, serviços de compartilhamento digital direcionados podem explicar a dinâmica do mercado e as necessidades organizacionais variadas, sendo considerado aspectos promotores da transformação digital, o que gera maior produtividade e aumento na satisfação do cliente (Balakrishnan & Das, 2020).

Diante disso, as organizações devem gerenciar atividades em “multicanais” o que inclui mídias sociais e móveis, para obter informações relevantes para o seu negócio, inclusive para balizar o planejamento estratégico da empresa, sobre as atividades e interações de seus stakeholders (Balakrishnan & Das, 2020; Matarazzo 2021), como também permite aos consumidores experimentar a transformação digital e seus benefícios de facilidade e praticidade da integração de dados, apesar das PMEs terem falta de capacidade para lidar com a transformação digital (Lee, Kim & Kim, 2018).

Os aspectos de dificuldade ou falta de capacidade para lidar com a transformação digital também foram observados por Garzoni et al. (2020), como sendo a baixa consciência digital que abrange a potencialidade da Transformação Digital para as PMEs. Outro aspecto são as soluções tecnológicas que são avaliadas nas organizações em termos de funcionalidades, porém devem ser vistas como potencialidades para sensibilizar as PMEs quanto a transformação digital e, por fim, o baixo engajamento para exploração dos benefícios da digitalização em seus próprios processos e estratégias de negócios (Matarazzo et al., 2021).

Para isso as PMEs, em vez de mudar a estrutura das equipes, todos os membros da equipe devem ser qualificados, e as equipes funcionais devem ser habilitadas digitalmente (Balakrishnan & Das, 2020), sendo esta estratégia utilizada como meio para garantir uma alta capacidade de resposta operacional, confiável, com redução de custos, aumento na orientação para o cliente, e conseqüentemente com a promoção da satisfação do cliente (Fischer et al., 2020).

As PMEs podem explorar muitas oportunidades com a mudança no processo de criação de valor, afetando seu produto e/ou serviço, utilizando estratégia de preços dinâmicos com base na mudança da demanda do consumidor, o uso de dados geoespaciais para enviar mensagens publicitárias específicas, entre diversas oportunidades geradas pela transformação digital, pois esses aspectos podem mudar todo o processo de criação de valor para o consumidor (Matarazzo 2021).

Esses aspectos tornam-se parte natural dos negócios diários das PME's e facilita o desenvolvimento de uma estratégia individual para gerenciar os processos organizacionais. Entretanto, nas PMEs deve-se estabelecer uma sequência de iniciativas interconectadas nos processos com uma comunicação orientada tecnicamente aos colaboradores possibilitando uma troca rápida e eficaz de informações e conhecimento (Fischer et al., 2020).

4.2. Dificultadores e Facilitadores para Transformação Digital

A introdução da transformação digital nas empresas tornou-se um desafio enfrentado pelas organizações, visto a necessidade de uma mudança estrutural, em que a tecnologia possui um papel estratégico central, diante disto torna-se essencial avaliar os pontos necessários para que isso ocorra com sucesso. A Tabela 3 mostra o agrupamento dos artigos que tratam sobre aspectos dificultadores e facilitadores para a transformação digital nas empresas.

Tabela 3. Composição do bloco Dificultadores e Facilitadores para Transformação Digital

	DIFICULTADORES E FACILITADORES PARA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
1	Transformação digital do empreendedorismo: Desafios e perspectivas
2	Recrutamento de talentos digitais: O papel estratégico do recrutamento na transformação digital das organizações
3	Transformação digital de modelos de negócios

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

No bloco de discussão sobre pontos que facilitam a transformação digital, foi identificado (Gilch & Sieweke, 2020):

- a) Promoção digital nas organizações utilizado para implementar mudanças, planos de desenvolvimento organizacional e de aprendizagem, combinado aos desenvolvimento de competências e mentalidade dos colaboradores;
- b) Networking como a busca da sensibilização dos colaboradores;
- c) Mentalidade digital

Estes pontos resultam em gatilhos de mudança, pois migram do tradicional para o digital, promovendo saltos tecnológicos, particularmente o impacto da digitalização em todos os aspectos da vida organizacional. Quanto a pontos apontados como dificultadores da transformação digital na organização, foi identificado (Gilch & Sieweke, 2020):

- a) Falta de articulação organizacional gerando um ambiente complexo;
- b) Desconhecimento técnico, como a propagação de informação e comunicação em diferentes dispositivos, mas também desenvolvimentos sociais, como conexões de Internet sempre presentes e acesso a informações ou alterações nos padrões de interação com os clientes;
- c) Concorrentes 100% digitais gerando uma pressão para mudança e envolvendo a sobrevivência a longo prazo;
- d) Incapacidade de qualificação dos colaboradores, pois implica em perda de clientes e uma diminuição significativa na competitividade;
- e) Escassez de talentos digitais;
- f) Grau de transformação dos modelos de negócios.

Nota-se que os pontos dificultadores apontam para uma relação ao nível de novidade relacionada ao cliente, mas também em relação aos parceiros e concorrentes. Embora não seja tão óbvio quanto mudar a experiência do cliente, há muitas vantagens desenvolver melhorias nos processos operacionais internos, como a transformação digital de modelos de negócios, utilizando como facilitadores novas tecnologias, visando gerar novos aplicativos ou serviços,

previsões sob demanda, facilidade na coleta e troca de dados, tarefas e decisões relacionadas a tempo, finanças, espaço e qualidade (Schallmo & Williams, 2018).

Esses aspectos promovem uma comunicação mais rápida, tornando o processo mais ágil, o que propicia integrar diferentes departamentos de forma colaborativa, gerando transparência organizacional e com isso, a tomada de decisão será baseado em dados.

4.3. Transformação Digital aplicado a modelo de negócios, frameworks e design

A implementação da transformação digital baseia-se em seus processos, experiência do cliente, e modelos de negócios (Sundaram, Sharma & Shakya, 2020). Esse é o contexto deste bloco de artigos, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4. Composição do bloco Transformação Digital aplicado a modelo de negócios, frameworks e design

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL APLICADO A MODELO DE NEGÓCIOS, FRAMEWORKS E DESIGN	
1	Digitalização na indústria aeronáutica - transformação digital proativa usando o exemplo de um fornecedor de componentes metálicos
2	Transformação digital: Cinco recomendações para a empresa digitalmente consciente
3	Entendendo e vivenciando a digitalização – Como as empresas levam seus colaboradores ao longo da transformação digital.
4	Digitalização do sistema de fabricação – Desenvolvimento de um conceito modular específico da empresa para a transformação digital de um sistema de fabricação em um sistema de fabricação cibernética-física
5	Transformação digital das empresas: Experiência a partir da aplicação de uma verificação de digitalização
6	Padrões de digitalização Um Guia Prático para a Transformação Digital
7	Desafios de transformação digital: estratégias emergindo de uma abordagem multi-stakeholder
8	Estratégias de transformação digital para empresas existentes: a partir das perspectivas de propriedade de dados e principais propostas de valor
9	De digital disruptivamente a orgulhosamente analógico: Uma tipologia holística das estratégias de transformação digital
10	Processo de transformação digital e as implicações de capacidade e capacidade para pequenas e médias empresas
11	Prontidão da empresa para transformações digitais: Problemas e diagnóstico
12	Rumo à transformação digital das SMÉs: O papel da liderança ágil e da flexibilidade estratégica
13	Entendendo iniciativas de transformação digital: análise de estudos de caso
14	Criando uma equipe inovadora de projetos digitais: Alavancas para viabilizar a transformação digital
15	A pesquisa transmite a transformação digital a partir de uma perspectiva holística de negócios: uma revisão sistemática da literatura e análise de rede de citações
16	Desafios para a transformação digital – para um guia conceitual de suporte à decisão para gestores
17	Rumo à transformação digital: Lições aprendidas com organizações tradicionais
18	Sistemas de informação e sua importância na transformação digital da empresa atual

19	O impacto da transformação digital na cadeia de valor do varejo
20	Imprima teorias das sociedades de computadores. Introdução à transformação digital da teoria social
21	Facilitando a transformação digital: Fatores de sucesso e ontologias de vários aspectos
22	Transformação digital: desafios enfrentados pelas organizações e suas potenciais soluções
23	Transformação digital de modelos de negócios: Revisão sistemática do impacto na receita e na cadeia de suprimentos
24	O papel das habilidades profissionais na transformação digital para a eficácia organizacional
25	Equipes auto-gerenciadas como chave para destravar a transformação digital na gestão de negócios
26	Dominando a Transformação Digital de Vendas
27	Transformação Digital e Design de Organização: Uma Abordagem Integrada
28	Como a transformação digital afeta as organizações? Principais temas de mudança no design e liderança do trabalho
29	O conceito de construir um modelo de transformação digital para empresas do setor de pme
30	Transformação digital e as novas lógicas da gestão de processos de negócios
31	Preparando-se para uma transformação digital bem-sucedida
32	Dominando o Processo de Transformação Digital: Práticas de Negócios e Lições Aprendidas
33	Estratégia para organização digital: testando uma ferramenta de medição para transformação digital
34	Prontidão organizacional para a transformação digital: uma pesquisa de estudo de caso
35	Transformação Digital de Modelos de Negócios: melhores práticas, facilitadores e roteiro
36	Transformação digital: O que aprendemos (até agora) e o que vem a seguir
37	Como grandes empresas antigas navegam na transformação digital
38	A transformação digital de um mercado tradicional em um ecossistema empreendedor
39	Um Quadro para transformação digital e inovação de modelo de negócios
40	Imperativos de modelos de negócios e transformação digital para provedores de serviços digitais
41	Transformação digital: Uma agenda multidisciplinar de reflexão e pesquisa
42	Transformação digital: aproveitamento de tecnologias digitais para a próxima geração de serviços

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os artigos apresentam uma visão sobre recomendações, lições, estruturas e aplicações da transformação digital nas organizações, como também descrevem benefícios de curtos e longo prazo. Inicialmente foi identificado recomendações para o desenvolvimento da consciência digital dentro das empresas (Saarikko, Westergren & Blomquist; 2020).

- a) Construção de benefícios: neste ponto o aspecto transformativo não é expresso no artefato técnico em si, mas sim na percepção necessária para identificar os benefícios que podem ser derivados do uso de uma ferramenta digital para resolver um problema no negócio;
- b) Formação de equipes e criação de concorrentes: desenvolver a vantagem do reconhecimento da marca utilizando a digitalização é um potencial de negócios;

- c) Padronização: a inovação digital é baseada na capacidade de combinar um grande número de tecnologias digitalizadas com capacidade de adquirir, implantar e manter as atividades e processos organizacionais;
- d) Responsabilidade de gerenciamento de informações;
- e) Assumir compromissos de mudanças no que tange a cultura corporativa

Nota-se que a empresa que deseja inovar precisa investir em ferramentas que proporcionem mudanças relevantes e aperfeiçoem ainda mais a experiência ao cliente. Nesse contexto a transformação digital é dividida em: tecnologia digital, estratégia digital, experiência do cliente e modelos de negócios, e são esses os aspectos que estão moldando uma nova geração de empresas de serviços (Sundaram, Sharma & Shakya, 2020; Saarikko, Westergren & Blomquist, 2020).

Pois a trajetória da mudança ocorrida dentro das organizações e no cenário competitivo, geram empresas mais novas e mais ágeis à mudança tecnológica, visto que, não herdam sistemas antigos e práticas de trabalho que irão a algum momento necessitar de mudanças profundas em sua estrutura. (Zaki, 2019; Baiyere, Salmela, & Tapanainen, 2020).

Como consequência, muitas empresas estão procurando desenvolver novos modelos de negócios orientados por dados, e encontraram como principais: como extrair dados; 2 como refiná-lo; e como garantir que ele seja usado de forma mais eficaz (Zaki, 2019). Empresas que não conseguem se alinhar com práticas baseadas em dados, correm o risco de perder participação de mercado comprometendo a própria sobrevivência.

Esses fatores permitem que as empresas analisem os *insights* e derivam decisões mais assertivas em tempo real, garantindo eficiência, escalabilidade, confiabilidade e previsibilidade das operações principais, ao mesmo tempo, facilitando o desenvolvimento rápido e a implementação de uma nova cultura organizacional. O *insight* de negócios é a combinação de inteligência e informações sobre os clientes, concorrentes e parceiros e os contextos das estratégias de inovação colocam o cliente em patamar de cocriação do valor (Baiyere, Salmela & Tapanainen, 2020).

Assim, as oportunidades de negócios e propostas de valor inovadoras, geradas efetivamente, a partir da transformação digital resulta em novos modelos de negócios digitais suportados por negócios inovadores e automatizados, com produtos e serviços dinâmicos e responsivos para clientes e usuários finais (Venkatesh, Mathew & Singhal, 2019). Portanto, os compromissos da organização refletem oportunidades diante da nova experiência, inovando à medida que o mercado também se inova, fazendo com que as empresas aprimorem cada vez mais seus serviços (Zaki, 2019).

Desta forma, a transformação de modelos de negócios é explicado por Schallmo, Williams & Boardman (2017), como àquele que possui:

- a) Realidade digital: esboço da integração digital a estrutura existente;
- b) Ambição Digital: são os objetivos em relação a transformação digital;
- c) Potencial digital: são as melhores práticas estabelecidas para um modelo de negócios digital;
- d) Ajuste digital: refere-se ao design do modelo de negócios digital;
- e) Implementação Digital: inclui a finalização e implementação do modelo de negócio digital.

Em alinhamento, Fischer et al, (2020) define Estratégia Digital e Agilidade como pontos essenciais para a transformação digital em modelos de negócios. Em complemento, Mugge, Abbu, Michaelis, Kwiatkowski & Gudergan (2020) descrevem como pontos essenciais para a transformação digital: a). Alinhamento dos recursos, financeiros e humanos, com a estratégia; b). Envolver os stakeholders; c). Desenvolvimento de um ambiente ágil; d) Desenvolvimento de uma liderança empreendedora digitalmente; e). Comunicação; f) Treinamento dos colaboradores.

Também é fundamental analisar que a transformação digital se desdobra em diferentes tipos de ecossistemas, ferramentas e iniciativas visando diferentes grupos e contextos para desenvolver suas estratégias digitais (Brunetti, & Orzes, 2020).

No entanto, Jin, Ma & Ye (2020), propõem um portfólio de estratégias digitais, incluindo novos produtos, novos serviços de valor agregado, estratégia personalizada, produto embutido na plataforma e serviço e estratégia de produto, as quais possibilitam a empresa selecionar a estratégia adequada, considerando as principais propostas de valor e a propriedade dos dados disponíveis.

No contexto das PMES também se observa os aspectos da capacidade dinâmica, ou seja, a resposta à rápida mudança da tecnologia e do mercado, o que inclui capacidade adaptativa, inovadora, de aprendizagem, integração e coordenação. Outro ponto é a Flexibilidade Estratégica e a Liderança Ágil, ou seja, a capacidade da empresa para responder à incerteza ajustando seus objetivos. (Fachrunnisa, Adhiatma, Ab Majid & Lukman, 2020).

Portanto, as tecnologias digitais emergentes resultam em desafios que devem ser enfrentados pelas organizações, pois as que terão sucesso são aquelas que estão continuamente cientes, experimentando e aprendendo sobre essas soluções (Guinan, Parise & Langowitz, 2019).

Nesse con

As empresas precisam ter uma lente estratégica e não estar focado apenas em táticas e execução para impulsionar os modelos de negócios, mas também em uma abordagem de transformação ágil com discussões sobre tecnologia e sua implementação. Nota-se uma grande discussão na literatura sobre esse tipo de estrutura ágil, até considerada como visionária por experimentar novas tecnologias, processos e estruturas de negócios (Schallmo, Williams & Boardman, 2017; Guinan, Parise & Langowitz, 2019; Brunetti et al., 2020; Saarikko, Westergren & Blomquist, 2020), com foco em novas tecnologias para criar um benefício líquido positivo e de longo prazo para uma organização, gerando um ciclo de feedback baseado em dados que leva à adoção de métodos mais inovadores e soluções digitais transformadoras (Heavin & Power, 2018). Em outras palavras, a importância das “tecnologias digitais” refere-se ao "valor que agrega ao negócio", não à tecnologia que é implementado (Balakrishnan & Das, 2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, o objetivo de compreender os aspectos da transformação digital nos negócios resultou em 3 blocos de análise: Transformação Digital aplicado a PME's; Dificultadores e Facilitadores para Transformação Digital; e Transformação Digital aplicado a modelo de negócios, guias, frameworks e design.

A compreensão sobre a transformação digital nos negócios ocorre sob aspectos que relacionam pequenas e médias empresas, devido à dificuldade em se aplicar novas tecnologias, ou pela escassez de recursos financeiros, tecnológicos ou humanos, e pela tradição arraigada na cultura organizacional. Apontam-se pontos de atenção para a transformação digital nas organizações, e que aumentam a compreensão de como as empresas podem gerar vantagem competitiva ao desenvolver estratégias.

Conclui-se que a Transformação digital é essencial e determinante para a sobrevivência das organizações no mercado, diante disto, para promover as mudanças digitais deve-se alinhar a cultura organizacional para a questão digital, assim como as estratégias, treinamentos, consciência, agilidade e *mindset*, como também estimular um ambiente colaborativo e a padronização de processos. Essas características são apontadas nas análises pois são apontados como fatores que propiciam e auxiliam a transformação digital nas empresas.

No entanto, foram identificados pontos que dificultam esse processo que são a falta de articulação organizacional, desconhecimento técnico, concorrentes 100% digitais, incapacidade de qualificação dos colaboradores e escassez de talentos digitais.

Desta forma, este estudo origina e direciona pontos práticos no que tange aos aspectos de transformação digital e processos realizados, inclusive no foco de PMEs que apresenta penetração digital limitada quando comparada a empresas maiores. A contribuição para a academia é o avanço do conhecimento sobre transformação digital nas empresas.

6. REFERÊNCIAS

- Anim-Yeboah, S., Boateng, R., Odoom, R., & Kolog, E. A. (2020). Digital transformation process and the capability and capacity implications for small and medium enterprises. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation (IJEEI)*, 10(2), 26-44.
- Ansari, S., Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2016). The disruptor's dilemma: TiVo and the US television ecosystem. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1829-1853.
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238-259.
- Balakrishnan, R., & Das, S. (2020). How do firms reorganize to implement digital transformation?. *Strategic Change*, 29(5), 531-541.
- Bellettini, P. L. S. (2017). A transformação digital e seus reflexos na percepção de colaboradores de uma empresa de TI localizada no Vale do Rio dos Sinos.
- Bovet, D., & Martha, J. (2000). *Value nets: breaking the supply chain to unlock hidden profits*. John Wiley & Sons.
- Broekhuizen, T. L., Bakker, T., & Postma, T. J. (2018). Implementing new business models: What challenges lie ahead?. *Business Horizons*, 61(4), 555-566.
- Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G., & Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*.
- Christensen, C. M., Bartman, T., & Van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 31.
- Dolganova, O. I., & Deeva, E. A. (2019). Company readiness for digital transformations: problems and diagnosis. *Бизнес-информатика*, 13(2 (eng)).
- Elsevier, 2021. Sobre a empresa. Disponível em: <https://www.elsevier.com/pt-br/about>
Acesso: 29/01/21.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Ab Majid, M. N., & Lukman, N. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65-85.
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262.
- Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. *Management Decision*.
- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2020). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 2397002220952734.

- Gobble, M. M. (2018). Digital strategy and digital transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66-71.
- Grab, B., Olaru, M., & Gavril, R. (2019). Self-managed teams as a key to unlocking digital transformation in business management. *Quality-access to success*, 20, 280-286.
- Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*, 62(4), 57-85.
- Guinan, P. J., Parise, S., & Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727.
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing Up For Successful Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3).
- Hausberg, J. P., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., Pakura, S., & Vogelsang, K. (2019). Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: a systematic literature review and citation network analysis. *Journal of Business Economics*, 89(8), 931-963.
- Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 38-45.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.
- Hulla, M., Kleindienst, M., & Ramsauer, C. (2018). Digitalisierung in der Luftfahrtindustrie. *ZWF Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 113(1-2), 88-91.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2014). Digital ubiquity:: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard business review*, 92(11), 19.
- Ivančić, L., Vukšić, V. B., & Spremić, M. (2019). Mastering the digital transformation process: business practices and lessons learned. *Technology Innovation Management Review*, 9(2).
- Jin, J., Ma, L., & Ye, X. (2020). Digital transformation strategies for existed firms: from the perspectives of data ownership and key value propositions. *Asian Journal of Technology Innovation*, 28(1), 77-93.
- Kontić, L., & Vidicki, Đ. (2018). Strategy for digital organization: Testing a measurement tool for digital transformation. *Strategic Management*, 23(1), 29-35.
- Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: An integrated approach. *California Management Review*, 62(4), 86-104.
- Lanzolla, G., & Anderson, J. (2010). The digital revolution is over. Long live the digital revolution!. *Business Strategy Review*, 21(1), 74-77.
- Lee, C. S., Kim, Y. K., & Kim, S. H. (2018). A study on the support policy for digital transformation of small businesses. *The Journal of Distribution Science*, 16(2), 89-99.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301-308.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.

- Leonhardt, D., Haffke, I., Kranz, J., & Benlian, A. (2017). Reinventing the IT function: the role of IT agility and IT ambidexterity in supporting digital business transformation.
- Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101-109.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- 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.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(6), 1029-1055.
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.
- Pelletier, C., & Cloutier, L. M. (2019). Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350-366.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190.
- Roth, S., Dahms, H. F., Welz, F., & Cattacin, S. (2019). Print theories of computer societies. Introduction to the digital transformation of social theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119778.
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839.
- Sanchez, M. A., & Zuntini, J. I. (2018). Organizational readiness for the digital transformation: a case study research. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(2), 70-99.

- Sandkuhl, K., Shilov, N., & Smirnov, A. (2020). Facilitating digital transformation: success factors and multi-aspect ontologies. *International Journal of Integrated Supply Management*, 13(4), 376-393.
- Schallmo, D. R., & Williams, C. A. (2018). History of digital transformation. In *Digital Transformation Now!* (pp. 3-8). Springer, Cham.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *International journal of innovation management*, 21(08), 1740014.
- Schneider, S., & Kokshagina, O. (2021). Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. *Creativity and Innovation Management*.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *mrev management revue*, 29(2), 114-138.
- Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2017). How big old companies navigate digital transformation.
- Shahi, C., & Sinha, M. (2020). Digital transformation: challenges faced by organizations and their potential solutions. *International Journal of Innovation Science*.
- Song, Y., Escobar, O., Arzubuaga, U., & De Massis, A. (2021). The digital transformation of a traditional market into an entrepreneurial ecosystem. *Review of Managerial Science*, 1-24.
- Sundaram, R., Sharma, D., & Shakya, D. (2020). Digital transformation of business models: a systematic review of impact on revenue and supply chain. *International Journal of Management*, 11(5).
- Szopa, Ł., & Cyplik, P. (2020). The concept of building a digital transformation model for enterprises from the SME sector. *LogForum*, 16(4).
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683-693.
- Tomičić Furjan, M., Tomičić-Pupek, K., & Pihir, I. (2020). Understanding Digital Transformation Initiatives: Case Studies Analysis. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 11(1), 125-141.
- Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C., & Bossink, B. (2020). A framework for digital transformation and business model innovation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 111-132.
- Urbinati, A., Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2020). The role of digital technologies in open innovation processes: an exploratory multiple case study analysis. *R&D Management*, 50(1), 136-160.
- Venkatesh, R., Mathew, L., & Singhal, T. K. (2019). Imperatives of business models and digital transformation for digital services providers. *International Journal of Business Data Communications and Networking (IJBDCN)*, 15(1), 105-124.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

Wessel, M., Thies, F., & Benlian, A. (2017, October). Competitive Positioning of Complementors on Digital Platforms: Evidence from the Sharing Economy. In *ICIS*.

Zaki, M. (2019). Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*.

ESTUDO 2- FATORES DIFICULTADORES E FACILITADORES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

RESUMO

A incipiente literatura e a crescente necessidade das empresas de serviços se adaptarem à transformação digital motivaram a pesquisa e o desenvolvimento deste estudo. O objetivo do estudo foi: Identificar e analisar, por meio da prática, os aspectos facilitadores e dificultadores para transformação digital do modelo de negócio de empresa baseada em serviço, para isso utilizou o modelo MIT CISR para avaliar como as empresas de prestação de serviços estão mudando seu funcionamento, suas funções e redefinindo os processos transacionais físicos e virtuais. Este estudo, empírico, utilizou múltiplos estudos de casos (4 empresas prestadoras de serviços do setor de lavanderias) tendo 9 entrevistas semiestruturadas de especialistas em cargo estratégico das empresas de estudo. Como resultado identificou-se facilitadores e dificultadores para transformação do modelo de negócios tradicional para o digital, dentre eles: Mudança cultural das organizações frente às opções digitais; Ausência e/ou baixa capacidade de inovação; Digitalização; Redes de Valor; Visão sistêmica; Estratégica; Práticas de Gestão; Conhecimento Prévio; Modelo de Negócios; Novos serviços; *OmniChannel*; *Ecosystem Driver*; Stakeholders; Iniciativas; Modelo de negócios digital; App; Gestão do negócio. Este estudo contribui para teoria como um avanço científico sobre transformação digital em modelos de negócios em empresas de serviço e para prática representa aspectos que devem ser observados para que ocorra a transformação digital. Para estudos futuros indica-se que seja realizado em outros setores além de empresas baseadas em serviços.

Palavras-Chave: Dificultadores e Facilitadores. Modelo de Negócios Tradicional. Modelo de Negócios Digital; Transformação Digital.

ABSTRACT

The incipient literature and the growing need for service companies to adapt to digital transformation motivated the research and development of this study. The objective of the study was: To identify and analyze, through practice, the facilitating and hindering aspects for digital transformation of the service-based company business model, for this it used the MIT CISR model to evaluate how the service providers are changing its functioning, its functions and redefining the physical and virtual transactional processes. This empirical study used multiple case studies (4 companies providing services in the laundry sector) with 9 semi-structured interviews of specialists in strategic positions of the study companies. As a result, facilitators and hindrances were identified for transforming the traditional business model to the digital one, among them: Cultural change of organizations in the face of digital options; Absence and / or low capacity for innovation; Scanning; Value Networks; Systemic view; Strategy; Management Practices; Previous knowledge; Business model; New services; OmniChannel; Ecosystem Driver; Stakeholders; Initiatives; Digital business model; App; Business management. This study contributes to theory as a scientific advance on digital transformation in business models in service companies and for practice it represents aspects that must be observed for digital transformation to occur. For future studies it is indicated that it is carried out in other sectors besides service-based companies.

Keywords: Difficulties and Facilitators. Traditional Business Model. Digital Business Model; Digital Transformation.

1. INTRODUÇÃO

Modelo de negócios é a combinação produtos, serviços, imagem e distribuição, que está sob a organização de pessoas e a infraestrutura operacional das organizações (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). São estruturas cognitivas, que fornecem uma teoria de como definir limites para a empresa, como criar valor e como organizar sua estrutura interna e governança (Doz & Kosonen, 2010).

Dessa forma, pode ser considerado como a “arquitetura” definida pela organização que estabelece os *links* para a criação de valor e os mecanismos para sua captura, entrega e monitoramento (Teece, 2010). Então, um modelo de negócios dinâmico contribui para a criação de valor e a geração de vantagem sustentável em ambientes de alta mudança (Foss & Saebi, 2017).

As tecnologias digitais, nesse contexto, agregam oportunidades revolucionárias e também, ameaças existenciais, cujo sucesso organizacional depende da estratégia digital e da criação de uma nova experiência para o cliente (Ross, Beath & Sebastian, 2017). As inovações digitais podem ser conceituadas como um conceito de negócio digital complementar (Westermann, Calmédjane, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2011); aspecto impulsionado pelas oportunidades de novas tecnologias digitais e as necessidades e requisitos no domínio da aplicação, a exemplo: a disposição para introduzir um novo conceito de vendas representa o ímpeto para inovações digitais.

Esses novos requisitos de negócios estão sendo implementados por meio do desenvolvimento de uma solução digital, no entanto, como consequência do aumento da prevalência das tecnologias digitais, induz novas oportunidades de negócios (Westermann, *et al.*, 2011). Com o advento das mudanças tecnológicas, as empresas precisam transformar seus modelos de negócios mais rapidamente (Doz & Kosonen, 2010).

Isso fomenta alterações nos objetivos estratégicos das organizações para permitir a transformação digital e como consequência a inovação para atender seus clientes e suportar a crescente força competitiva resultante da globalização (Bovet & Martha, 2001; Chesbrough, 2010).

Na essência de modelo de negócios, a inovação surge retratada nos princípios e diretrizes do modelo de Bovet e Martha (2001), que propuseram um *framework* conceitual estruturado, com base digital, visando obter a maior satisfação, captação de valor do cliente e a lucratividade da empresa, para que se estabeleça esse contexto, como Modelo de Negócios Digital. Por conseguinte, frente aos aspectos digitais, surgiu o *Digital Business Model* (DBM),

relacionado aos pontos da transformação digital, como a maneira das empresas alterarem e revisarem seu modelo de negócios em duas dimensões: I) cadeias de valor controladas de um modelo sistemático, II) estabilidade da estrutura (Weill & Woerner, 2015).

A partir dessa compreensão e vislumbrando entender como o processo pode criar a empresa da próxima geração, Weill e Woerner (2018) desenvolveram o modelo de negócios digital denominado MIT CISR, que possui como base a transformação digital, que ocorre a partir da mudança de objetivos estratégicos organizacionais e para Casadesus-Masanell e Ricart (2010) compreende as novas lógicas transacionais, decorrentes dos avanços e da crescente conectividade dos clientes. Diante disso, objetiva-se: Identificar e analisar, por meio da prática, os aspectos facilitadores e dificultadores para transformação digital do modelo de negócio de empresa baseada em serviço (Lavanderia) tendo como base o modelo de negócios digital MIT CISR.

Logo, esse fenômeno estimula um modelo inovador de gerenciamento, como também atribui para mudanças importantes nos sistemas de crenças e de valores da organização (Moreira & Queiroz, 2007). Para atingir o objetivo, realizou-se um estudo empírico pautado na investigação do conhecimento e práticas de especialistas em lavanderias, por meio de entrevistas semiestruturadas, adotou-se a análise de conteúdo para uma condução exploratória.

Ao analisar como especialistas lidam com a transformação em seu modelo de negócios, buscou-se um diagnóstico sobre a prática, bem como reflexões que possam contribuir para aprimorar e subsidiar tecnicamente a transição de modelo de negócios tradicional para digital.

O artigo foi organizado em seções, sendo que a seção 2 apresenta abordagens teóricas de modelos de negócios e modelo de negócios digital, principal foco da análise; a seção 3 apresenta o método de pesquisa, a seção 4 apresenta os resultados e a discussão e a última seção refere-se à conclusão e considerações finais.

2. ABORDAGENS TEÓRICAS

O conceito de modelo de negócios possui muitas definições, pois retrata uma ferramenta que explica como as organizações empresariais geram receitas (Timmers, 1998) e como as relações dos atores do negócio se tornam mais explícitas (Andersson, Bergholtz, Edirisuriya, Ilayperuma, Johannesson, Gordijn & Hah, 2006). No entanto, os conceitos de modelo de negócio são incompletos, porque também existem várias aplicações e os limites não são desenvolvidos (Seppanen, & Makinen, 2005).

Diante disso, existe a necessidade de uma definição para esclarecer a relevância entre o conceito de modelo de negócios e outros conceitos relacionados (Pateli & Giaglis, 2004). Nesse entendimento, foi desenvolvido em ordem longitudinal as principais definições sobre o conceito de Modelo de Negócios, conforme a visão dos autores, sua aplicação, valores e sua interação de posicionamento dentro da organização e sequencialmente trata-se do Modelo de Negócios Digital, como uma forma de evolução do conceito e aplicação conforme o tempo.

2.1. Modelo de Negócios

Inicialmente, Timmers (1998) explicou que modelo de negócios é a estrutura dos fluxos de produtos, serviços e informações contendo a descrição dos vários atores de negócios e seus papéis, bem como a descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas. No mesmo período, com foco no ambiente virtual, Venkatraman e Henderson (1998) resumiram como a estratégia reflete a arquitetura de uma organização virtual ao longo de três vetores principais: interação com o cliente, configuração de ativos e conhecimento de alavancagem. Stewart e Zhao (2000) salientaram que modelo de negócios é a maneira como a empresa visa obter lucros e sustentá-los ao longo do tempo e no aspecto digital.

Gangakhedkar, Kevlani e Bist (2000) enfatizaram que é a forma de fazer negócios e gerar lucros com foco na sustentabilidade econômica. Tendo como objetivo desenvolver uma reflexão sobre estrutura, processos, produtos e infraestrutura na empresa. Zimmermann (2000) e Mahadevan (2000) conceituam como o agrupamento dos fluxos organizacionais relacionados à logística, valor e à receita da organização, alteram o conceito sobre modelo de negócios Bovet e Martha (2000).

Uma cadeia de valor, diferentemente de uma rede de fornecimento tradicional, inicia-se a partir das prioridades dos clientes e se alinha com os fornecedores para que satisfaçam o que os clientes desejam. Com isso, tem-se mais valor para o cliente que recebe sua demanda de forma rápida, com mais confiabilidade, e tem-se também valor para os fornecedores, que passam a compreender exatamente a necessidade do cliente. Por fim, obtém-se valor para a empresa, que é a responsável por gerenciar essa rede de forma mais rentável (Bovet & Martha, 2000).

O novo entendimento sobre modelo negócios complementa que o *design* do conteúdo da transação, estrutura e governança criam valor por meio da exploração de novos negócios e oportunidades (Amit & Zott, 2001; Applegate, 2001; Andrade, 2001; Afuah & Tucci, 2001), pois possibilita o relacionamento entre os elementos estruturais, maximizando os recursos e competências disponíveis, como forma de obtenção de lucro. Nessa lógica, o modelo de negócios é uma análise da cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente, qual o valor para o cliente, como obter lucro e qual a lógica econômica inerente (Magretta, 2002; Hedman & Kalling, 2003).

Trata-se do método intermediador entre entradas técnicas e saídas econômicas, que descrevem como a organização pretende criar valor no mercado, com a combinação de seus produtos, serviços, imagem e distribuição, a fim de, gerar uma proposta de valor para todos os envolvidos no negócio e obter vantagem competitiva (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Lehmann-Ortega & Schoettl, 2005; Shafer, Smith & Linder, 2005; Morris, Schindehutte & Allen 2005). Em 2005, surgiu o marco sobre modelos de negócios e a definição é utilizada mundialmente nos ambientes acadêmicos e corporativos, conforme Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Os autores explicaram que modelo de negócios é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos, ou seja, é a descrição do valor que uma empresa oferece para um ou vários segmentos de clientes, da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros, para criar, comercializar e entregar esse capital de relacionamento de valor, gerar fluxos de receita rentáveis e sustentáveis. Então, a partir dessa nova vertente conceitual, Chesbrough (2007) ressaltou a lógica de criação, entrega e captura de valor, por parte de uma organização, para que ela alcance vantagens competitivas sustentáveis no mercado em que atua.

Plé, Lecocq e Angot (2008) informaram que escolhas realizadas por uma empresa para gerar lucro devem englobar recursos e competências, para criar valor interna ou externamente. No mesmo alinhamento, Zott e Amit (2008) mostraram que modelo de negócios é a representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas, de modo a criar

valor, por meio da exploração de oportunidades de negócio. Conceituaram modelo de negócios como a estrutura definida pela empresa para se relacionar com os seus clientes, fornecedores e demais *stakeholders*.

Teece (2010) fomentou a ideia de que o modelo de negócios cria e agrega valor aos clientes, a partir do momento que converte os pagamentos recebidos em lucro, assegurando uma vantagem competitiva sustentável no mercado e sendo considerada uma estrutura que conecta as atividades de uma organização às demandas de mercado, aos canais de relacionamento e à criação de valor. Casadesus-Masanell e Ricart (2010) e Chesbrough (2010) complementam informando que modelo de negócios pode ser entendido como a forma de atuação de uma organização e o meio como cria valor para seus *stakeholders*, por meio da identificação do nicho de clientes.

No ano de 2011, despontou o modelo tradicional utilizado até os dias atuais, desenhado e explicado por Osterwalder e Pigneur (2011) e representando as relações, interações e trocas entre os elementos que compõem o negócio da organização, de forma a coordenar a criação, a captura e a entrega de valor. Criou-se o Canvas, um dos modelos mais conhecidos dentro dessa temática, tendo uma divisão de nove componentes básicos, que juntos demonstram como uma organização pretende produzir valor.

Na mesma visão, Zott, Amit e Massa (2011) apresentaram o modelo de negócios como a forma de fazer o negócio e como criar valor; os autores definiram como um sistema de atividades interdependentes, que transcendem os objetivos internos da organização abrangendo suas intermediações externas e integrando pessoas e processos, como forma de dispersar a cultura da organização. Após o Canvas, surgiram novas propostas de modelos de negócios, entretanto todos vislumbraram as mesmas diretrizes já estabelecidas de forma simplificada (Frankenberger, Weiblen, Csik, & Gassmann, 2013; Wirtz, Pistoia, Ullrich & Göttel, 2016; Ritter & Lettl, 2018).

Entre os autores, existe consenso em relação à definição e o significado de Modelo de Negócios, quando indicam que é a forma pela qual as organizações criam valor para seus negócios e clientes, por meio de seus fornecedores e parceiros (Amit & Zott, 2001; Magretta, 2002; Osterwalder *et al.*, 2005), sendo a forma pela qual uma organização, juntamente com seus *stakeholders* (atores de negócios), cria valor para cada parte da organização envolvida (Andersson *et al.*, 2006). Assim, o objetivo geral de um modelo de negócio é explorar oportunidades de negócio, por meio da criação de valor entre as partes envolvidas e atender as necessidades dos clientes, enquanto gera lucro para as empresas e seus parceiros (Amit & Zott, 2001).

Dessa forma, a literatura não é consensual sobre os elementos que compõem um modelo de negócio (Amit & Zott, 2010; Shafer *et al.*, 2005). Zott *et al.* (2011) identificaram diferentes perspectivas na abordagem de modelo de negócios, na literatura, tais como: 1) modelo de negócio como unidade de análise; 2) uma perspectiva holística de como a empresa faz negócio; 3) uma ênfase em atividades; e 4) um reconhecimento da importância da criação de valor.

Para Frankenberger *et al.* (2013), um modelo de negócio é representado pelas quatro dimensões: 1) o cliente-alvo, 2) a proposição de valor para atender o cliente, 3) a cadeia de valor necessária para entregar a proposição de valor e 4) o modelo de receita empregado para capturar o valor.

Na mesma linha de entendimento, Shafer *et al.* (2005) definiram quatro perspectivas para o modelo de negócios, para composição de um *framework*: 1) escolhas estratégicas, que compreendem as escolhas feitas pela organização; 2) criação de valor, que versa sobre a criação de um valor substancial, por meio da execução das atividades de uma maneira diferente; 3) rede de valor, que define a rede de fornecedores e parceiros que fazem com que o modelo de negócio funcione; e 4) captura de valor, que define o processo de recuperar algum ou todo o valor do cliente.

Assim, Osterwalder e Pigneur (2011) indicaram e descreveram nove componentes de um modelo de negócio: 1) Atividades-chave: descreve o que uma empresa precisa fazer para que o modelo de negócio funcione; 2) Parcerias-chave: descreve a rede de fornecedores e parceiros que viabilizam o modelo de negócio; 3) Recursos-chave: descreve os ativos mais relevante, necessários para fazer com que o modelo de negócio funcione; 4) Estrutura de custo: descreve todos os custos incutidos na operação de modelo de negócio; 5) Relacionamento com o cliente: descreve os tipos de relacionamento que uma empresa estabelece com determinado segmento de cliente; 6) Segmentos de cliente: define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa a atingir e servir; 7) Proposição de valor: descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico; 8) Canais: descrevem como uma empresa se comunica com um segmento de cliente para entregar a proposição de valor; e 9) Fontes de receita: representa o montante que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente.

O *Digital Business Model* (DBM) não é simplesmente um processo funcional com competência e impacto limitados; em vez disso, pode ser considerada como uma capacidade (ou seja, uma mistura de rotinas e habilidades que são observáveis, mas não necessariamente

tangível ou transferível), que sustenta o desenvolvimento organizacional em ambientes complexos (Herbane, Elliott & Swartz, 2004).

Em contraponto, ao conceito de composição do modelo de negócios, Bovet e Martha (2001) informaram que cada princípio do modelo é caracterizado por um conjunto de atributos de valor, que tendem a aumentar a reciprocidade entre clientes, a empresa e fornecedores, tendo seu início a partir das prioridades dos clientes e alinhamento com os fornecedores, para que satisfaçam o que os clientes desejam. Assim, Bovet e Martha (2001) propuseram o *framework* composto por cinco princípios: 1) Proposta de valor; 2) Abrangência; 3) Origem dos lucros; 4) Controle estratégico e 5) Execução. Os autores afirmaram que esse modelo é um sistema flexível, alinhado e conduzido pelas escolhas dos clientes, de acordo com a Figura 1.

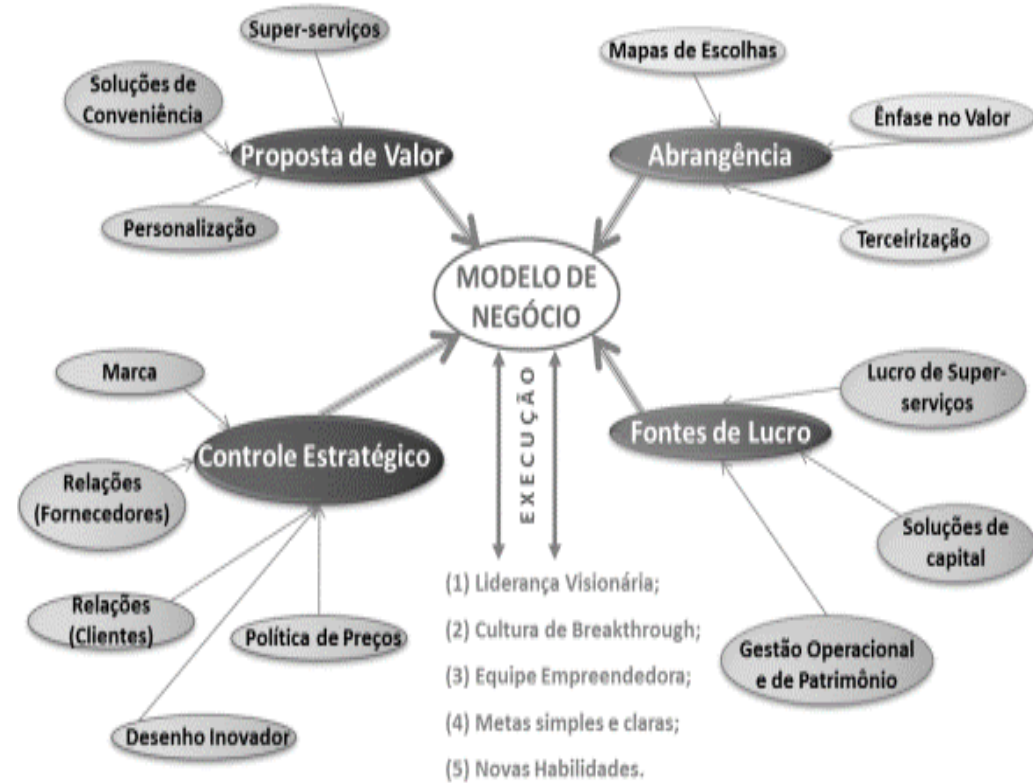
Figura 1. Componentes do Modelo de Negócios das Redes de Valor.

Componentes do Modelo de Negócios das Redes de Valor	
Categorias	Descrição
Proposta de valor	É o que a empresa vai oferecer aos clientes por meio dos serviços distintos de seus concorrentes
Abrangência do negócio	Enfatiza como o negócio cria valor para o cliente e dele captura valor para a empresa, define os processos no negócio além de determinar quais atividades precisam ser realizadas e por quem.
Obtenção de lucro	São as fontes de lucratividade e como pretende alcançar as metas de retorno sobre o capital investido
Controle Estratégico	Determina como a empresa protege sua fonte de lucro por meio de vantagens competitivas sustentáveis. O controle estratégico considera a marca, a política de preços, as relações institucionais (com clientes e fornecedores) e a comunicação da inovação.
Execução	Estabelece a operação integrada das capacidades humanas, como empreendedorismo corporativo, liderança, metas organizacionais e investimento em novas habilidades.

Fonte: Adaptado de Bovet & Martha (2001)

Para organizações comerciais, o adjetivo "estratégico" evoca a ideia de uma vantagem competitiva de longo prazo. O DBM não é apenas compatível com essa visão, mas é também um precursor estratégico (Herbane, Elliott & Swartz, 2004). A idealização do modelo de negócio de Bovet e Martha (2001) utiliza a estrutura de arranjos dos recursos, capacidades e canais de relacionamentos e com isso definem o que a empresa precisa, para conquistar os espaços mercadológicos, conforme Figura 2.

Figura 2. Modelo de Negócios em Redes de Valor



Fonte: Adaptado de Bovet & Martha (2001)

Esse modelo é caracterizado como Redes de Valor, direcionado e orientado pela demanda, com foco na criação de valor de forma personalizada para seus clientes, para capturar o valor gerado na forma de maior satisfação e fidelização de seus clientes e fornecedores (Bovet & Martha; 2001).

Nesse sentido, Ritter e Lettl (2018) afirmaram que os paradigmas do modelo de negócios descrevem as lógicas de como as empresas realizam seus negócios, ou seja, as estruturas de cada organização. Essas perspectivas são complementares e caracterizam uma estrutura abrangente na busca da compreensão das organizações e das escolhas estratégicas disponíveis. No modelo de negócios deve-se visar inovação, de forma constante e eficiente, além da busca para obtenção da liderança no mercado, o que não envolve apenas repensar os processos de gestão da empresa, mas também redefinir o papel das pessoas, suas responsabilidades e seus incentivos (Zott *et al.*, 2011).

2.2. Modelo de Negócios Digital

As estratégias empresariais estão em constante evolução, assim como as tecnologias e demandas dos clientes, que mudam rapidamente e, nesse contexto, apenas a empresa que for ágil sobreviverá no mercado (Ross & Mocker, 2019). Segundo Ross, Beath e Sebastian (2017) a expressão “digital” é um adjetivo e caracteriza uma condição e padroniza processos para aumentar a produtividade, por causa da alta capacidade de processamento da informação e, em consequência, reduz custos.

Assim, a perspectiva quanto ao modelo de negócios digital ocorre devido à importância das redes de empresas, fornecedores, clientes e outros parceiros, em espaço de mercado virtual e, nesse sentido, os fenômenos do contexto digital referem-se das transformações profundas nas atividades dos negócios, alterando suas competências presentes e futuras de forma estratégica e prioritária (Ross, Beath & Sebastian, 2017).

Esse fato desencadeia a tendência de nova geração, denominada *Internet das Coisas*, definida como a conexão de todos os objetos e dispositivos do cotidiano a todos os tipos de redes: *intranets*, redes *peer-to-peer* e a *internet* global (ITU, 2005). A *Internet das Coisas* (IoT, do termo *Internet of Things*) é uma evolução que inspira um novo modelo de negócios estimulando as empresas ajustarem suas estratégias.

A fim de obter sucesso no mercado digital, muitas empresas têm dificuldade de entender a complexidade sem precedentes de desenvolver o Modelo de Negócio adequado à evolução das tecnologias digitais (Turber, & Smiela, 2014).

Além das capacidades de inovação em produtos, as organizações precisam adequar seus modelos de negócio à tecnologia digital, tendo em vista a transformação digital que vem ocorrendo no mundo, pois a competitividade não está somente atrelada a produtos e tecnologias, mas também em seu modelo (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2013).

Com isso, os modelos de negócio estão sendo empregados para endereçar ou explicar o fenômeno do *E-Business* e o uso da tecnologia da informação nas organizações, bem como a gestão da tecnologia e inovação, sendo que a *internet* é o principal motivador para o entendimento de modelos de negócio neste enquadramento (Zott *et al.*, 2011) e é considerado um fator relevante, que contribui para o desempenho da empresa (Foss & Saebi, 2017).

Dessa forma, o modelo de negócios é visto como uma unidade potencial de inovação (Zott *et al.*, 2011), mas existem várias características do modelo de negócios digital, como a criação de valor econômico nas transações e como devem ser estruturadas e conduzidas. Isso

permite incluir a facilidade de ampliar a gama de produtos, novas formas de colaboração entre empresas e personalização dos produtos e serviços (Andersson & Mattsson, 2015).

A Modelagem de negócio digital possui a premissa da ocorrência da inovação de serviço, ou seja, existe uma inovação na interação entre atores, cujos modelos de negócio podem estar em harmonia e/ou conflito (Andersson & Mattsson, 2015). Nessa conjuntura, a inovação digital estabelece uma nova lógica e configuração de fontes de receita ao Modelo de Negócios, que reforçam a importância de ter proposições de valor, de acordo com três elementos: a) segmentação de cliente; b) empacotamento de produtos; e c) serviços e comissão para os proprietários dos canais (Nylén & Holmstrom, 2015).

Os modelos de negócios Digital são baseados em *Internet* das Coisas (IoT), com base em quatro dimensões: a) “Quem?” (“*Who*”) engloba o ecossistema, como parceiros, fornecedores e colaboradores; b) “O que?” (“*What*”) são as camadas de uma arquitetura de produtos digitais; c) “Por que?” (“*Why*”) funções em que cada colaborador faz parte do ecossistema, espera benefícios monetários ou não monetários; e d) “Como?” (“*How*”) é o processo de valor que se dará, seguindo as dimensões “a” e “b” (Turber & Smiela, 2014; Andersons & Mattsson, 2015).

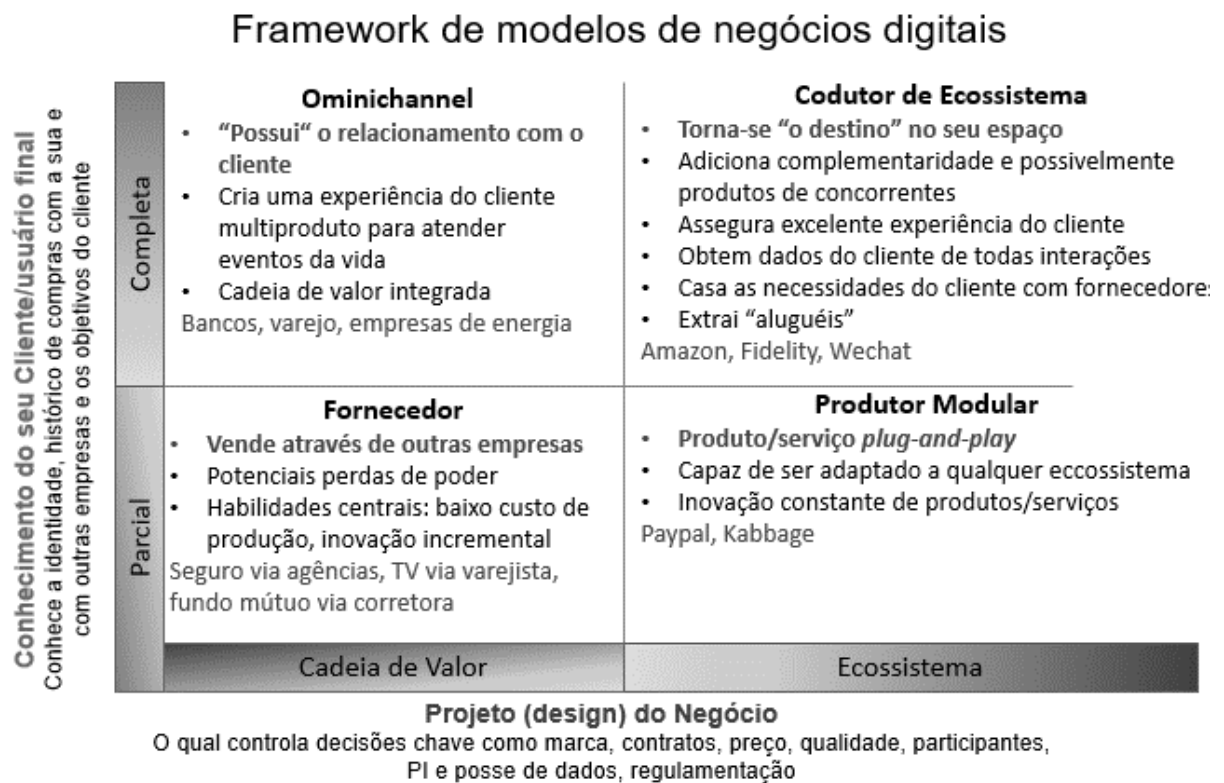
Contudo, existe uma discordância no que se refere à importância da tecnologia ou da *internet* no modelo de negócios. Chesbrough (2010) apontou que existem duas barreiras no modelo de negócios que está em transformação para digital: a) o conflito entre o modelo de negócio estabelecido para uma tecnologia existente e que precisará ser inovado com a exploração de uma tecnologia emergente e que, conseqüentemente, causará ruptura; b) barreira cognitiva que se refere ao processo decisório na “lógica dominante”, que permite à empresa avaliar qual informação é relevante, buscar informações que se encaixem nessa lógica e evitar informações que conflitem com ela.

Nessa extrapolação os modelos de negócio para a transformação digital são diferentes dos modelos de negócio tradicionais, em termos de novas formas de proposição de valor, segmentação de clientes e fontes de receita. A cocriação é um elemento importante a ser considerado (Porter & Heppelmann, 2014; Iansiti & Lakhani, 2014; Turber & Smiela, 2014; Andersson & Mattsson, 2015). Para Porter e Heppelmann (2014), os produtos baseados em IoT permitem uma alteração radical nos modelos de negócio existentes, pois possuem uma capacidade sem precedentes de melhorar o desempenho do produto e aprimorar os serviços prestados aos clientes.

No mesmo entendimento, Weill e Woerner (2015) informaram que é necessário explorar a abordagem DBM, baseada nos princípios: a) *Supplier*, b) *Omnichannel*, c) *Modular*

Producer, d) *Ecosystem Driver*. Os autores destacaram que a transformação digital está estimulando, de forma compulsória, as empresas a alterarem e revisarem seu modelo de negócios, em duas dimensões: I) cadeias de valor controladas de um modelo sistemático, II) estabilidade da estrutura. Isso ocorre a partir da compreensão de como o processo pode criar a empresa da próxima geração (Weill e Woerner, 2018), caracterizada como modelo de negócios digital como MIT CISR e ressaltam que a transformação digital ocorre com a combinação das duas dimensões e resultam num arcabouço dois por dois, que consiste em quatro modelos de negócios distintos, cada um deles num quadrante, representando suas capacidades e desempenho médio diferente.

Figura 3. Modelo de Negócios na Era Digital



Fonte: Traduzido por @neigrando, de Weill, P., Woerner, S. L. *Thriving in an increasingly Digital Ecosystem*. MIT Sloan Management Review 56, no. 4. 2015.

Fonte: Adaptado de Weill e Woerner (2015).

A Figura 3 representa os quadrantes digitais da empresa, conforme estabelecidos por Weill e Woerner (2015), os quais direcionam para a composição necessária, de acordo com a estrutura do modelo de negócios digital. Os autores explicaram que os quadrantes possuem a função de facilitar o enquadramento das empresas ao modelo e em consequência permitem

determinar em qual ponto a empresa está inserida na cadeia de valor, ou até que ponto eles pertencem a um ecossistema digital mais complexo. O Modelo de Negócios na era digital assume duas dimensões, conforme explica Weill e Woerner (2015), a primeira refere-se a como entender melhor e fornecer o que o cliente final quer.

A segunda consiste em como operar em uma rede cada vez mais coordenada empresas, dispositivos e clientes, para criar valor para todos os participantes; essas duas dimensões são os eixos do modelo, também descrito pelos autores como sistema dois por dois. O DBM possui características diferentes: o eixo horizontal significa projeto de negócio, evidenciando a transformação de uma cadeia de valor para um ecossistema; o eixo vertical é designado como a profundidade do conhecimento que a empresa tem sobre seu cliente final. Para Weill e Woerner (2015), o modelo constitui a dinâmica de menos comando e controle e mais sobre construir, manter e usar redes. Dessa forma, os autores definiram:

a. *Omni-Channel*: cadeia de valor integrada que cria para o cliente uma experiência multiproduto e multicanal.

Neste quadrante as empresas oferecem aos clientes seus produtos em vários canais, físico e digitais, com isso busca-se controlar a cadeia de valor ao integrar maior relação com o cliente. As empresas nesse quadrante buscam evoluir para o eixo vertical do DBM, atuando com conhecimento crescente sobre os clientes finais, suas metas e acontecimentos de vida, o que auxilia a reduzir a rotatividade desses mesmos clientes. Nesse contexto, utiliza-se o *big data*, mídias sociais, a análise de sentimentos, os *Apps para mobile* e os indicadores da experiência do cliente; como resultado gera na empresa a expectativa e a ação de repensar o negócio para compreender a fase da vida de seus clientes.

b. *Supplier*: o fornecedor de produtos ou serviços que vende seus produtos ou serviços por meio de outras empresas.

As empresas nesse quadrante têm, no máximo, um conhecimento parcial de seus clientes finais e, tipicamente, operam na cadeia de valor de outras empresas. Em geral, enquanto as empresas continuam a se digitalizar, os fornecedores tendem a perder mais poder e serão pressionados a reduzir preço continuamente e, em consequência, gera a estagnação de crescimento. Para obter mais margem de manobra os fornecedores estão utilizando recursos digitais, para aprender mais sobre seus clientes em tempo real.

c. *Modular Producer*: o fornecedor de produtos ou serviços *plug and play*.

Ou seja, empresas que objetivam oferecer um universo complexo de soluções a seus consumidores. De forma a atender ao máximo as especificidades de suas demandas por meio da evolução tecnológica. As empresas nesse quadrante oferecem produtos ou serviços que

podem se adaptar a qualquer ecossistema, pois asseguram que seus produtos e serviços possuem as melhores opções disponíveis.

d. *Ecosystem Driver*: é o organizador de um ecossistema de rede de empresas, que visa coordenar os dispositivos e clientes em um único ambiente, a fim de criar valor para todos os participantes, assegurando serviços, produtos complementares e concorrentes.

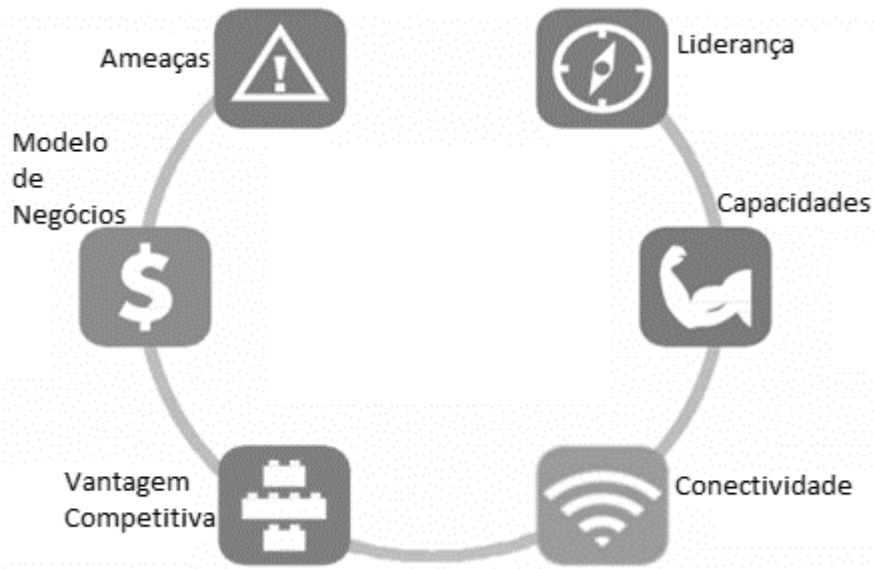
Esse quadrante é o que detém melhor desempenho em margens líquidas, crescimento da receita, experiência do cliente e inovação, tornou-se um propulsor do ecossistema e é meta de muitas empresas. Os propulsores do ecossistema como exemplo *Amazon, Apple, Microsoft*, oferecem uma plataforma para os participantes fazerem negócios; trata-se de uma plataforma que utiliza a força da sua marca para atrair participantes e com isso, assegura às compras em um só lugar. Segundo Ross *et al.* (2017) a expressão “digital” é um adjetivo e caracteriza uma condição, um estado; dessa forma a digitalização padroniza processos, aumenta a produtividade por causa da alta capacidade de processamento da informação e, em consequência, abaixa custos.

Os fenômenos do contexto digital referem-se às transformações profundas nas atividades dos negócios, alterando suas competências presentes e futuras, de forma estratégica e prioritária. O desenvolvimento de uma cultura digital pode exigir mudanças no comportamento corporativo (Kiron, Kane, Palmer, Phillips & Buckley, 2016). O foco é mover a empresa para cima e para direita, dividir qual quadrante será sensato ter como meta, reagir à ameaça de disruptura digital e criar novas oportunidades para empresa, sendo o segundo o mais importante, que é tornar-se um *Ecosystem Drive*.

Segundo Weill e Woerner (2015), o potencial da digitalização as empresas devem se mover para cima e para a direita do arcabouço DBM, precisam aprender mais sobre seus clientes finais e mudar o projeto da empresa, para enfatizar mais parcerias e fronteiras mais permeáveis, rumo a tornar-se um *Ecosystem Driver*, ainda que o perfil da maioria das empresas encontre-se do lado esquerdo do arcabouço.

Nesse contexto, o DBM e sua divisão por quadrantes, permite que a empresa em processo de transformação digital possua ações de reação à ameaça de disruptura digital e gere novas oportunidades para empresa e, para que isso ocorra, o mais recomendado é se tornar um *Ecosystem Drive*, pois o potencial da digitalização as empresas deve se mover para aprender mais sobre seus clientes finais e mudar o projeto da empresa, além de enfatizar mais parcerias e fronteiras mais permeáveis.

Figura 4. Modelo de Negócios para Construção a Empresa da Próxima Geração



Fonte: Weill e Woerner (2018).

A digitalização, segundo Weill e Woerner (2018), é o instrumento para as empresas criarem uma conexão forte com seus clientes finais (deslocar-se para cima) e parcerias com outras empresas e fornecedores (deslocar-se para a direita). Para atender mais necessidades dos clientes, essa conexão pode acontecer por *sites* na *internet*, mídias sociais, *apps*, *Application Program Interface* (API) para *links* nos sistemas empresariais internos do *Ecosystem Driver*, a exemplo do IFOOD, que opera suas parcerias com pagamento, por meio de empresas de cartão de crédito e com *motoboys freelancer*, que entregam os produtos utilizando o restaurante, que se torna um parceiro, transacionam informações estratégicas para maior assertividade dos seus pedidos e adequação com os interesses dos clientes.

A análise de dados, testes e o aprendizado do que funciona ou não na experimentação pelo *App* ajudam a refinar o envolvimento do cliente, aproximar-se do modelo de *Eco System Driver* e disponibilizá-lo a outras empresas, por meio de serviços digitais, visto que, em geral, empresas menores e mais novas são projetadas assim desde o princípio (Weill & Woerner, 2018).

O uso da tecnologia tem sido efetivo para melhorar o desempenho ou alcance das empresas e, em todos os setores, estão usando o digital em análise, mobilidade, mídias sociais e inteligência, inclusive para mudar o relacionamento com o cliente, processos internos e propostas de valor (Westermann *et al.*, 2011). Em outras palavras, a transformação do negócio promove mudanças na cultura organizacional, em termos de estrutura, processos e, acima de tudo, as atitudes, crenças e comportamentos das pessoas (Philip & McKeown, 2004). Nesse

sentido, para navegar na complexidade dos negócios digitais, as empresas devem abraçar o que chamamos de convergência digital, que são a cultura, pessoas, estrutura e tarefas, alinhados uns com os outros (Kiron *et. al.*, 2016).

2.3. Capacidades Dinâmicas

Com a compreensão de facilitadores e dificultadores da transformação do modelo de negócios tradicional para digital em lavanderias, pode ser analisado como o processo de criação de valor ao cliente requer uma investigação mais aprofundada. A construção de capacidades para a criação de valor no contexto digital tem recebido atenção por acadêmicos, apesar da estrutura de capacidades dinâmicas ser um dos tópicos mais importantes no domínio da gestão estratégica (Li *et al.*, 2018; Warner & Wager, 2019).

As Capacidades foram desenvolvidas para ajudar as empresas a lidar com as mudanças ambientais (Teece, 2007), são “competências de nível superiores que determinam a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar internos e recursos / competências externos para abordar, e possivelmente moldar, rapidamente ambientes de negócios em mudança” (Teece, 2012, p. 1395), pois se tornam negócios mais difíceis de replicar (Teece, 2012) e apoiar a evolução de uma empresa em direção caminhos distante de sua “zona de conforto” (Helfat & Winter, 2011).

Em um ambiente em mudança, o papel da capacidade dinâmica é reconfigurar recursos comuns para atender a novos desafios e implantar novos recursos. Segundo Teece (2007), as capacidades dinâmicas podem ser dividido em quatro grupos de atividades:

- 1) Detecção: identificar, desenvolver, desenvolver e avaliar as tendências e oportunidades tecnológicas em relação a necessidade do cliente. A capacidade de detectar, interpretar e buscar tecnologias digitais pode criar valor para o cliente. Já as tecnologias digitais melhoram a coleta de informações de inteligência de marketing relevantes, que é uma ação crucial da capacidade de detecção. No contexto do cliente, esta capacidade permite que as empresas obtenham uma visão profunda de suas motivações (Goerzig & Bauernhansl, 2018).
- 2) Aprendizagem: renovação das capacidades existentes com novos conhecimentos. Assim que uma oportunidade é identificada, uma organização deve reimplementar e redirecionar recursos e mobilizar novos por meio da aprendizagem de atividades dedicadas a encontrar novas soluções e criar novos conhecimentos.
- 3) Integrando: integração de novos conhecimentos, as capacidades residem em um nível coletivo, tal conhecimento deve ser disseminado dentro unidade de negócios.

4) Coordenação: "orquestração de ativos"; a capacidade de organizar e implantar tarefas, recursos e atividades em novas capacidades comuns. Estruturas, práticas e processos estão incluídos nessa reconfiguração de recursos.

Essas capacidades de transformação são essenciais para perceber todo o potencial de mudança estratégica no negócio (Teece & Linden, 2017).

3. MÉTODO

Esse estudo empírico, de caráter exploratório, buscou obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática ocorre. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e está estruturada em múltiplos estudos de casos (4 empresas), sendo pesquisas com abrangência em seu desenvolvimento, baseado na busca do “como” e “porque”, para entender determinado fenômeno em profundidade, que esteja imerso em um contexto específico, quanto a complexidade, limites entre o fenômeno e o contexto (Yin, 2015), condição que é atendida nesse estudo.

Foram analisados o conhecimento prático de especialistas em lavanderias acerca de seu modelo de negócio e suas ações, referente à transformação digital no negócio. Como coleta de dados primários, foi utilizado um questionário estruturado, que é uma forma de coletar dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos (Freitas, Oliveira, Sacool & Moscarola, 2000). O protocolo de pesquisa atendeu ao disposto por Yin (2015) e o questionário, utilizado como instrumento de coleta de dados, foi organizado em seções iniciais: (i) identificação do participante; (ii) caracterização da empresa; (iii) concepção da empresa.

Sequencialmente o questionário da entrevista, composto por 74 (setenta e quatro) perguntas, foi dividido em seis seções, agrupando as questões por assunto, conforme modelo utilizado por Gil (2002), para analisar como ocorre a transformação digital, por meio de mudanças em modelos de negócios digitais e, com isso, estabelecer a lógica de valor, tendo como referência o modelo de negócios digital MIT CISR nas empresas prestadoras de serviços em lavanderias. Dessa forma, a pesquisa assume cunho exploratório e, como tal, tem como objetivo fornecer uma melhor compreensão do tema e do contexto, examinar a viabilidade do estudo e identificar sua relevância Gil (2002). As questões foram ordenadas de forma lógica para facilitar o preenchimento e iniciou-se pela “Seção 1” denominada Ameaças, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Instrumento de pesquisa - Seção 1: Ameaças

<i>Questão Norteadora</i>	Questões
<i>Quão forte está a ameaça digital para o seu modelo de negócios?</i>	Qual o impacto da transformação digital em sua empresa?
	Seu produto e ou serviços podem ser eletronicamente comprados?
	Seu produto ou serviço é ou será entregue de forma digital nos próximos cinco anos?
	Seu produto ou serviços podem aumentar o consumo e o acesso utilizando mídias digitais?
	Sua empresa está sendo ameaçada pela concorrência digital de outros setores que tenham relacionamento com seus clientes e ofereçam produtos ou serviços que concorrem com seus?
	Seu produto ou serviços corre o risco de ser substituído por uma oferta digital alternativa (como livros, educação em sala de aula, diagnóstico clínico, impressão 3D)?

Fonte: Adaptado de Weill & Woerner (2018).

Nessa seção são analisadas as ameaças digitais identificadas pelos especialistas em Lavanderias, que podem afetar a continuidade dos negócios. As ameaças digitais incluem aspectos relacionados à transformação digital do produto e/ou serviço, sua entrega, novos entrantes no mercado e novos produtos.

A Seção 2 relaciona-se ao Modelo de Negócios, conforme demonstrado na Figura 2, e busca entender e analisar os desafios identificados pelos especialistas, com relação aos aspectos digitais, a reorganização e/ou renovação do seu modelo de negócios. Tal análise é fundamental, pois os modelos de negócios são ativos estratégicos para as organizações e definem a lógica pela qual transformam os bens e serviços produzidos no lucro (Foss & Saebi, 2017).

Tabela 2. Instrumento de pesquisa – Seção 2: Modelo de Negócios

<i>Questão Norteadora</i>	Questões
<i>Qual modelo de negócios é melhor para o futuro da sua empresa?</i>	Sua empresa sabe quem são os seus clientes finais do seu produto ou serviço?
	Sua empresa sabe se cliente comprou no seu concorrente?
	Sua empresa sabe se seu cliente comprou na sua empresa hoje?

	Sua empresa conhece e trabalha com os históricos de todos os produtos comprados pelos seus clientes?
	Sua empresa conhece e trabalha com os históricos de interações dos seus clientes?
	Sua empresa desenvolve estratégias para alcançar as metas de atendimento aos clientes (B2B e ou B2C)?
	Sua empresa tem conhecimento e atua para gerenciar os processos de tomada de decisão de compra dos seus clientes?

Fonte: Adaptado de Weill & Woerner (2018).

Nesse sentido, Herbane, Elliott e Swartz (2004) procuraram estabelecer que o modelo de negócios deva estar entre as iniciativas estratégicas organizacionais, pois prepara uma organização para preservar o valor derivado de vantagem competitiva, nesse pensamento inclui-se a seção 3 do instrumento de pesquisa, conforme Figura 3.

Tabela 3. Instrumento de pesquisa – Seção 3: Vantagem Competitiva

<i>Questão Norteadora</i>	Questões
<i>Qual é a sua vantagem competitiva?</i>	Sua empresa acrescenta conteúdos novos ou renovados continuamente nas mídias digitais?
	Seus clientes conhecem o conteúdo que é oferecido pelas mídias digitais da sua empresa?
	Seus clientes acham valioso o conteúdo oferecido nas mídias digitais da sua empresa?
	Sua empresa tem outros conteúdos que poderiam ser oferecidos aos clientes, de forma paga?
	Sua empresa tem outros conteúdos que poderiam ser oferecidos aos clientes, de forma gratuita?
	Na sua empresa a responsabilidade pelos produtos digitais e as informações sobre o produto físico cabe à mesma equipe gerenciar.
	Na sua empresa responsabilidade pelos produtos digitais e as informações sobre o produto físico cabe a grupos diferentes gerenciar.
	Sua empresa conhece quais são as melhores experiências de atendimento ao cliente?
	A equipe que atua com conteúdo digital gerencia as experiências de atendimento ao cliente?
	Sua empresa conhece quais aspectos de relacionamento clientes gostam?
	Sua empresa conhece quais aspectos de relacionamento com os clientes são frustrantes?
	Sua empresa sabe quanto a sua receita gerada <i>online</i> ?
	Sua empresa sabe como aumentar as vendas pela <i>internet</i> ?
	Sua empresa compreende o cliente visando a ajudar a melhorar continuamente sua experiência?
Sua empresa conhece o concorrente que oferece a melhor experiência ao cliente (concorrentes tradicionais)?	

Sua empresa conhece o concorrente que oferece a melhor experiência ao cliente (recém-chegados)?
Sua empresa precisaria mudar suas práticas organizacionais para oferecer ao cliente a melhor experiência?
Até que ponto suas plataformas digitais internas atendem as necessidades dos clientes?
Sua plataforma digital interna integra com facilidade com seus parceiros?
Sua plataforma digital interna integra com facilidade com seus clientes?
Sua plataforma digital interna é fácil de usar?
Sua empresa consegue lançar rapidamente uma inovação usando plataformas já existentes?
Sua empresa sabe como expor mais suas plataformas digitais aos seus clientes para melhorar sua experiência?
Sua empresa sabe como expor mais suas plataformas digitais aos seus parceiros para melhorar sua experiência?
Sua empresa sabe como usar da melhor maneira a plataforma dos fornecedores externos? Exemplo (nuvem, dados externos).
Sua empresa está satisfeita com a plataforma dos parceiros?
A plataforma dos parceiros é possível se conectar facilmente a ela?
Classifique sua empresa hoje sobre os CONTEÚDOS digitais oferecidos?
Classifique sua empresa sobre as EXPERIÊNCIAS COM SEUS CLIENTES?
Classifique em ordem de importância para o sucesso da sua empresa daqui três anos sua empresa terá CONTEÚDOS novos renovados em sua plataforma de modo a atrair e satisfazer seus clientes?
Classifique em ordem de importância para o sucesso da sua empresa em três anos a vantagem competitiva baseada em EXPERIÊNCIA (negociações já realizadas com seus clientes, ouvir o seu cliente buscando oferecer a melhor experiência possível).
Classifique em ordem de importância para o sucesso da sua empresa em três anos a vantagem competitiva, baseada em PLATAFORMAS DIGITAIS (qualidade da sua infraestrutura sua e dos seus parceiros).

Fonte: Adaptado de Weill & Woerner (2018).

A Figura 3 descreve as vantagens competitivas identificadas pelos especialistas em Lavanderia, focados em garantir a continuidade e aumentar a resiliência dos recursos, por meio de aspectos de IOT.

No que condiz com a resiliência, entende-se como aspecto inerentemente sociotécnico por natureza (Jarvelainen, 2012) e é baseado em diversas soluções de redundância tecnológica (Bajgoric, 2010) e arranjos sociais e estruturais organizacionais (Niemimaa, 2017), como servidores de alta disponibilidade, conectividade de rede e arranjos substitutos em produtos e serviços.

A Seção 4 denominada como Conexão, Tabela 4, busca entender o desenvolvimento tecnológico como pontos que oferecem oportunidades significativas para as empresas ou como os especialistas estão repensando suas vendas e sua lógica de provisionamento.

Tabela 4. Instrumento de pesquisa – Seção 4: Conectividade

<i>Questão Norteadora</i>	Questões
<i>Como você usará as tecnologias móveis (mobile) e internet das coisas (IoT) para conectar e aprender?</i>	Sua empresa está envolvida com as novidades <i>Apps</i> e IoT?
	Até que ponto os gestores estão envolvidos nas iniciativas de <i>Apps</i> e IoT?
	Até que ponto seus clientes estão envolvidos em suas iniciativas de projeto e desenvolvimento para <i>Apps</i> ?
	Qual o percentual da receita que vem do <i>Apps</i> ?
	Sua empresa acha importante as iniciativas com IoT (<i>Internet</i> das Coisas)?
	Na sua empresa qual é o percentual de produtos e serviços oferecidos pelo endereço IP (Protocolo da <i>Internet</i>)?
	Até que ponto o gestor de TI (CIO) está envolvido nas iniciativas de inovação da empresa?
	Até que ponto sua empresa está envolvida no desenvolvimento da estratégia digital?
	Até que ponto sua empresa está pronta para IoT (<i>Internet</i> das Coisas)?

Fonte: Adaptado de Weill & Woerner (2018).

Nessa perspectiva, a seção 5 do instrumento de pesquisa, Tabela 5 buscou compreender sobre a resiliência do modelo de negócios e seu potencial de criação de valor diante das mudanças organizacionais por meio de suas capacidades.

Tabela 5. Instrumento de pesquisa – Seção 5: Capacidades

<i>Questão Norteadora</i>	Questões
<i>Você está pronto para o futuro e se preparando para uma mudança organizacional necessária?</i>	Sua empresa coleta e usa informações relevantes sobre os acontecimentos da vida dos clientes.
	Sua empresa sabe a importância de compreender necessidades do cliente?
	Sua empresa cria uma cultura de tomada de decisões baseada em evidências.
	Sua empresa oferece ao cliente uma experiência integrada em todos os canais de atendimento?
	Quando seu cliente decide comprar sua empresa se destaca entre seus concorrentes?
	Sua empresa busca desenvolver parcerias.

Sua empresa busca oferecer seus produtos e serviços através de <i>Apps</i> [com APIs (<i>Interface</i> de Programação de Aplicativos) expostas]?

Sua empresa busca oferecer segurança nas transações digitais de conformidade e regulamentações?

Fonte: Adaptado de Weill & Woerner (2018).

A partir de todas as considerações do instrumento de pesquisa, a seção 6, Tabela 6, forneceu uma avaliação sobre os líderes do negócio de lavanderias e quanto estão imersos em aspectos relacionados à tecnologia e transformação digital emergente aos negócios.

Tabela 6. Instrumento de pesquisa – Seção 6: Liderança

<i>Questão Norteadora</i>	Questões
<i>Você tem a liderança necessária em todos os níveis para fazer a transformação acontecer?</i>	Até que ponto seus gestores são eficazes ao tratar de assuntos digitais?
	Qual a importância da transformação do modelo de negócio tradicional para o modelo de negócios digital para seu gestor?
	Qual a importância de transformar o local de trabalho para seus gestores?
	Qual a importância do desenvolvimento de talentos para seus gestores?
	Qual a influência de seu gestor de TI?
	Até que ponto a cultura da sua empresa é eficaz e da ênfase em projetos, testar e aprender; tomada de decisões baseada em evidência; mentalidade ágil; parcerias; produtos viáveis mínimos; aprendizagem, aproveitando ao máximo o mundo digital?
	Até que ponto sua organização resiste a mudanças?
	Quanto tempo seu gestor de TI passa com os clientes?
	Até que ponto sua empresa é digital, principalmente na criação de serviços que possam ser prestados <i>online</i> ?

Fonte: Adaptado de Weill & Woerner (2018).

Diante das seções do instrumento de pesquisa é relevante ressaltar que as questões foram distribuídas e alinhadas, conforme critérios de tipologias descritas por Weill e Woerner (2015). Após a elaboração das perguntas, desenvolveu-se o roteiro e aplicou-se um pré-teste do questionário a quatro especialistas, em seguida, foram realizados ajustes com relação à sequência lógica das questões e adequação da escrita para o ambiente prático.

Na sequência foram agendadas as entrevistas com os especialistas, objetivando identificar as práticas atuais dessa relação e possíveis práticas existentes ou tendências, os dados coletados foram tabulados em planilhas e tratados para possibilitar comparações e inferências. Para fim de conferência realizou-se um *double check* nas transcrições nos dados

identificados e planilhados. Por fim, realizou-se a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) é um conjunto de técnicas de análise, que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção e foi compilada uma tabela sobre os achados relacionados aos facilitadores e dificultadores da transformação digital dos modelos de negócios.

3.1. Caracterização da Amostra

As entrevistas foram realizadas entre os dias 01 de maio de 2020 a 30 de junho de 2020, com quatro empresas. A seleção das empresas foi realizada por meio de pesquisas na *Internet*, via amostragem não probabilística por conveniência, que estão em fase de transformação do modelo de negócio tradicional para o digital ou que possuem modelo de negócios digital, no segmento de Lavanderias. Para preservar a identidade das empresas, optou-se por utilizar codinomes e apresentar características gerais de cada uma delas, a fim de garantir o anonimato, conforme a Tabela 7. Optou-se pela padronização de gênero masculino para referir-se aos entrevistados.

Tabela 7. Seleção das Empresas Prestadoras de serviços

Seleção das empresas Prestadoras de serviços do ramo de lavanderias				
	Empresa A- E1	Empresa B – E2	Empresa C – E3	Empresa D – E4
Setor de atuação	Lavanderias doméstica modelo de negócios tradicional	Lavanderias industrial modelo de negócios tradicional	Lavanderias doméstica modelo de negócios digital	Lavanderias doméstica modelo de negócios digital
Descrição do negócio	Empresa com foco em tinturaria e lavanderia, doméstica e industrial.	Empresa com foco em tinturaria e lavanderia, industrial.	Empresa com foco em tinturaria e lavanderia, doméstica e industrial.	Empresa com foco em tinturaria e lavanderia e industrial.
Nível de Atuação	Brasil	Mundial	Brasil	América Latina

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados da pesquisa (2021).

A população escolhida para a entrevista foi formada por especialistas atuantes em quatro empresas, objeto de estudo, atuantes em cargos estratégicos, distribuídos entre as empresas A, B, C e D. O questionário testou os entrevistados sobre percepção em relação ao objeto de estudo, além de avaliar as ações das empresas sobre o DBM; do total dos respondentes três declararam ser do gênero masculino e um do gênero feminino. Desse total,

no âmbito do grau de escolaridade, dois possuem Ensino Médio, três declararam possuir Graduação e quatro afirmaram possuir Pós-Graduação. Todos os entrevistados declararam possuir cargo de liderança, gerencial ou sócio-diretor e ou proprietário, o que garante conhecimento prático e com contribuição fidedigna à investigação desse estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse ponto, foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas com foco para exploração do modelo de negócios, a partir da visão do empresário e de sua equipe com suas experiências passadas e manifestadas em seus processos cognitivos e estratégias organizacionais. Durante as entrevistas, os especialistas relataram que herdaram o conhecimento de suas experiências anteriores (trabalho) ou repassadas de “pai para filho”, o que significa que conhecem o ambiente de inserção da empresa. Também descreveram o negócio como algo altamente fragmentado no segmento de prestação de serviços e que as mudanças no ambiente e o aumento da intensidade competitiva (com novos entrantes no mercado, novos serviços e tecnologia), que ocorreu nos últimos anos tem movimentado os gestores a experimentar novas rotinas e ideias, anteriormente não praticadas nesse mercado de atuação.

A empresa A é a que mais investe na capacitação e treinamento dos seus colaboradores e obtém comparativamente melhor desempenho econômico, que as demais. Essa empresa incentiva seus funcionários a participarem do processo de inovação, por meio de sugestões de melhorias e compartilhamento de conhecimento. A empresa tem conhecimento prévio acumulado do negócio de lavanderias domésticas, por tratar-se de empresa com antecedentes familiares no setor. A empresa “A” inova utilizando duas dimensões da capacidade absorptiva. A primeira é a colaboração interorganizacional que possibilita criar internamente novo conhecimento e atender rapidamente a demanda de novos serviços (Tsekouras *et al.*, 2011). A segunda são os antecedentes familiares, que significa que a empresa utiliza o conhecimento prévio acumulado e de sua percepção do ambiente externo no setor de lavanderias domésticas para gerar novos serviços (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2005; Lane, Koka, & Pathak, 2006).

A empresa B concentra seus esforços na gestão do relacionamento com os seus principais *stakeholders*, em particular seus clientes, porém atua também no relacionamento com fornecedores e comunidade. Similarmente à empresa A, a empresa B tem como característica distintiva o conhecimento anterior do negócio, por tratar-se de empresa com

antecedentes familiares no setor de lavanderia doméstica. Comparativamente, a empresa B apresenta resultados financeiros superiores aos das empresas C e D e inferior ao da empresa A. O respondente dá indicação de que a empresa B monitora o ambiente externo na procura de oportunidades por meio dos clientes, fornecedores e comunidade, além de buscar mão de obra especializada, como mostra a frase: *“O foco é identificar potencialidades e captar mão de obra pronta que possui competências básicas, porém diferenciadas”*.

A empresa B inova por meio de duas dimensões da capacidade absorptiva. A primeira, ao obter informações externas, por meio da formação de relações interorganizacionais (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002) com clientes, fornecedores e comunidade. A segunda, por explorar o conhecimento prévio adquirido e acumulado pelos antecedentes familiares no setor. Além disso, a empresa B procura contratar mão de obra especializada, cujo conhecimento soma-se ao conhecimento prévio acumulado (Lane, Koka & Pathak, 2006).

A empresa C é voltada ao mercado/cliente como base do seu plano estratégico e apresenta, como desvantagem, a falta de antecedentes familiares no setor de lavanderias domésticas. Comparativamente, a empresa C tem desempenho econômico inferior às empresas A e B. A frase do respondente da empresa C mostra qual é o foco da empresa.

***“Nós identificamos que as nossas ações de atendimento ao cliente é algo diferenciado para fidelizar o cliente e é isso que nos ajuda atingir os seus objetivos para o futuro”*. (E4)**

Semelhante à empresa B, a empresa C procura inovar de uma das dimensões da capacidade absorptiva, ou seja, por meio do conhecimento adquirido de relações interorganizacionais restritas (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002) concentradas nos clientes e informações que obtém do setor.

A empresa D apresenta comportamento diferente das empresas A, B e C centralizando os processos de gestão e inovação no empresário. Embora o empresário mostra algumas características de liderança empreendedora, não foram identificadas ações do líder, seja para envolver os funcionários nos processos de melhoria e geração de novas ideias, seja para desenvolver novas capacidades organizacionais. Como a empresa C, a empresa D não tem antecedentes familiares no setor. Das quatro empresas entrevistadas a empresa D é a mais vulnerável às mudanças ambientais, por não ter desenvolvido fontes de conhecimento externo por meio de relações interorganizacionais, nem fontes internas de conhecimento pela falta de envolvimento e capacitação dos funcionários e de conhecimento prévio do setor.

A empresa D exibiu desempenho econômico inferior às empresas A, B e C, o que sugere que a falta de desenvolvimento de relações interorganizacionais, relações intraorganizacionais e de conhecimento prévio não é compensada pela ação do líder, em relação ao desempenho.

As empresas B e C desenvolveram fontes externas de conhecimento e tecnologia, utilizando as relações interorganizacionais. A empresa B, possui uma ação ampla com clientes, fornecedores e comunidade e melhor desempenho econômico, e a empresa C relativamente restrita aos clientes e ao mercado. Embora, com desempenho inferior às empresas A e B, a empresa C, mesmo em ambiente de crise, obteve resultados positivos e adequada adaptabilidade ao ambiente em mudança, assim a proposição teórica 1 foi observada nas entrevistas deste estudo de caso.

Nas quatro empresas o ambiente de crise serviu como elemento impulsionador de inovação, ao desafiá-las a continuamente a criar serviços inovadores para manter ou melhorar a sua competitividade, portanto, a proposição teórica 2 foi observada nas entrevistas.

4.1. Seção 1: Ameaças

Na seção 1, que trata das ameaças para a organização, nota-se uma preocupação sobre a mudança de cultura em relação ao negócio. Conforme trechos destacados das entrevistas:

"Eu acho que as lavanderias são muito pequenininhas, ela nem tem sistema, nem sempre tem mais gerenciamento, mas no caso ela tá sentindo um pouco, então esse mundo novo tem como ameaça principal essa nova cultura com o cliente" (E1).

Nesse aspecto de nova cultura e/ou mudança na cultura organizacional, Philip e McKeown (2004) explicaram que, em termos de estrutura, processos e, acima de tudo, as atitudes, crenças e comportamentos das pessoas têm a capacidade de transformar o negócio. Entretanto, observa-se nas entrevistas entendimento diverso sobre mudança cultural, tal aspecto é identificado como ameaça e não como uma oportunidade de crescimento no mercado. Porter e Heppelmann (2014) explicaram que para lidar com condições ambientais que mudam rapidamente, as organizações precisam transformar e reestruturar fundamentalmente suas organizações, a fim de sobreviver em um ambiente perturbado.

Portanto, a transformação organizacional e cultural é essencial para explorar os benefícios da nova implantação de tecnologia (Venkatraman, 1994), sendo que o estabelecimento de uma mentalidade digital e uma mudança de cultura é considerada

essencial para uma transformação digital de sucesso (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2014).

“Eu acredito que sim, é fácil, e principalmente porque já existem lavanderias fazendo esse trabalho, aí tem muitas lavanderias que nem tem o espaço físico mais ponto” (E4).

Nesse aspecto é possível identificar a capacidade de inovar e customizar, sendo que geralmente é construída a partir de fontes de conhecimento externo (Laursen & Salter, 2006). Entretanto, o conhecimento externo nem sempre está disponível (Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000), o que promove a inovação utilizando o desenvolvimento sistêmico do conhecimento interno (Nonaka, 1994).

Nesse sentido, Cohen e Levinthal (1989, 1990) defendem que o aprendizado e o conhecimento estão relacionados com a capacidade de inovar da organização, que por sua vez está associada à habilidade da empresa de identificar o conhecimento relevante, reconhecer seu valor e assimilá-lo (Cohen & Levinthal, 1990), e se necessário transformá-lo (Zahra & George, 2002; Teece, 2007) e explorá-lo comercialmente, tanto em produtos ou serviços inovadores (Lane, Salk, & Lyles, 2001).

Diante dos aspectos de mudança cultural, notou-se, nas entrevistas, uma preocupação com as questões digitais, também destacadas na seção de ameaça, conforme trechos destacados:

“diminuiu a exigência do cliente, de ser atendido pelo proprietário, os aplicativos você não sabe nem tem atendente que vai fazer o pedido” (E1)

“nova cultura de como lidar com o cliente desta nova forma, porque antigamente os clientes eram atendidos pelos donos até hoje isso tem, inclusive aqui” (E3)

Nesses aspectos destacados existe preocupação com a mudança cultural das organizações, frente às opções digitais; quando trata-se da estrutura das lavanderias descreveram como um setor tradicionalista e “antiquado”, no sentido de que os proprietários devem estar sempre a frente de todas ações na empresa, ou que para o ramo as organizações devam ser consideradas “pequenas”.

Com tais fragmentos nota-se uma resistência frente às mudanças, corroborando com a proposição de que a transformação digital excede a mera digitalização de produtos e serviços,

na verdade as empresas precisam definir seus setores e propostas de valor (Porter & Heppelmann 2014). Nesse âmbito destaca-se o trecho: *“para mim existe uma resistência natural do próprio dono da lavanderia de fazer isso, nós temos três aplicativos que fazem esse canal com cliente, mas eu percebo uma dificuldade do próprio cliente”* (Entrevistado empresa B), revela uma resistência à mudança, devido à falta de mentalidade digital ou desconhecimento sobre as ferramentas.

A transformação dos negócios é um processo longo e complexo para a maioria das organizações e a chave para o sucesso é o desenvolvimento da sua cultura (Philip & McKeown, 2004). Para realizar essas transformações, que são fundamentais ao negócio, as organizações devem formular estratégias, estabelecer iniciativas de digitalização e implementar tecnologia, visando aproveitar oportunidades emergentes abertas por novas tecnologias (Hess, Matt, Benlian & Weissbock, 2016).

No trecho de ameaça destacou-se o aspecto crise e observou-se que *“o negócio que não se digitaliza está fadado a perecer ou se transforma ou perece”*. Ambientes de crise são ambientes dinâmicos e turbulentos associados a mudanças imprevisíveis (Eisenhardt & Martin, 2000), que levam à incerteza no processo de decisão estratégica da empresa (Herremans, Isaac, Kline & Nazari, 2010).

A incerteza pode advir de diferentes fontes como rápidas mudanças tecnológicas (Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Eisenhardt, 1989), regulamentações institucionais (DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1987), instabilidade do mercado (Podolny, 1994) e crises econômicas, como a crise financeira de 2008 (Nelson & Katzenstein, 2014), que pressionam a empresa a desenvolver mecanismos para responder rapidamente a essas mudanças (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

No entanto, o grau de incerteza as empresas tendem a se estruturar de maneiras diferentes, procurando a melhor combinação de conhecimento que possa fazer frente às mudanças, por meio de ciclos de aprendizagem evolucionários (Argyris & Schön, 1997).

Ambientes de crise podem tornar produtos e serviços obsoletos, o que incentiva as empresas a inovar rapidamente (Sorensen & Stuart, 2000), por exemplo, aplicando processos inovativos (Zahra 1996) na base atual de produtos e serviços (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2005).

Com relação à visão em nível de atuação no país, destacou-se a consideração: *“acredito que em cinco anos a maioria vai estar nesse mundo, não vejo outro caminho, agora eu acho que o Brasil vai demorar um pouquinho mais para chegar.”* (E1).

Notou-se uma diferenciação quando a atuação se restringe para somente Brasil, provavelmente pela falta de estímulo para as organizações se integrarem às tecnologias ou dos clientes se adaptarem, mas as tecnologias digitais tendem a agregar uma dinâmica competitiva do ambiente de uma empresa (Porter & Heppelmann, 2014).

Fatos percebidos nos trechos destacados com entrevistados de empresas, em nível mundial e na América Latina, enfatizaram a utilização dos meios digitais e ressaltaram aspectos, como sendo ameaça ao negócio: ***“já existem lavanderias fazendo esse trabalho aí tem muitas lavanderias que nem tem o espaço físico mas pronto”*** (E3)

Notou-se Capacidade Absortiva e as Relações Interorganizacionais como fonte de conhecimento, sendo a inovação o item essencial para obter vantagem competitiva sustentável (Geroski & Geroski, 1995; Lengnick-Hall, 1992), porém, para isso é necessário adquirir conhecimento externo (Cohen & Levinthal, 1990).

A aquisição de conhecimento externo, integrado aos recursos existentes é uma forma eficiente para gerar processos inovadores, em particular quando baseados na troca colaborativa de conhecimento, isto é, a formação de redes de negócios, como alianças, aquisições e *joint ventures* (Ding, Akoorie, & Pavlovich, 2009, Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996).

No trecho: ***“abriu uma rede de lavanderia sem nenhuma loja física, só com pontos virtuais.”*** (Entrevistado empresa D).

Observou-se na formação de redes de negócios, uma estratégia organizacional para inovar. Para Kandampully (2002), a capacidade tecnológica, a cooperação entre empresa e clientes e a gestão do conhecimento são atividades chave para a inovação.

Na mesma linha, Pavlou e El Sawy (2011) argumentaram que as relações interorganizacionais são relevantes nos processos de inovação e verificou-se no trecho:

“ e de repente se vê sendo atacado por alguém que tem um custo muito mais barato dele.” (E3).

Os mecanismos colaborativos no trecho destacado e a gestão das relações interorganizacionais têm significativa influência na inovação de serviços e na melhoria dos serviços oferecidos. Tsekouras, Poulis e Poulis (2011) e Ding, Akoorie e Pavlovich (2009) ressaltaram que a colaboração interorganizacional e compartilhamento de conhecimento são fundamentais para desenvolver serviços inovadores.

Em outras palavras, a criação de serviços inovadores está relacionada com a construção de capacidades específicas, como: (i) relações intraorganizacionais, que possibilita acesso ao conhecimento interno, trabalhar em grupos e acessar o conhecimento diversificado dentro da empresa; (ii) relações interorganizacionais, que facilita o acesso e aquisição de conhecimento externo, (iii) construção de redes internas e externas baseadas em mecanismos colaborativos.

Esses trechos corroboram com a ideia de que o novo assusta os empresários e gestores do setor, principalmente pela criação de um novo segmento, estabelecido tão somente por tecnologia, aspecto descrito por Chesbrough (2010), quando salientou que as mudanças podem ter um impacto significativo na forma como a empresa opera e gera receita.

Nos trechos destacados verificou-se como ameaça um novo modelo de negócios, utilizando tão somente tecnologia ao invés do tradicional ponto físico. Entretanto, desenvolver relações interorganizacionais para adquirir conhecimento externo pode ser insuficiente para inovar.

As pequenas empresas devem desenvolver capacidades que permitam reconhecer o valor econômico do conhecimento adquirido para poder internalizá-lo, assimilá-lo e explorá-lo comercialmente (Cohen & Levinthal, 1990). Essa capacidade gerencial dinâmica adaptativa de perceber e reconhecer o valor econômico do novo conhecimento ao longo do tempo reduz a complexidade da informação e facilita sua transferência e disseminação (Lenox & King, 2004), base da capacidade absorptiva. A Tabela 8 mostra os pontos identificados nas entrevistas e a classificação realizada com suas características exploratórias nessa seção de ameaças.

Tabela 8. Resultados Seção de Ameaças

Seção 1: Ameaças

Pontos identificados	Classificação	Características
Mudança cultural das organizações frente às opções digitais;	Dificultador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistência a mudanças; 2. Necessária mudança de estrutura, processos; 3. Resistência à mudança de atitudes, crenças e comportamentos; 4. Inexistência da formação de redes de negócios, 5. Necessidade de um novo modelo de negócios.
Ausência e/ou baixa capacidade de inovação	Dificultador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sem conhecimento externo; 2. Detêm a visão sistêmica do Conhecimento Interno, porém sem utilização; 3. Resistência ao aprendizado; 4. Setores e propostas de valor desalinhadas ou inexistentes ao negócio;

		5. Baixa capacidade de aprendizagem.
Digitalização	Dificultador	1. Falta de mentalidade digital; 2. Desconhecimentos sobre as ferramentas digitais; 3. Centralização de decisões e atividades no proprietário; 4. Falta de estímulo e/ou interesse de integração do negócio ou atividades às tecnologias;

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

4.2. Seção 2: Modelo de Negócios

A seção 2 compreende o modelo de negócios, no qual se percebeu noções opostas nas entrevistas, pois em determinados pontos notou-se falta de informação ou desinteresse em aprender ou reaprender sobre o negócio. Tais aspectos são identificados em todas as dimensões da proposta como Redes de Valor (Bovet & Martha, 2001) que contêm Proposta de valor, Abrangência, Origem dos lucros, Controle estratégico e Execução. Como na proposta do modelo de negócios digital (DBM) composto por *Supplier*, *Omnichannel*, *Modular Producer*, *Ecosystem Driver* (Weill & Woerner, 2015).

Os especialistas demonstraram não possuir pleno conhecimento sobre dados ou aspectos dimensionais do negócio, entretanto, em empresas com atuação no exterior verificou-se o oposto, pois existe a consciência e importância direcionada para tecnologia e baseadas em seu modelo de negócios, conforme trechos em destaque:

“é complicado falar com os donos das roupas. Só pelo intermediário.” (E1)

“as lavanderias normalmente não são tão grandes assim e acabam ficando sem saber quem são clientes” (E1).

Os trechos retratam o desconhecimento sobre o próprio cliente e sua cadeia de valor, mas ao mesmo tempo, as empresas enfrentam o dilema de que, ao não fazer as mudanças, seu modelo de negócios pode se tornar obsoleto e seriamente ameaçado. Dessa forma, as tecnologias e modelos de negócios estão intimamente ligadas, os modelos de negócios se concentram no mecanismo pelos quais as tecnologias são transformadas em valor (Baden-Fuller & Haefliger, 2013), também observado nas entrevistas:

"Com essa questão digital a tendência é poder conhecer mais, porque quem vai se cadastrar no aplicativo não vai ser empregada, vai ser o próprio dono" (E1)

Observaram-se aspectos relacionados à transformação digital que conforme Weill e Woerner (2018) estimulam a ideia de que esse processo não se trata de tecnologia, mas sobre a capacidade de mudança. No mesmo sentido Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), ressaltaram que muitos fatores impulsionam essa transformação, como a busca de preços mais baixos pelos clientes, informação imediata aos clientes e a busca por serviços aprimorados. A Tabela 9 revela os pontos discutidos e identificados nas entrevistas e classificados neste estudo.

Tabela 9. Resultados Seção de Modelo de Negócios

Seção 2: Modelo de Negócios

Redes de Valor	Difícultador	1. Falta de informação ou desinteresse em aprender ou reaprender sobre o negócio; 2. Desconhecimento sobre o próprio cliente e sua cadeia de valor; 3. Falta de preocupação com desenvolvimento e/ou recrutamento de talentos.
Conhecimento	Difícultador	1. Falta de pleno conhecimento sobre dados ou aspectos dimensionais do negócio;
Tecnologia	Facilitador	1. Consciência e importância direcionada para tecnologia
Estratégia	Difícultador	1. Inexistência de estratégia digital

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Diante dos pontos identificados, a estratégia de transformação digital visa criar as capacidades de alavancar as oportunidades de novas tecnologias (Gobble, 2018), assim necessita de uma abordagem em etapas, com um roteiro que envolve as partes interessadas, além de silos e limitações internas e externas (Belletini, 2017), haja vista que em uma economia turbulenta, os modelos de negócios precisam se adaptar para as próximas contingências ou incertezas (Haaker, Bouwman, Janssen & Reuver, 2017).

4.3. Seção 3: Vantagem Competitiva

Nessa seção abordou-se sobre uma orientação cultural, para a flexibilidade e adaptabilidade. Os trechos das entrevistas denotam dificuldades e limitações centralizadas na gestão:

“as lavanderias são bem limitadas, é sempre as mesmas coisas, é uma dificuldade em se inovar neste setor” (E4).

Os elementos sobre a inovação e mudanças salientadas na entrevista, quando questionados sobre vantagens competitivas da organização e da equipe, estão complementarmente informando que o benefício adicional para os clientes final induz níveis crescentes de complexidade na organização.

O dinamismo ambiental é a força motora (*driving force*) que impulsiona a criação de novas capacidades organizacionais ou absorptivas (Van den Bosch, Volberda & de Boer, 1999). A agilidade e a proatividade das pequenas e microempresas seja no desenvolvimento de relações interorganizacionais cooperativas (Freel, 2003), como na rápida identificação e implantação das oportunidades (Kickul & Gundry, 2002) em ambientes de crise possibilita às micro e pequenas empresas desenvolver novas capacidades organizacionais (Albers & Miller, 2010), como a capacidade absorptiva, o que leva a proposição.

Os processos de negócios digitais permitem a melhoria da qualidade do serviço (por exemplo, oferecendo canais de comunicação digital) e possibilidades de produção ampliadas (por exemplo, impressão 3D) com custos operacionais ou administrativos reduzidos. Nesse contexto, as organizações podem usar tecnologias digitais para a automação de seus processos de negócios (Venkatraman 1994). Ao perguntar sobre experiências dos clientes obteve-se compreensão de valor centralizado para orientação de crescimento do negócio:

“Uma das grandes dificuldades das lavanderias são os atendimentos.” (E3).

Cohen e Levinthal (1990) salientaram o aspecto de evidenciar o indivíduo como o agente de desenvolvimento das capacidades e de aprendizado dentro da organização. Os autores ressaltaram dois fatores que influenciam a efetividade da capacidade absorptiva dentro das organizações: as relações intraorganizacionais (Agarwal & Selen, 2014, 2009) e o conhecimento interno existente (Pavlou & El Sawy, 2011).

No trecho: ***“questão digital a tendência é ele poder conhecer mais, porque quem vai se cadastrar no aplicativo não vai ser empregada.” (E2).***

Notou-se a capacidade absorptiva, a partir do conhecimento interno acumulado, para conseguir aumentar sua capacidade de absorver e utilizar o novo conhecimento. Em outras palavras, empresas que possuem relevante conhecimento prévio ao longo do tempo têm um melhor entendimento de como adquirir e assimilar o conhecimento externo, em especial se houver sobreposição do conhecimento externo com o interno (Cohen & Levinthal, 1990), permitindo a criação de uma empresa com alto nível de capacidade absorptiva.

Essas relações intraorganizacionais e o conhecimento acumulado são evidenciados no trecho destacado:

"O Brasil depende de atenção você vai lá para fora as pessoas são simples, curta e grossa né aqui no Brasil não pessoas gostam de conversar, gostam de ser escutadas, gostam de detalhes e isso interfere muito no atendimento" (E4).

Portanto, a efetividade da capacidade absorptiva é contingente ao conhecimento externo disponível e a capacidade gerencial de cognição (Van den Bosch & Van Wijk, & Volberda, 2003), além da habilidade organizacional de formar redes colaborativas, como parcerias e alianças (Nicholls-Nixon, 1993).

"o atendimento né então é um dos grandes desafios de lavanderia, até porque uma resposta que eu dei lá atrás que eu comentei que para mim o Brasil vai demorar um pouco mais para virar essa chave, do que alguns outros aí porque nós somos mais detalhistas" (E3).

"nos Estados Unidos há muitos anos não se passa a parte que fica para dentro da calça. Sabe a camisa social? Sabe aquela parte que fica para dentro da calça? Nos EUA eles não passam como em muitos países que não passam. No Brasil, se entregar um negócio desses, o cara nem recebe" (E2).

"Porque hoje lavar roupa todo mundo lava, agora a experiência que você tem com a lavanderia é diferente. Hoje eu percebo uma atenção maior do que antigamente, mas eu acho muito pouco produtivo" (E1).

Os prismas sugerem uma necessidade de mudanças na lógica dos negócios, mas não necessariamente novo para o mundo, que envolve vários componentes do modelo de negócios

alterando a organização como um todo; Haaker *et. al* (2017) exemplificam os aspectos encontrados como agrupamento de serviços e experimentação de novos modelos de receita, assim como os fragmentos destacados nas entrevistas. A Tabela 10 compila os dados identificados e classificados nesta seção.

Tabela 10. Resultados Seção de Vantagem competitiva

Seção 3: Vantagem competitiva

Gestão	Difícultador	1. Existem dificuldades e limitações centralizadas na gestão;
Conhecimento	Facilitador	1. Conhecimento prévio (familiar).
Modelo de Negócios	Difícultador	1. Compreensão de valor centralizado para uma orientação de crescimento do negócio; 2. Customização.
	Facilitador	1. Serviços personalizados e únicos (Tailor Made).
Novos serviços	Facilitador	1. Agrupamento de serviços; 2. Experimentação de novos modelos de receita,
<i>OmniChannel</i>	Facilitador	1. Multicanal para o aumento de engajamento dos clientes.
<i>Ecosystem Driver</i>	Facilitador	1. Aumento no relacionamento com os clientes finais; 2. Aumento do conhecimento sobre os clientes.
<i>Stakeholders</i>	Facilitador	1. Proximidade com os clientes; 2. Desenvolvimento de talentos.
	Difícultador	1. Comunicação restrita.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Como consequência, ao analisar a Figura 15, nota-se que as organizações têm que criar novas estratégias para atender às demandas específicas desses grupos (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak & Song, 2017) e isso requer forte integração de clientes e fornecedores no processo de inovação ou incorporação de tecnologias digitais, em práticas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) (por exemplo, na forma de tecnologias de mídia social) que, em última análise, leva à digitalização da interface do cliente (Choudhury & Harrigan, 2014).

Essas concepções alinham-se com o proposto por Weill e Woerner (2015), em sua dimensão *OmniChannel*, proporcionando uma relação de experiência de multiproduto e multicanal aos clientes. As empresas enquadradas *Omnichannel* e *Ecosystem Driver*, aspiram possuir o relacionamento com os clientes finais, aumentando seu conhecimento sobre eles e, com isso, aumentar o engajamento e tornarem-se o principal destino dos clientes (Weill & Woerner, 2018).

A estratégia de transformação digital visa criar as capacidades de alavancar as oportunidades de novas tecnologias (Gobble, 2018) e essa transformação necessita de uma abordagem em etapas, com um roteiro que envolve as partes interessadas, além de silos e limitações internas e externas (Belletini, 2017).

3.4.4. Seção 4: Conectividade

Nessa seção sobressaíram-se pontos como negligência conceitual e aplicação sobre novas tecnologias, conforme destacado nos trechos a seguir:

“É o tipo de trabalho que exige o envolvimento dos donos.” (E4).

“Eu vejo pouco, até porque esse dono de lavanderia normalmente está envolvido com o processo operacional.” (E3).

Observou-se que existem pontos necessários para que ocorra o processo de modelos de negócios digital, Iansiti e Lakhani (2014) descreveram que, fundamentalmente, é necessário:

- a) Determinar quais são os processos atuais na empresa mais suscetíveis à conectividade digital;
- b) Conectar os ativos existentes de uma empresa com outras empresas;
- c) Examinar novos modos de criação de valor para os clientes: verificar quais novos dados é possível acumular e como esses dados podem gerar valor para os clientes;
- d) Considerar novos modos

de captura de valor, pois é possível que as tecnologias digitais criam novas oportunidades no modelo de negócios; e) Investir em novas capacidades relacionadas com o desenvolvimento e a análise de *software*.

Corroborando, quando questionados sobre o engajamento para iniciativas digitais, notou-se que existe uma taxa aproximada de 50% de utilização de algum meio tecnológico no setor, aspectos destacados nos trechos a seguir:

“uns 40%, no mínimo, porque o que eu estou dizendo é que as pessoas estão utilizando o telefone cada dia menos, e o WhatsApp é uma grande ferramenta com os Clientes.” (E2).

“Eu diria entre 40% - 50% se considerar negociado e não recebido. Pois passa por algum app, seja ele facebook, whatsapp, messenger entre outros” (E3).

Esses dados denotam a fragilidade digital desse segmento, como também a falta de iniciativas direcionadas para a utilização de algum meio digital, entretanto, em momentos anteriores das entrevistas verificou-se a preocupação latente desses pontos levantados. Dessa forma, percebeu-se um segmento dividido entre o tradicional e o digital, sendo que os tradicionalistas estão sendo pressionados, para que ocorra a transformação digital, visto os aspectos relacionados ao modelo de negócios, que aponta uma entrada de novos *players* no segmento de uma forma 100% digital.

“E a questão digital seja ela com aplicativos, ou postando nas redes sociais, colocando ela tão muito mais do que tava antigamente, não porque é na pandemia pois cresceu muito mas porque teve Lavanderia que caiu 80% do faturamento.” (E1).

A transformação digital deve estar alinhada, em termos de novas formas de proposição de valor, segmentação de clientes e fontes de receita (Porter & Heppelmann, 2014). Os dados discutidos nessa seção foram compilados na Tabela 11, com as características identificadas.

Tabela 11. Resultados da seção Conectividade

Seção 4: Conectividade

Iniciativas	Dificultador	1. Falta de engajamento para iniciativas digitais; 2. Fragilidade digital.
-------------	--------------	---

Modelo de negócios digital	Facilitador	1. <i>Players</i> 100% digital.
<i>App</i>	Facilitador	1. Acesso maior para os clientes; 2. Abrangência e maior visibilidade; 3. Facilitação de comunicação.
	Dificultador	1. Aspectos relacionados à concorrência 2. Oferta de novos serviços no mercado com valores inferiores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A tabela 11 retrata o alinhamento com a discussão sobre modelo de negócios e a necessidade de adaptação, em resposta às contingências externas, conforme previsto no estudo de Demil e Lecocq (2010), fomentada por inovações impulsionadas pela tecnologia.

A capacidade potencial está associada aos processos de identificar, avaliar e reconhecer valor no conhecimento externo e assimilá-lo (Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2005), baseada na capacidade da empresa em desenvolver relações interorganizacionais colaborativas como fonte desse conhecimento (Malhotra, Gosain & El Sawy, 2005).

4.5. Seção 5: Capacidades e Liderança

Essa seção é formada por aspectos de capacidades e liderança, por entender que são dados complementares, pois são as competências necessárias para o negócio, sendo que a Liderança é também uma Capacidade. Nas entrevistas, pontos relacionados à gestão, tomada de decisão, parcerias, foram identificados e destacados conforme abaixo:

"Eu te falei que os brasileiros têm essa questão de gostar de muita customização. Então as melhores lavanderias observam isso" (E4).

" Eu acho que a questão é personalizar é questão de dar atenção para o cliente" (E3).

Nesses pontos, flexibilidade e agilidade são o principal desafio gerencial na área transformação digital (Piccinini, Hanelt, Gregory & Kolbe; 2015) e são consideradas virtudes essenciais para uma organização dominar com sucesso a transformação digital, que requer a adaptação constante a um ambiente instável.

Os processos de transformação podem ser apoiados pela cultura de agilidade da organização, que possam facilitar a reestruturação ou a adoção de novos conceitos de gestão. Destacaram-se outros pontos nos trechos:

" eles têm muito eles envolvem com muita coisa e conseguem fazer uma gestão e sair um pouquinho do operacional acabam conseguindo, mas a maioria está muito envolvido" (E1).

A transformação deve envolver um repensar completo das estratégias da organização, mas também os seus processos, baseando-se em um novo conceito de oportunidade, a Tabela 12 mostra os dados identificados nessa seção e suas características que foram discutidas.

A analisando à luz do conceito proposto por Zahra e George (2002), definiram como uma capacidade sistemática e dinâmica, dividida em dois subconjuntos, potencial e realizada, envolvendo quatro capacidades: (1) aquisição – capacidade de identificar e adquirir conhecimento externo; (2) assimilação – compreender e interpretar o novo conhecimento, a partir da estrutura cognitiva interna; (3) transformação – o conhecimento é modificado seguindo as estruturas cognitivas individuais da organização; (4) exploração – aplicação nos processos internos com foco em inovação, para obter renda superior em serviços inovadores.

Para tanto, requer uma sacudida fundamental e / ou desmantelamento das percepções, práticas, atitudes e comportamentos atuais de todas as partes interessadas da organização, sendo que nenhuma transformação está completa sem a reciclagem de novas habilidades e competências (Philip & McKeown, 2004).

4.6. Fatores Facilitadores e Dificultadores da transformação digital

Uma organização que valoriza a abertura para a mudança promove a vontade de aceitar, implementar, promover e, finalmente, estabelecer uma mentalidade orientada para a mudança, que é necessária para dominar a transformação digital é considerada uma habilidade chave para talentos e líderes digitais (Kiron *et. al.*, 2016).

Centrado no cliente, como se observou, em diversos pontos dos trechos destacados das entrevistas, que as organizações percebem a digitalização como essencial para que sejam capazes de atender às mudanças, conforme as necessidades dos clientes, entretanto, demonstram uma restrição para mudanças, mantendo a transformação digital tardia das organizações do setor.

A transformação digital bem-sucedida requer o desenvolvimento de novos produtos, processos que, por si só, precisam ser apoiados por uma cultura organizacional enfatizando uma mentalidade inovadora e ambição para melhoria (Fitzgerald *et al.* 2014; Kiron *et al.* 2016). Nesse sentido a Figura 8, mostra os fatores identificados como facilitadores e dificultadores com a apresentação da frequência em que surgem nas entrevistas.

A metodologia para desenvolvimento da Figura 8 teve como premissa a consolidação dos temas que emergiram das entrevistas desenvolvidas e organizadas pelas dimensões do MIT CISR de Weill e Woerner (2018), disponíveis na coluna A (Modelo Original). Além disso, emergiram das entrevistas temas que são sinônimos (equivalentes) das dimensões do MIT CISR de Weill e Woerner (2018), localizado na coluna B (Termos Equivalentes que emergiram das falas dos respondentes) e encontram-se os subfatores (equivalentes que emergiram das falas dos respondentes) conforme a Tabela 13.

Tabela 12 – Aspectos facilitadores e dificultadores para transformação de modelos de negócios

Classificação	Dimensão MIT CSR	Facilitadores	Dificultadores
Mudança cultural das organizações frente às opções digitais;	Ameaça	Não foi identificado nas entrevistas	1. Resistência a mudanças; 2. Necessária mudança de estrutura, processos; 3. Resistência à mudança de atitudes, crenças e comportamentos; 4. Inexistência da formação de redes de negócios; 5. Necessidade de um novo modelo de negócios.
Ausência e/ou baixa capacidade de inovação	Ameaça	Não foi identificado nas entrevistas	1. Sem conhecimento externo; 2. Detêm a visão sistêmica do Conhecimento Interno, porém sem utilização; 3. Resistência ao aprendizado; 4. Setores e propostas de valor desalinhadas ou inexistentes ao negócio; 5. c
Digitalização	Ameaça	Não foi identificado nas entrevistas	1. Falta de mentalidade digital; 2. Desconhecimentos sobre as ferramentas digitais; 3. Centralização de decisões e atividades no proprietário; 4. Falta de estímulo e/ou interesse de integração do negócio ou atividades às tecnologias;
Redes de Valor	Modelo de Negócios	1. Consciência e importância direcionada para tecnologia	1. Falta de informação ou desinteresse em aprender ou reaprender sobre o negócio; 2. Desconhecimento sobre o próprio cliente e sua cadeia de valor; 3. Falta de preocupação com desenvolvimento e/ou recrutamento de talentos.
Visão sistêmica	Modelo de Negócios	Não foi identificado nas entrevistas	1. Falta de pleno conhecimento sobre dados ou aspectos dimensionais do negócio;
Estratégia	Modelo de Negócios	Não foi identificado nas entrevistas	1. Inexistência de estratégia digital
Práticas de Gestão	Vantagem competitiva	Não foi identificado nas entrevistas	1. Existem dificuldades e limitações centralizadas na gestão;
Conhecimento Prévio	Vantagem competitiva	1. Conhecimento prévio (familiar).	Não foi identificado nas entrevistas
Modelo de Negócios	Vantagem competitiva	1. Serviços personalizados e únicos (Taylor Made).	1. Compreensão de valor centralizado para uma orientação de crescimento do negócio; 2. Customização.
Novos serviços	Vantagem competitiva	1. Agrupamento de serviços; 2. Experimentação de novos modelos de receita,	Não foi identificado nas entrevistas
<i>OmniChannel</i>	Vantagem competitiva	1. Multicanal para o aumento de engajamento dos clientes.	Não foi identificado nas entrevistas
<i>Ecosystem Driver</i>	Vantagem competitiva	1. Aumento no relacionamento com os clientes finais; 2. Aumento do conhecimento sobre os clientes.	Não foi identificado nas entrevistas
<i>Stakeholders</i>	Vantagem competitiva	1. Proximidade com os clientes; 2. Desenvolvimento de talentos.	1. Comunicação restrita.

Iniciativas	Conectividade	Não foi identificado nas entrevistas	1. Falta de engajamento para iniciativas digitais; 2. Fragilidade digital.
Modelo de negócios digital	Conectividade	1. <i>Players</i> 100% digital.	Não foi identificado nas entrevistas
<i>App</i>	Conectividade	1. Acesso maior para os clientes; 2. Abrangência e maior visibilidade; 3. Facilitação de comunicação.	1. Aspectos relacionados à concorrência 2. Oferta de novos serviços no mercado com valores inferiores.
Gestão do negócio	Capacidades e Liderança	1. Desafios flexibilidade e agilidade	Não foi identificado nas entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Notou-se que o desenvolvimento de talentos é um elemento importante da cultura em organizações em maturação digital, para colocar uma ênfase decisiva no desenvolvimento e recrutamento de novos talentos. No entanto, as entrevistas demonstraram a falta de preocupação com tal ponto, visto que não foi mencionado nas entrevistas.

Não surpreendentemente, os entrevistados declararam que as empresas estão em desenvolvimento do conhecimento, no entanto não demonstraram agilidade para desenvolvimento da estratégia digital de sua organização, dessa forma, sua falta de progresso restringe sua capacidade de avançar digitalmente, nota-se uma necessidade de mudança de mentalidade.

Observou-se que as dimensões do modelo MIT CISR são enfatizadas nas entrevistas ameaça, modelo de negócios, vantagem competitiva, conectividade, competências e liderança, no entanto, são expostos outros fatores como Mudanças e está relacionada, principalmente, a mudança cultural da organização, *Tailor Made* são os serviços adaptados à necessidade do cliente; outro fator relaciona-se com a Proximidade com o cliente e aspectos que demandam a digitalização prevista pelas novas tecnologias, no que tange a comunicação, criação de valor e percepção do cliente.

Fatores identificados como Customização e Funcionalidade se dão pela necessidade recorrente de gerar valor ao cliente, entretanto, também ocasiona uma dificuldade na transformação digital nas organizações, sendo aspectos predominantemente preocupantes no negócio.

Outro fator enfatizado nas entrevistas é o gerenciamento e a capacidade de liderança de seus gestores, como forma de inovar seus negócios. Tal aspecto está na dimensão dificultadora, devido à falta de liderança e aspectos de conhecimentos digitais no negócio. O Fator *APP*, foi a maior frequência observada, sendo que é um facilitador para empresas que

desejam transformar seu negócio de forma digital, mas também um dificultador em aspectos relacionados à concorrência e oferta de novos serviços no mercado, com valores inferiores.

Figura 5. Fatores Facilitadores e Dificultadores da transformação digital nas dimensões do MIT CSR e equivalentes propostas pelo autor

Dimensões	Fatores Weill e Woerner (2018).	Fatores	Fatores / Sub Fator - Autor (2020).	
	Questões norteadoras	Ameaça	Mudanças	
Ameças	Quão forte está a ameaça digital para o seu modelo de negócios?			
	Empresa A	6	4	
	Empresa B	4	2	
	Empresa C	9	5	
	Empresa D	11	6	
Modelo de Negócios	Qual modelo de negócios é melhor para o futuro da sua empresa?	Modelo de Negócios	Taylor Maide (Feito sob medida)	
	Empresa A	1	2	
	Empresa B	2	3	
	Empresa C	0	1	
	Empresa D	1	4	
Vantagem Competitiva	Qual é a sua vantagem competitiva?	Vantagem competitiva	Aproximadade com cliente	Entendendo o cliente
	Empresa A	6	21	12
	Empresa B	6	16	4
	Empresa C	2	13	5
	Empresa D	2	19	2
Conectividade	Como você usara as tecnologias móveis (mobile)?	Conectividade	Aplicativo Moveis (App)	
	Empresa A	2	23	
	Empresa B	2	12	
	Empresa C	0	12	
	Empresa D	2	33	
Capacidades	Você esta pronto para o futuro e preparando para uma mudança organizacional necessária?	Competências	Customização	Funcionalidade
	Empresa A	2	10	1
	Empresa B	3	14	9
	Empresa C	1	11	2
	Empresa D	2	19	11
Liderança	Você tem a liderança necessária em todos os níveis para fazer a transformação acontecer?	Liderança		
	Empresa A	2		
	Empresa B	3		
	Empresa C	1		
	Empresa D	1		

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

Para evidenciar os elementos e justificar os tópicos da Figura 5, foram estendidos, à luz da teoria de capacidades dinâmicas e o “Impacto da Transformação digital” foi massivamente interpretado pelos os entrevistados, como elemento que será um dificultador. Em virtude do incipiente conhecimento do tema e, principalmente, pelo aspecto norteador que

visa à mudança cultural e estrutural da organização, que inclui a reestruturação dos processos e aumento da produtividade, tendo a tecnologia como elemento central (Fitzgerald *et al.* 2014; Kiron *et al.* 2016), a “Concorrência digital” foi interpretada como facilitadora, pois segundo os entrevistados, aumenta “aquece” o mercado, proporcionando um efeito em cadeia reacionária, buscando um fortalecimento e amadurecimento para as práticas gerenciais e adoção de tecnologias nas rotinas empresariais.

Dentro do modelo de negócios o tópico “não sabemos se o cliente comprou no concorrente” se sobressaiu, pois evidencia a dificuldade de interpretar ações do cliente físico, sendo compreendido e até mesmo evidenciado no ambiente digital, quando se trata de um atendimento “78% presencialmente” e os entrevistados mostraram fortes evidências de compreensão mercadológica do referido tema. Unanimemente, o tópico Aplicativo móvel “App” se mostrou com evidências fortes de ser um facilitador, pois mostra o empenho e a “esperança de aumento de vendas”, os entrevistados se mostraram adeptos das principais tecnologias que norteiam, promovem e desenvolvem o referido tópico. No tópico capacidades o tópico “Desenvolver parcerias” se mostrou alinhado por ser um facilitador, pois mostra amadurecimento do setor de lavanderias com as práticas de aumentar sua influência e capilaridade de rede de relacionamento de fornecedores, distribuidores e parceiros de serviços complementares.

A Tabela 13 compila o totalizador das frequências relacionadas aos fatores dificultadores e facilitadores no processo de transformação digital do modelo de negócios.

Tabela 14. Total de Dificultadores e Facilitadores por Empresa

EMPRESAS	A	B	C	D
TOTAL DIFICULTADORES	21	33	22	49
TOTAL FACILITADORES	53	41	52	25

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em um mundo cada vez mais digital, a transformação não se trata apenas de implementar mais e melhores tecnologias, envolve congruência alinhado à cultura, às pessoas, à estrutura e às tarefas de sua empresa (Kiron *et. al.*, 2016).

Observou-se uma forte característica A e C, pois analisando como cada empresa se identifica com o cenário econômico atual e pandêmico, ambas as empresas se mostraram proativas e confortáveis com a transformação digital. A empresa D mostrou-se como *outlier*,

pois foi prejudicada com o atual momento econômico; com forte presença na América Latina, a empresa demonstrou ter dificuldade em inovar e compreender com velocidade necessária para atender as expectativas do cliente e, entre 49 dificultadores, mostrou-se com forte dificuldade de realizar a transformação digital. A empresa B mostrou-se neutra no processo, com equilíbrio nos facilitadores e dificultadores, madura e compreendendo os desafios para a transformação digital.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas se mostraram com fortes características de um DBS da dimensão *Modular Producer*, de acordo com o modelo MIT CISR, uma vez que ambas oferecem produtos ou serviços *plug and play*, que podem se adaptar a qualquer número de ecossistemas e são produtores modulares. Inovam constantemente seus serviços e asseguram que suas ofertas sejam as melhores opções disponíveis, com preço certo. Os líderes têm que decidir quais aplicativos de quais fornecedores usarem, qual área de negócios se beneficia mais com a troca para essa nova tecnologia, se a transição deve ser implementada em etapas e assim por diante.

As quatro empresas investigadas mostraram capacidade inovadora, com o uso das dimensões facilitadoras e dificultadoras, na transformação de modelo de negócios, associada à capacidade de transformar o novo conhecimento em serviços inovadores e ao desempenho econômico. A formação de relações facilitadoras e dificultadoras mostraram-se relevante na obtenção de compreensão, relacionadas à identificação e absorção de conhecimento externo.

Nesse contexto, a transformação digital desempenha papel essencial para as organizações baseadas em serviços e, fundamentalmente, as tecnologias digitais oferecem possibilidades de ganhos, escalabilidade de eficiência e intimidade com o cliente. Observou-se que a digitalidade em Lavanderias é baixa, então conhecer os aspectos dificultadores e facilitadores é relevante para evitar que essas empresas usem métodos de tentativa e erro, aumentando as chances de conseguirem passar pelo processo de transformação digital e continuarem competitivas.

Ao avaliar os fatores facilitadores e dificultadores do modelo de negócio tradicional para o digital, de acordo com a prática dos especialistas em lavanderias (negócio tradicional), foram identificados como pontos dificultadores: Mudança cultural das organizações frente às opções digitais; Ausência e/ou baixa capacidade de inovação; Digitalização; Visão sistêmica; Estratégia; Práticas de Gestão. Como pontos facilitadores foram identificados: Conhecimento prévio; Novos serviços; *OmniChannel*; *Ecosystem Driver*; Gestão do negócio. E os pontos identificados que possuem aspectos de facilitadores e dificultadores são: Redes de Valor; Modelo de Negócios; *Stakeholders*; Iniciativas; Modelo de negócios digital e App.

Essas observações mostraram que as empresas que desenvolveram capacidade dinâmica, mesmo que parcialmente, conseguem criar serviços inovadores e se adaptar ao ambiente em rápida mudança e contribuindo para anular seus dificultadores na transformação de modelos de negócios digitais.

Os resultados mostram a relevância da conectividade e interesse a adoção tecnológica, mostrando forte amadurecimento dos modelos de negócios digital e melhora da atual estratégia da empresa, também ajudam a sustentar a estratégia organizacional interna da empresa, que se reorganiza para oferecer ao cliente experiência. É possível compreender que as mudanças têm contribuído para elevar o padrão de envolvimento do cliente, empresa, fornecedores, distribuidor, modificando como estão lidando com a tecnologia e a transformação digital. Como limitações deste estudo, deve-se ressaltar que se trata de um estudo exploratório de quatro casos múltiplos, sugere realizar estudo com empresas de outros setores.

6 REFERÊNCIAS

- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (1994). R & D spillovers and recipient firm size. *The review of Economics and Statistics*, 336-340.
- Agarwal, R., & Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. *Decision Sciences*, 40(3), 431-475.
- Agarwal, R., Selen, W., Sajib, S., & Scerri, M. (2014). Dynamic capability building in service networks: An exploratory case study. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 12(1), 27-41.
- Ahuja, G., & Morris Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 521-543.
- Albers, A., & Miller, S. (2010). Open innovation in the automotive industry. *R&D Management*, 40(3), 246-255.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, 46(6), 419-426.
- Baltacioglu, T., Ada, E., Kaplan, M. D., Yurt And, O., & Cem Kaplan, Y. (2007). A new framework for service supply chains. *The Service Industries Journal*, 27(2), 105-124.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 3. reimp. Lisboa: Edições, 70.
- Bellettini, P. L. S. (2017). A transformação digital e seus reflexos na percepção de colaboradores de uma empresa de TI localizada no Vale do Rio dos Sinos.
- Bovet, D., & Martha, J. (2001). *Redes de valor: Aumente os lucros pelo uso da tecnologia da informação na cadeia de valor*. São Paulo: Negócio Editora.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.

- 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.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99(397), 569-596.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, Special Issue Technology, Organizations, and Innovation, 128-152.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. 2010. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 296.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Czarnitzki, D., & Kraft, K. (2004). Innovation indicators and corporate credit ratings: evidence from German firms. *Economics Letters*, 82(3), 377-384.
- Denzin, N. Lincoln, Y. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Dimaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, 147-160.
- Ding, Q., Akoorie, M. E., & Pavlovich, K. (2009). Going international: the experience of Chinese companies. *International Business Research*, 2(2), 148.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.

- Foss, N. J., Saebi, T. (2017). Quinze anos de pesquisa sobre negócios modelo inovação: até onde chegamos, e para onde devemos ir?. *Revista de gestão*, 43(1), 200-227.
- Gil, A. C. (2002). Como classificar as pesquisas. *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4, 44-45.
- Gobble, M. M. (2018). Digital strategy and digital transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66-71.
- Helfat C, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf MA, Singh H, Teece DJ, Winter SG. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell: Oxford, U.K.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., and Wiesböck, F. 2016. "Options for Formulating a Digital Transformation Strategy," *MIS Quarterly Executive* (15:2).
- i-SCOOP (2019). Digital transformation: Online guide to digital business transformation. Disponível em: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/> Acesso em: 06/06/2019.
- Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*, 58(1).
- Lee, C. S. (2001). An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies. *Internet Research*, 11(4), 349-359.
- Moreira, D. A., & Queiroz, A. C. S. (2007). Inovação organizacional e tecnologia. In *Inovação organizacional e tecnologia*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.
- Philip, G., and McKeown, I. 2004. "Business Transformation and Organizational Culture," *European Management Journal* (22:6), pp. 624-636.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64-88.
- Porter, M.E., and Heppelmann, J.E. 2014. "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition," *Harvard Business Review* (92:11), pp. 64-88.

- Rappa, M. A. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM systems journal*, 43(1), 32-42.
- Ridder, H. G., Hoon, C., & McCandless Baluch, A. (2014). Entering a dialogue: Positioning case study findings towards theory. *British Journal of Management*, 25(2), 373-387.
- Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1), 1-8.
- Rodrigues, A.M., Stank, T.P., and Lynch, D.F., 2004. Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics. *Journal of Business Logistics*, 25 (2), 65–94
- Rodrigues, L.C. (2005). Tecendo uma nova rede de integração. In: Microsoft: Lucratividade pela Inovação: como eliminar ineficiências nos seus negócios e na cadeia de valor. 63-103. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. MIT Press.
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7.
- Salum, F. r., Reis, R. S., & Tadeu, H. F. B. (2013). Reflexões de gestão de inovação: Uma perspectiva do mercado brasileiro. Na *evolução da gestão da inovação* (PP. 236-267). Palgrave Macmillan, Londres.
- Sawhney, M., Wolcott, R.C., & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*. Vol.47 No.3 Reprint number 47314. Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas.
- Swaminathan, J. M., & Tayur, S. R. (2003). Models for supply chains in e-business. *Management Science*, 49(10), 1387-1406.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.
- Tsekouras, G., Poulis, E., & Poulis, K. (2011). Innovation and dynamic capabilities in a traditional service sector: evidence from shipping companies. *Baltic Journal of Management*, 6(3), 320-341.

- Venkatraman, N. 1994. "IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition," *Sloan Management Review* (35:2), pp. 73-86.
- Weill, P., & Vitale, M. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business Press
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 27.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). Is Your Company Ready for a Digital Future?. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 21-25.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zerwas, D. (2014). *Organizational Culture and Absorptive Capacity: The Meaning for SMEs*. Springer Science & Business Media.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.
- Zou, T., Ertug, G., & George, G. (2018). The capacity to innovate: a meta-analysis of absorptive capacity. *Innovation*, 20(2), 87-121.
- Zucatto, L.C., & Pinheiro, I.A. (2008). Análise Descritivo-Analítica do Uso Combinado de Ferramentas de Gestão da Inovação Sob as Abordagens da Inovação Disruptiva e da Estratégia do Oceano Azul. Brasília, Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 25, Anais: ANPAD.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443-464.

4 ESTUDO 3. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: uma proposta de framework aplicada a lavanderias

Resumo

A transformação digital no setor de serviços em pequenas e médias empresas (PMEs) possui iniciativas para transformação digital, porém sem direcionamento, manual, etapas ou guia para apoio, gerando barreiras para o sucesso da transformação do modelo de negócio. Este estudo tem como objetivo propor um framework para transformação do modelo de negócio tradicional para o digital a partir de dados da literatura e de acordo com os aspectos empíricos com a percepção dos especialistas de lavanderias domésticas. Para isso utilizou a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais nortearam o desenvolvimento do framework e entrevistas abertas para validação do instrumento. O framework foi desenvolvido a partir das percepções e necessidades de maior agilidade, o qual inspirou a estrutura da representação gráfica, e os aspectos facilitadores e dificultadores direcionaram a formação do instrumento em duas fases: Preparação e Transformação, sendo que ambas se relacionam e fomentam os 5 elementos denominado como etapas: Ameaça, Gerenciamento, Conectividade, Vantagem Competitiva, Modelo de Negócio. Sugere que estudos futuros apliquem o framework em outros setores e ramo de negócios para apoiar a transformação digital dos modelos de negócio. A contribuição prática se refere ao direcionamento de um instrumento para que as empresas possam se apoiar para realizar a transformação digital em seu modelo de negócio. A contribuição teórica se refere a um avanço na literatura de empresas em serviço PME para a transformação digital.

Palavras-chave: Framework, Lavanderias, Transformação Digital. PMEs. Serviços.

ABSTRACT

The digital transformation in the service sector in small and medium-sized enterprises (SMEs) has initiatives for digital transformation, but without direction, manual, steps or guide for support, creating barriers to the success of the transformation of the business model. This study aims to propose a framework for transforming the traditional to digital business model based on data from the literature and according to empirical aspects with the perception of domestic laundry specialists. For this, it used data collection through semi-structured changes, as which guided the development of the framework and open opening for access to the instrument. The framework was developed from the perceptions and need for greater agility, which inspired the structure of the graphic representation, and the facilitating and hindering aspects directed the formation of the instrument in two phases: Preparation and Transformation, both of which are related and foster the 5 elements called as stages: Threat, Management, Connectivity, Competitive Advantage, Business Model. It suggests that future studies apply the framework in other sectors and business to support the digital transformation of business models. The contribution refers to the direction of an instrument so that companies can support themselves to carry out a digital transformation in their business model. The theoretical contribution refers to an advance in the literature of SME service companies for digital transformation.

Keywords: Framework, Laundries, Digital Transformation. SMEs. Services.

1. INTRODUÇÃO

As organizações realizam inúmeras iniciativas para explorar novas tecnologias digitais, envolvendo as principais operações do negócio em seus produtos e processos, bem como a organização das estruturas e conceitos de gestão (Matt, Hess & Benlian, 2015). A transformação digital, segundo Hess, Matt, Benlian e Wiesbock (2016) interage com as mudanças que as tecnologias digitais podem impactar no modelo de negócios da organização, pois resultam em alterações de produtos ou estruturas e automação de processos.

A transformação digital é definida como o uso de novas tecnologias digitais, como, *big data*, *blockchain* e *Internet das Coisas* (IoT), que permitem melhorias nos negócios para aumentar a experiência do cliente, otimizar as operações ou criar novos modelos de negócios (Matt, Hess & Benlian, 2015). Alguns exemplos de tais atividades são a otimização do trabalho e dos negócios, processos (incluindo automação de fluxos de trabalho internos), troca eletrônica de dados com clientes e fornecedores, introdução de comércio eletrônico ou sites de suporte para produtos, comunicação com o cliente e canais de vendas nas redes sociais, etc. (Zimmermann, Rentrop & Felden, 2016).

Assim, a transformação digital não se refere apenas a tecnologia e mudanças lógicas, mas também possui impacto sobre o próprio negócio, pois altera as principais operações comerciais, os produtos, processos e estruturas de gestão, o que possibilita criar novas possibilidades para o futuro procurando corrigir os possíveis erros ou gaps da organização (Hinings, Gegenhuber & Greenwood, 2018; Matt, Hess & Benlian, 2015). Nesse sentido, a transformação digital é o processo que visa alinhar o negócio ao processo de transformação cultural com novas necessidades do negócio (Orji; 2019).

No contexto das PMEs, a transformação digital possui enfoque com a digitalização de toda a organização, como também com seus processos de negócios (Lu, 2017). Além disso, o processo de transformação digital exige uma abordagem inovadora e diferenciada em relação à cultura organizacional, para que seja capaz de sustentar a mudança ao longo do caminho para a configuração digital no presente e futuro (Garzoni, Turi, Secundo & Del Vecchio, 2020).

Portanto, é fundamental compreender como as tecnologias podem trazer mudanças no modelo de negócios, organização, estrutura, processos e sistemas (Hess et al., 2016), procurando aumentar a flexibilidade, melhorar os processos centrados no cliente e garantir a redução de custos (Hofmann & Rüscher, 2017), tendo como foco a transformação dos modelos de negócios, haja visto que, devem ser adaptados às mudanças emergentes nas necessidades

do cliente, as questões competitivas do mercado e a novos potenciais para ofertas de serviços ou novas estruturas de parceiros que afetam tanto a oferta de valor (ou seja, os produtos ou serviços) quanto a criação de valor de uma empresa (Ivanov, Dolgui & Sokolov, 2019).

Neste contexto, o estudo propõe um *framework* para apoio às empresas de serviços em lavanderias para a transformação digital. Este instrumento é concebido como uma representação baseada nos estudos sobre transformação digital nas empresas e sobre os facilitadores e dificultadores para a transformação digital em PMEs de lavanderias. O instrumento é uma recomendação de procedimento sobre como usar o conhecimento acadêmico e prático da transformação digital, haja visto, que esse processo ainda possui pouca pesquisa conceitual ou empírica nas organizações que são transformadas digitalmente (Singh & Hess, 2017).

A contribuição do estudo acrescenta na literatura sobre transformação digital em empresas prestadoras de serviços e para a prática o *framework* para transformação digital em lavanderias pode ser adaptada para empresas individuais e de pequeno e médio porte, norteando esse processo organizacional de desenvolvimento e implantação de tecnologias, ferramentas, processos e estruturas organizacionais. A seguir, é realizada uma breve abordagem sobre modelos para transformação digital e modelos de negócios. Na sequência, é apresentado o método de pesquisa. Então, é proposto o *framework* com base nos resultados do estudo empírico e, por fim, são feitas as considerações finais.

2. ABORDAGENS TEÓRICAS

2.1 Modelos de Negócios

Modelo de Negócios possui muitas definições na literatura, dentre elas é caracterizado como a estrutura dos fluxos de produtos, serviços e informações contendo a descrição dos vários atores de negócios e seus papéis bem como a descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas (Timmers, 1998) tendo o agrupamento dos fluxos organizacionais relacionados à logística, valor e à receita da organização (Mahadevan, 2000).

Em outra conceituação é descrita como o método de fazer negócios e gerar lucros com foco na sustentabilidade econômica (Gangakhedkar, Kevlani & Bist, 2000), ou seja, é a maneira de como a empresa visa obter lucros e sustentá-los ao longo do tempo (Stewart & Zhao, 2000) com o objetivo de desenvolver uma reflexão sobre estrutura, processos, produtos e infraestrutura na empresa Zimmermann (2000).

Desta forma, o modelo de negócios foi caracterizado como uma cadeia de valor caracterizado pela captura de valor de estratégias organizacionais (Massa & Tucci, 2013; Lee, Pae & Wong, 2001; Bovet e Martha, 2000). Em concordância, Zott e Amit (2013), descrevem o modelo de negócio como o design do conteúdo da transação, estrutura e governança de modo a criar valor por meio da exploração de novos negócios e oportunidades e; Rappa, (2004) ressalta que desta forma, a empresa responderá ao mundo real obtendo lucro.

Em outra conceituação, Chesbrough e Rosebloom (2002) descrevem como o método intermediador entre entradas técnicas e saídas econômicas os quais descrevem como a organização pretende criar valor no mercado, com a combinação de seus produtos, serviços, imagem e distribuição, a fim de, obter vantagem competitiva. Na mesma linha, (Lehmann-Ortega e Schoettl, 2005; Shafer, Smith & Linder, 2005; Morris, Schindehutte & Allen, 2005)., salientam que é a forma como sua arquitetura de valor pode capturar tal valor e convertê-lo em lucro, sendo a representação das principais escolhas estratégicas da organização.

Assim, um modelo de negócio é um padrão (Brousseau & Penard, 2007), considerada como uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos, ou seja, é uma descrição do valor que uma empresa oferece para um ou vários segmentos de clientes e da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar esse capital de relacionamento de valor, gerar fluxos de receita rentáveis e sustentáveis (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Rajala & Westerlund, 2005; Aspara, Lamberg, Laukia & Tikkanen, 2013), sendo descrita por um quadro representativo (Massa, Tucci & Afuah, 2017).

Descreve-se, então, a lógica do modelo de negócios como a de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização para que ela alcance vantagens competitivas sustentáveis no mercado em que atua (Chesbrough, 2007, Verstraete & Jouison, 2007; Plé, Lecocq & Angot, 2008).

Por fim, conceituam como a representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas de modo a criar valor por meio da exploração de oportunidades de negócio, sendo a estrutura definida pela empresa para se relacionar com os seus clientes, fornecedores e demais stakeholders (Zott & Amit, 2008; Teece, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Chesbrough 2010; Demil & Lecocq, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011; Zott, Amit & Massa, 2011) considerada como um modelo com componentes estratégicos, visando assim alcançar uma vantagem competitiva (Wirtz, Pistoia, Ullrich & Göttel, 2016).

Percebe-se que modelo de negócios foi definido por estudos anteriores como "uma declaração (Stewart & Zhao, 2000), uma descrição (Applegate, 2001), uma representação (Morris et al., 2005; Shafer et al., 2005), uma arquitetura (Timmers, 1998), uma ferramenta

conceitual ou modelo (Osterwalder et al., 2005), um modelo estrutural (Amit e Zott, 2001), um método (Afuah e Tucci, 2001), um quadro (Massa, Tucci & Afuah, 2017), um padrão (Brousseau & Penard, 2007), e um conjunto (Zott et al., 2011). Nesse sentido, um modelo de negócios não é uma descrição completa do que uma empresa faz, mas uma caracterização simplificada que captura a essência da causa-efeito dos relacionamentos entre clientes, a organização e o dinheiro (BadenFuller & Mangematin, 2013), sendo que a maioria dos estudos enfatizou a concentração na criação de valor, enquanto outros na captura de valor.

2.2 Modelos para Transformação Digital

O termo “digitalização” faz referência a transformação do processo de informação analógica em digital, como também, para o uso de tecnologias digitais utilizadas com o objetivo de mudar um modelo de negócios, fornecendo novas receitas e oportunidades de produção e valor, ou seja, é o processo de mudança para um negócio digital (Gartner, 2017). a digitalização também é descrita, de forma simplificada, como um termo geral para atividades que visam transformar informações, processos, produtos ou serviços apoiados por informações e tecnologia de comunicação (Zimmermann, Jugel, Sandkuhl, Schmidt, Schweda & Mohring, 2016).

Com isso, a digitalização, desencadeou possibilidades para as empresas interagirem com os clientes e compreender as suas necessidades, o que resulta na construção de novos modelos de negócios (Schwertner, 2017), no realinhamento dos modelos de negócios (Wirtz, Schilke & Ullrich; 2010), e conseqüentemente gera maior produtividade, eficiência e vantagem competitiva (Porter & Heppelmann 2014; Schwertner, 2017).

O processo que ocorre de transformação do modelo de negócios tradicional para o digital caracteriza-se como o investimento em pessoas e tecnologia para impulsionar um negócio que está preparado para crescer, adaptar, dimensionar e mudar para o futuro (Centobelli, Cerchione, Chiaroni, Del Vecchi & Urbinati, 2020). Na literatura, o conceito de modelo para transformação digital em gestão de negócios possui muitas definições e são generalistas, pois se adequam a cada estudo para fins específicos (Demil & Lecocq, 2010), como verifica-se na identificação de vários conceitos e estruturas sobre modelos de transformação digital, incluindo *framework* de Verina & Titko (2019) desenvolvido sobre três categorias em negócios; 1) tecnologias, 2) processos e gestão, 3) pessoas. Kotarba (2018), estruturado conforme Modelo de negócios Canvas de Osterwalder et al., (2005), porém adicionando itens de digitalização. Li, Su, Zhang & Mao (2018), desenvolveram o framework baseado em proposta de valor, arquitetura de valor e funcionalidades da arquitetura. Ritter &

Pedersen (2020), descrevem seu framework em cinco perspectivas: Arquétipos, Alinhamento, Lógica, Elementos, Entendimento do modelo associado à inovação.

Remane, Hanelt, Nickerson & Kolbe (2017), construíram o framework baseado em três etapas: identificação dos produtos e serviços existentes, desconstrução do modelo de negócio e descobrimento de novas configurações. Bican & Brem (2020), desenvolveram o *framework* baseado nas relações de modelos de negócios, inovação, tecnologia e transformação. Sandkuhl, Shilov & Smirnov (2020) descrevem como ponto de partida etapas de digitalização, e Weill & Woerner (2015; 2020) desenvolveram um modelo de negócios em quatro quadrantes: Onicanal, Fornecedor, Produto Modular e Propulsor de ecossistema, sendo indicado para a transformação digital as empresas se deslocarem no sentido de “Propulsor de ecossistema”, o que possibilita a empresa se reinventar para competir na era digital, tendo seis análises para a transformação digital do modelo de negócios: Quão forte é a ameaça digital para seu modelo de negócios? (Ameaça), Qual modelo de negócio é o melhor para o futuro da empresa? (Modelo), Qual é sua vantagem competitiva? (Vantagem), Como a empresa usará a tecnologia para se conectar e aprender? (Conexão), A empresa possui opções para o futuro referente a cultura organizacional? (Capacidades) e A empresa possui liderança em todos os níveis para fazer a transformação digital? (Liderança).

A transformação digital é, portanto, um meio fundamental para a inovação do modelo de negócios e não é limitada a qualquer setor ou empresa em particular, as abordagens de transformação exibem certas dimensões comuns obrigatórias, como a economia digital que encontram maneiras de criar uma proposta de valor nova e convincente, frequentemente inovando na experiência do cliente, como o uso de tecnologias, mudanças na criação de valor, gestão de mudança estrutural e aspectos financeiros redefinidos (Matt, Hess & Benlian, 2015), ou seja, os modelos de negócios digitais criam valor ao facilitar trocas entre dois ou mais grupos interdependentes, geralmente consumidores e fornecedores (Venkatesh, Mathew & Singhal, 2019).

2.3 PMEs de Lavanderias e a transformação digital

A digitalização e as tecnologias estão inovando em particular as PMEs, (Franceschelli, Santoro, & Candelo, 2018; Warner e Wager, 2019; Ghezzi & Cavallo, 2020; Garzoni, Turi, Secundo & Del Vecchio, 2020), sendo que as PMEs prestadoras de serviços compõem grande parte da quantidade das empresas (IBGE, 2021; SEBRAE, 2021).

De acordo com os dados do SEBRAE (2021), as micro e pequenas empresas (PMEs) estão classificadas, conforme seus níveis de faturamento para efeito fiscal e número de

funcionários, assim para classificar micro, pequenas e médias empresas. As lavanderias estão inseridas, de acordo com a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no grupo de Serviços Pessoais (Lavanderias e Tinturarias) com código CNAE (Cadastro Nacional de Atividades Econômicas) 96.01-7e têm a seguinte tipologia, conforme o SINDILAV (Sindicato Intermunicipal de Lavanderias no Estado de São Paulo):

a) Lavanderias Domésticas: direcionadas ao consumidor final, estas são responsáveis pela higienização de roupas do dia a dia, roupas sociais, vestidos de festa, roupas de cama, mesa e banho.

b) Lavanderias Industriais: direcionadas ao consumidor institucional, responsáveis pela higienização de têxteis utilizados por empresas. São divididas em: Lavanderias de Decoração: higienização de carpetes, tapetes, cortinas, sofás, poltronas, cadeiras e estofados em geral;-Lavanderias de Hotel, Motel e Restaurante: limpeza de roupas de cama, mesa e banho para estabelecimentos que precisam de agilidade.

c) Sapataria: limpeza e lavagem de calçados.

d) Passadoria: serviços de passagem de roupas.

No Brasil, o IBGE (2019) na Pesquisa Anual de Serviços, revelou que as 998.808 empresas de serviços obtiveram juntas R\$ 969,3 bilhões de receita operacional líquida, ocuparam 14.622 mil pessoas e despenderam R\$ 192,5 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações. Dada a importância das PMEs em serviços, a escolha do segmento de lavanderias domésticas foi motivada pela importância desse grupo de empresas no Brasil, e por ser um negócio que possui em modelo de negócios tradicionais, sendo aptos para este estudo. Até mesmo, algumas redes internacionais (franquias) agregam serviços de lavanderia com maior rapidez, no entanto possuem técnicas específicas do negócio para otimização dos processos, sem um modelo de negócios digital.

A transformação digital muda a maneira de fazer negócios e, em particular, como as empresas assim como indivíduos e grupos operam, comunicam e criam valor por meio de Tecnologias. Dada a crescente complexidade da transformação digital (Matt et al., 2015), às PMEs estão, portanto, cada vez mais precisando de recursos profissionais de tecnologia.

3. MÉTODO

As PMEs, em particular, podem ser sobrecarregadas com as oportunidades, desafios da transformação digital e problemas decorrentes por falta de recomendações claras para orientar suas jornadas digitais (Imgrund, Fischer, Janiesch & Winkelmann, 2018). Neste

estudo empírico, de cunho qualitativo, buscou responder a questão: Como os facilitadores e dificultadores contribuem para a transformação digital nos modelos de negócios de Lavanderias? Para isso foi proposto um framework para transformação digital do modelo de negócios de lavanderias.

Realizou-se uma análise qualitativa com base em entrevistas, pois, são consideradas como um método para validar artefatos teóricos com contexto organizacional (Myers & Newman (2007), optou-se por ser semiestruturadas com especialistas atuantes no ramo de lavanderias). A coleta de dados envolveu entrevistas em profundidade conduzidas em duas etapas, sendo: 1ª etapa entre os dias 15 e 22 de Dezembro de 2020, tiveram de 78-96 minutos.

Inicialmente foi realizada uma busca ampla na internet utilizando o domínio *Google* com a *string* de busca: lavanderias em SP. Resultou em uma lista de 121 lavanderias. Foram excluídas 16 lavanderias que não atendiam ao critério de PMEs, por se tratar de grandes redes de lavanderias. Para as 105 lavanderias, foram enviados e-mails e realizado contato por WhatsApp, ao final foram 19 retornos positivos, sendo que deste total, após conversa explicativa sobre a pesquisa, apenas 6 concordaram com a entrevista. Nesta etapa, percebeu-se que as empresas PMEs de lavanderias por possuírem um negócio tradicional sentem-se inseguras ao revelar sobre suas práticas, estratégias e atuação no mercado, mesmo garantindo a confidencialidade.

Para este estudo selecionou-se 3 empresas, sendo 2 lavanderias com modelos de negócios tradicionais, ambas com mais de 20 anos de experiência e atuação no setor. Uma das empresas selecionadas é franqueada de uma rede de lavanderia internacional e ambas estão situadas em regiões com grande quantidade de concorrentes, conforme mapeamento realizado via Google Maps (Região de Indianópolis e Vila Mariana). A outra empresa selecionada é da área de tecnologia especializada em lavanderias, possui mais de 25 anos de atuação no Brasil e há 20 anos atende também a América Latina, essa escolha ocorreu para aprofundar sobre a transformação digital no setor, conforme caracterização realizada na Tabela 1.

Tabela 1. Caracterização das empresas entrevistadas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Setor de atuação	Empresa de desenvolvimento de softwares, aplicativos, e especializada em tecnologia para lavanderia	Lavanderia comercial modelo de negócios tradicional	Lavanderias doméstica modelo de negócios tradicional
Descrição do negócio	Empresa com foco em Lavanderia comercial, Lavanderia industrial, Franquia, Passadoria, Costuraria e Sapataria.	Empresa com foco em lavanderia doméstica e industrial com serviços de passadoria	Franquia com foco em lavanderia doméstica com serviços de passadoria e Sapataria.
Quantidade de Funcionários	72	12	16
Localização	Guarulhos/SP	São Paulo Zona Norte	São Paulo-Zona Sul
Classificação	Pequena Empresa	Pequena Empresa	Pequena Empresa
Entrevista	1 Proprietário 1 Gerente Geral 3 Colaboradores em nível de liderança	1 Proprietário 1 Colaborador	1 Gerente Geral
Faturamento mensal	180 mil	42 mil	125 mil
Nível de Atuação	LATAM	Municipal/SP Brasil	Municipal/SP Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados da pesquisa (2021).

Para identificação das entrevistas e para efeito de análises dos dados, foi realizada a codificação dos entrevistados conforme Tabela 2.

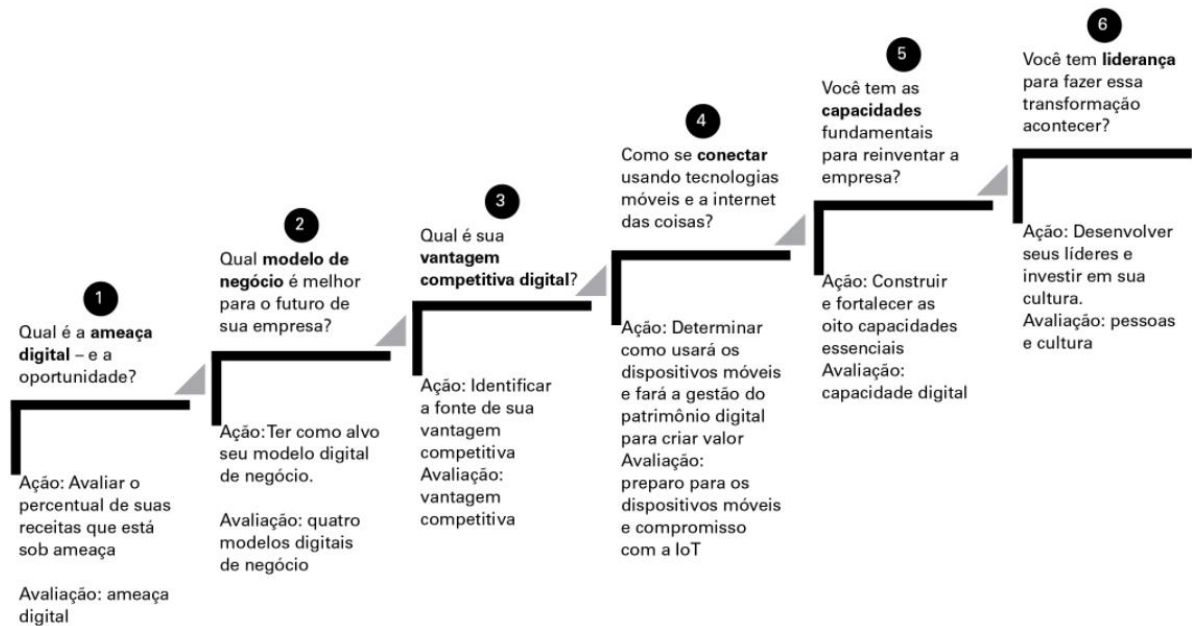
Tabela 2. Identificação dos entrevistados

Código	Cargo/Função	Experiência no setor (anos)	Empresa	Idade	Sexo	Escolaridade
E1	Proprietário	21	Empresa A	52 anos	Masculino	Graduação
E2	Gerente Geral	9	Empresa A	39 anos	Masculino	Graduação
E3	Líder de Lavagem	5	Empresa A	35 anos	Feminino	Ensino Médio
E4	Supervisor de Produção	11	Empresa A	32 anos	Masculino	Ensino Médio
E5	Líder de Tinturaria	7	Empresa A	38 anos	Feminino	Ensino Médio
E6	Proprietário	26	Empresa B	55 anos	Masculino	Ensino Médio

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados da pesquisa (2021).

Cada empresa selecionada possui a sua particularidade sobre o negócio, e esta foi uma estratégia para construção do framework, uma visão mais técnica e aprofundada sobre o negócio e a transformação digital em seu modelo de negócios. Para as entrevistas utilizou-se o roteiro proposto por Weill & Woerner (2020), conforme passos descritos na Figura 1.

Figura 1. Roteiro das entrevistas semiestruturadas



Fonte: Weill & Woerner (2020).

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e realizou-se as análises para detectar padrões nas evidências relacionados a cada item nas organizações e para compreensão da transformação digital em PMEs em serviços de lavanderia. Esta etapa juntamente com os

estudos anteriores, que revelaram facilitadores e dificultadores para a transformação digital em lavanderias possibilitou o desenvolvimento do *framework*.

A 2ª etapa foi formada por entrevistas não estruturadas e ocorreram entre os dias 02 a 10 de fevereiro de 2021, com 3 especialistas de lavanderias, os quais também foram participantes da etapa anterior, caracterizados na Tabela X, para validação das informações e do *framework* para transformação digital em PMEs de lavanderias, tiveram duração entre 40 a 58 minutos. Esta etapa seguiu o seguinte roteiro: Passo 1: Apresentação do Framework ao especialista. Este passo envolveu em média 15 minutos para explicação do *framework*. Passo 2: Discussão sobre o Framework para transformação digital. Em média, a duração das observações e sugestões foi de 20 minutos. Passo 3: Validação do Framework para transformação digital em PMEs no ramo de lavanderias. Em média levou-se entre 5-10 minutos para validação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 *Framework* para transformação do modelo de negócios tradicional para o digital de lavanderia.

O *Framework* para transformação digital em prestadoras de serviços em lavanderias domésticas foi desenvolvido com base na identificação dos facilitadores e dificultadores, dos estudos anteriores, na busca da literatura foi realizada uma revisão sistemática resultando na Tabela 3.

Tabela 3. Identificação de Facilitadores e Dificultadores na literatura

Identificação de Facilitadores e Dificultadores na literatura	
Facilitadores	Dificultadores
Cultura organizacional digital	Falta de articulação organizacional
Estratégias digitais	Desconhecimento técnico
Treinamentos dos colaboradores	Concorrentes 100% digitais
Consciência digital	Incapacidade de qualificação dos colaboradores
Agilidade	Escassez de talentos digitais
Mindset digital	
Ambiente colaborativo	
Padronização de processos	

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2021).

Seguidamente, foi realizado um segundo estudo para identificar e analisar os facilitadores e dificultadores para a transformação digital com especialistas em lavanderias, resultando na Tabela 4.

Tabela 4. Identificação de Facilitadores e Dificultadores nas entrevistas com especialistas

Classificação	Seção	Facilitadores	Dificultadores
Mudança cultural das organizações frente às opções digitais;	Ameaça	Não foi identificado nas entrevistas	1. Resistência a mudanças; 2. Necessária mudança de estrutura, processos; 3. Resistência à mudança de atitudes, crenças e comportamentos; 4. Inexistência da formação de redes de negócios, 5. Necessidade de um novo modelo de negócios.
Ausência e/ou baixa capacidade de inovação	Ameaça	Não foi identificado nas entrevistas	1. Sem conhecimento externo; 2. Detêm a visão sistêmica do Conhecimento Interno, porém sem utilização; 3. Resistência ao aprendizado; 4. Setores e propostas de valor desalinhadas ou inexistentes ao negócio; 5. Baixa capacidade de aprendizagem.
Digitalização	Ameaça	Não foi identificado nas entrevistas	1. Falta de mentalidade digital; 2. Desconhecimentos sobre as ferramentas digitais; 3. Centralização de decisões e atividades no proprietário; 4. Falta de estímulo e/ou interesse de integração do negócio ou atividades às tecnologias;
Redes de Valor	Modelo de Negócios	1. Consciência e importância direcionada para tecnologia	1. Falta de informação ou desinteresse em aprender ou reaprender sobre o negócio; 2. Desconhecimento sobre o próprio cliente e sua cadeia de valor; 3. Falta de preocupação com desenvolvimento e/ou recrutamento de talentos.
Visão sistêmica	Modelo de Negócios	Não foi identificado nas entrevistas	1. Falta de pleno conhecimento sobre dados ou aspectos dimensionais do negócio;
Estratégia	Modelo de Negócios	Não foi identificado nas entrevistas	1. Inexistência de estratégia digital
Práticas de Gestão	Vantagem competitiva	Não foi identificado nas entrevistas	1. Existem dificuldades e limitações centralizadas na gestão;
Conhecimento Prévio	Vantagem competitiva	1. Conhecimento prévio (familiar).	Não foi identificado nas entrevistas
Modelo de Negócios	Vantagem competitiva	1. Serviços personalizados e únicos (Tailor Made).	1. Compreensão de valor centralizado para uma orientação de crescimento do negócio; 2. Customização.
Novos serviços	Vantagem competitiva	1. Agrupamento de serviços; 2. Experimentação de novos modelos de receita,	Não foi identificado nas entrevistas
OmniChannel	Vantagem competitiva	1. Multicanal para o aumento de engajamento dos clientes.	Não foi identificado nas entrevistas
Ecosystem Driver	Vantagem competitiva	1. Aumento no relacionamento com os clientes finais; 2. Aumento do conhecimento sobre os clientes.	Não foi identificado nas entrevistas
Stakeholders	Vantagem competitiva	1. Proximidade com os clientes; 2. Desenvolvimento de talentos.	1. Comunicação restrita.
Iniciativas	Conectividade	Não foi identificado nas entrevistas	1. Falta de engajamento para iniciativas digitais; 2. Fragilidade digital.
Modelo de negócios digital	Conectividade	1. <i>Players</i> 100% digital.	Não foi identificado nas entrevistas
App	Conectividade	1. Acesso maior para os clientes; 2. Abrangência e maior visibilidade; 3. Facilitação de comunicação.	1. Aspectos relacionados à concorrência 2. Oferta de novos serviços no mercado com valores inferiores.
Gestão do negócio	Capacidades e Liderança	1. Desafios flexibilidade e agilidade	Não foi identificado nas entrevistas

Fonte: Resultados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2021).

Na literatura, em uma publicação da *Harvard Business Review* que analisa quarenta novos modelos de negócios em uma variedade de setores, um dos fatores críticos de sucesso listados foi ter uma organização ágil e adaptável. Nesse estudo, as organizações ágeis foram identificadas como mais capazes de responder e se adaptar às necessidades do mercado (Kavadias, Ladas & Loch, 2016), a partir deste pensamento foi desenvolvido o esqueleto do framework baseado em método ágil. Pois, ter uma estrutura organizacional plana, permanecer aberto para tomar decisões rapidamente e adaptar as mudanças pode significar ser mais capaz de identificar e atender às necessidades do cliente (Kavadias, Ladas & Loch, 2016).

A Figura 2 mostra que o framework contém conjuntos de dados identificados nas entrevistas. Cada etapa representa um conjunto de práticas necessárias para a transformação no modelo de negócios digital. A primeira etapa, “Mudanças”, representa a cultura, a aprendizagem e a digitalização de atividades e processos. Tais características podem ser vistos na literatura como o processo de reconfiguração dos seus elementos, como atividades internas, a estrutura organizacional para determinar as ligações entre as atividades e a governança para determinar quem está realizando as atividades (Mustafa, 2015).

Nesta primeira etapa “Mudanças”, para iniciar a transformação do modelo de negócio realiza-se a identificação das necessidades não atendidas no negócio e a satisfação dos clientes, como identificados nos trechos das entrevistas: **“ainda falta melhorar né hoje em dia o cliente ele não fica sabendo de muita coisa, sabe só se ele ir pessoalmente” (E5)**. Neste trecho destacado nota-se uma preocupação em atender a satisfação do cliente frente a digitalização.

Em outro destaque: **“a gente precisa atualizar, hoje em dia não dá para você ficar na mesma. Muitos são os produtos novos, são máquinas novas e clientes novos, eu acredito que a internet seja a tendência” (E3)**. Verifica-se neste ponto uma abertura para a aprendizagem digital diante de uma necessidade de mercado identificada, item que compõe a primeira etapa do *framework*.

A etapa subsequente “Gerenciamento” atua como um agente de mudança digital na gestão do negócio, agregando uma visão e práticas mais ágeis. Nesta etapa, têm-se as capacidades dinâmicas que são descritas na literatura como a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar as competências externas para se adaptar rapidamente a ambientes em mudança (Teece, 2018). O trecho **“a mão de obra digital ainda não tenho” (E2)**, demonstra preocupação sobre a equipe e a falta de mentalidade digital, caracterizado como uma ameaça, no entanto, este ponto foi desenvolvido no *framework* como uma das etapas para a transformação do modelo de negócios.

A etapa “Conectividade” inclui características para uma transformação eficiente e eficaz, e envolve o uso de meios digitais e tecnologias, introdução do digital e dos recursos digitais necessários. Como pode-se perceber no trecho destacado da entrevista: **“no Brasil é um pouquinho mais complicado, porque ainda tem muita coisa a se fazer né, principalmente pela internet. Sem internet hoje se engatinha”** (E2), neste ponto nota-se uma necessidade já identificada no setor referente a presença digital, em outro ponto das entrevistas verifica-se que mesmo as lavanderias que já possuem algum tipo de digitalização, ainda devem ser estruturadas e/ou melhoradas, como visto **“se posicionar nas mídias sociais precisa melhorar muito, a gente tem umas falhas”** (E5), dado este motivo a etapa conectividade foi desenvolvida no Framework, e tais aspectos requerem mudanças na cultura organizacional, sendo então estes formadores da fase denominada como “Preparação”.

Após cumpridos as 3 etapas iniciais é possível avançar para “Vantagem Competitiva” que inclui alinhamento de novas práticas, estruturas, processos e gestão. No trecho **“é uma grande tendência e isso consequentemente começa a se assustar, porque o cara tem toda uma estrutura ele tem pontos que normalmente são caros, e de repente se vê sendo atacado por alguém que tem um custo muito mais barato dele, com uma operação online.”** (E3). No trecho destacado percebe-se a preocupação com a concorrência digital, dado este fato e após considerar as etapas anteriores, torna-se necessário desenvolver novos modelos para fontes de receita, e um ponto de atenção é o desenvolvimento do omnicanal, pois além da presença digital permite integrar diversos ambientes de interação com o cliente, agregando mais facilidade e flexibilidade para as escolhas dos serviços.

Esses fatores contribuem para resolver os trechos destacados: **“é muito difícil mesmo porque o cliente hoje em dia, tem um receio até de passar alguns dados (E2); “você consegue dados porque tem ali a permanência a frequência dele né diariamente, a gente tem horários e coisas da rotina do tempo”** (E4); “hoje você consegue identificar se o seu cliente fez uma determinada a fixação de um serviço” (E8), com o desenvolvimento de um ecossistema digital tanto para os clientes, quanto empresas prestadoras do serviço que terão maior assertividade nas escolhas, pois terão dados e informação sobre o negócio baliza as práticas da gestão.

Na sequência têm-se a etapa “Modelo de negócios” que consiste na revisão, estruturação ou realinhamento de toda cadeia de valor da empresa com base em iniciativas digitais. No trecho em destaque percebe-se a preocupação com a alteração do modelo de negócios e da necessidade de adaptação e estruturação para as novas práticas, **“você vai encontrar exatamente inverso, vou dar um exemplo meu filho e minha filha já não sabe**

manipular bem a máquina de lavar, o seu filho provavelmente vai ter dificuldade em lidar com máquina de lavar. Eu não sei se você manipular bem uma máquina de lavar, percebe?” (E1)

Em outro trecho *“daqui a 10 a 15 anos o número de máquinas de lavar vão cair drasticamente, porque os espaços das casas são pequenas né e os próprios filhos não querem esta tarefa. Então a tendência de criar e surgir Lavanderia de baixo custo e para isso usará a internet é uma oportunidade.” (E1)*. Em outra entrevista destaca-se novamente essa preocupação em transformar o modelo de negócios *“as lavanderias são bem limitadas, é sempre as mesmas coisas, é uma dificuldade em se inovar neste setor, tem algumas que conseguem mas são bem poucas” (E1)*.

Na literatura, Latifi e Bouwman (2017) afirmam que uma estratégia define diretrizes ao projetar um modelo de negócio e que o redesenho contínuo é necessário para garantir que o negócio alcance seus objetivos. Nesse sentido, a fase “Modelo de negócios” é desenvolvida para que seja possível desenvolver estratégias digitais e revisar a cadeia de valor da empresa com iniciativas já realizadas na fase de “Conectividade”.

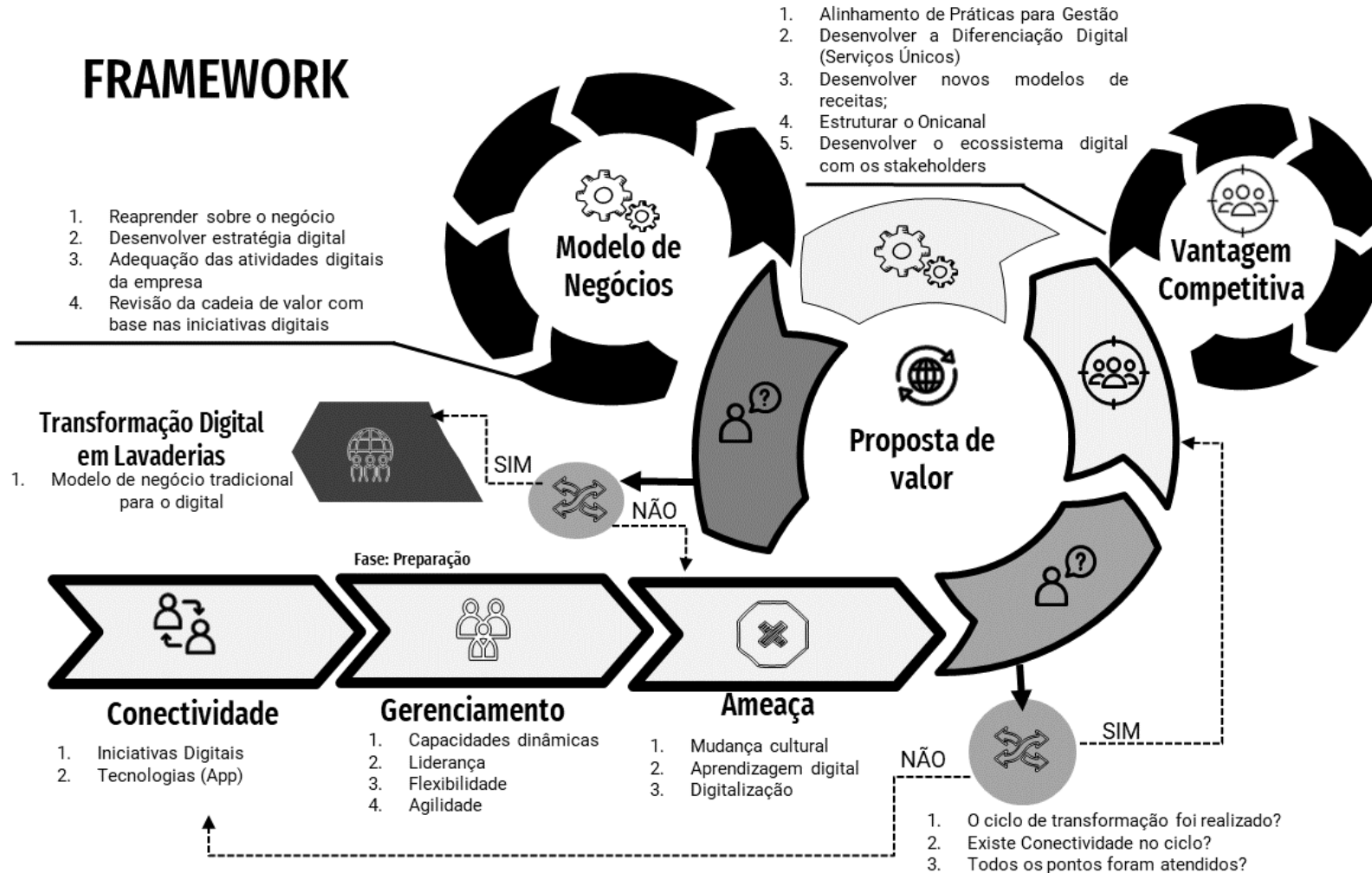
Após, ocorre a validação das etapas para a transformação digital, se em algum dos itens não forem identificados os pontos necessários para “vantagem competitiva” e “modelos de negócios” realiza-se o loop novamente a partir da conectividade. Para isto, deve-se responder: Existe Conectividade no ciclo? O ciclo de transformação foi realizado incluindo todos os pontos das etapas? Então se a resposta for não, realiza-se o loop de etapas novamente. Caso a resposta for sim, indica que foi realizada a transformação do modelo de negócios tradicional para o digital em lavanderias.

A transformação do modelo de negócio são mudanças projetadas, novas e não triviais para os elementos-chave de uma empresa e / ou a arquitetura que liga esses elementos (Foss & Saebi, 2017). Nesse sentido, a Figura 2 mostra que o *Framework* contém a divisão em 2 fases: Preparação e Transformação, sendo que ambas são necessárias para que ocorra a transformação do modelo de negócio tradicional para o digital em lavanderias PMEs. O *Framework* contém todos os elementos identificados como facilitadores e dificultadores, apontados na literatura e pelos especialistas. O interior de cada etapa possui ações e análises necessárias para estruturar a transformação digital representando um conjunto de elementos e atividades. No interior do loop, na fase de transformação têm-se a criação da “Proposta de valor”.

A proposta de valor engloba a melhoria da gestão, processos, estratégia e posicionamento da empresa, pois concentra as atividades principais na entrega de valor,

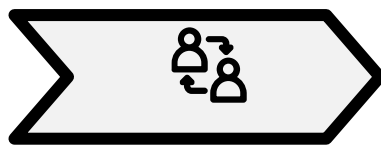
formada pelas etapas de “Vantagem competitiva” e “Modelo de negócios, ambas refletem soluções para a necessidade específica do setor, que inclui . os elementos que estão associados à criação desse valor como as atividades-chave, os principais recursos e infraestruturas mas também recursos organizacionais e estratégicos.

Figura 2. Framework para transformação digital de Lavanderias



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.1.1 Conectividade



Conectividade

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A tecnologia digital dos dispositivos móveis oferece oportunidades de interagir com o cliente final, embora a digitalização trouxesse algumas ameaças como os concorrentes podem usar os meios digitais para desarticular os hábitos dos clientes, ou poderiam usar a tecnologia para consolidar a relação com os clientes: Foi analisado o problema da “comunicação” e “engajamento do cliente”, salientado que normalmente os processos de compra, mesmo os estruturados, são definidos pelo proprietário da empresa e que raramente têm a participação do usuário final da ferramenta tecnológica e que isso ocasiona problemas de comunicação entre a equipe e os clientes.

Uma rota mais promissora é sair na frente da digitalização e descobrir como atender às necessidades do cliente com um onicanal integrado, empregando os dados detalhados de produtos e clientes para determinar o que os clientes querem essa mudança exigirá, tipicamente, alguma cirurgia organizacional para explorar a oportunidade digital de mudar o foco do produto para colocar o cliente em primeiro lugar.

A tecnologia digital dos dispositivos móveis oferece, pela primeira vez, enormes oportunidades de interagir com o cliente final, uma bênção para franqueadores que, tipicamente, sabem pouquíssimo sobre as pessoas que compram seus bens e serviços (ao contrário dos franqueados), embora a digitalização trouxesse algumas ameaças os concorrentes podem usar os meios digitais para desarticular os hábitos dos clientes, ou grandes franqueados poderiam usar a tecnologia para consolidar a relação com os clientes, no total havia muito mais oportunidade.

Desenvolver uma única fonte de verdade sobre os clientes finais é um difícil obter informações precisas e atualizadas sobre os clientes finais. As lavanderias variam em diligência, capacidade e motivação para coletar dados sobre o cliente final, o que dificulta a obtenção de uma visão global. Envolver os clientes via um modelo onicanal se mostra um destino bem-sucedido que as empresas podem aspirar plena nos canais e entre eles. Como hoje praticamente todos os clientes das lavanderias usam celulares, a empresa pode, pela

primeira vez na história, implementar um modelo onicanal eficaz para engajar mais profundamente os clientes.

Criar um programa de fidelidade com pagamentos por celular: Os programas de fidelidade e as compras com cartão de crédito para valores relativamente pequenos, como a quantia média gasta pelos fregueses numa lavanderia, sempre foram difíceis para lavanderia, devido ao equipamento necessário e às taxas cobradas pelos cartões. Os cartões pré-pagos, os cartões de fidelidade com valor armazenado e outros modelos semelhantes podem tornar esses pagamentos relativamente fáceis e menos caros e, ao mesmo tempo, implementar um programa de fidelidade na rede toda, impulsionando ainda mais a adoção do aplicativo.

Essa estratégia oferece uma rara oportunidade para lavanderias se conectarem diretamente com os clientes e construir fidelidade. Além disso, as lavanderias podem usar efetivamente os dados coletados para melhorar o serviço e testar várias estratégias em mercados diferentes e aprender com elas. Sem dúvida, hoje assistimos aos primeiros estágios da transformação digital do varejo de bens físicos, Para resolução destes problemas, sugere-se que os usuários finais de ferramentas tecnológicas, recebam informações adequadas acerca da implementação e sejam treinados a operá-las corretamente Além disso, é necessário oferecer ao cliente uma experiência multiproducto e multicanal integrada, e torná-las disponíveis por meio de interfaces de programação de aplicativos (APP).

4.1.2 Gerenciamento



Gerenciamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nesta etapa, a empresa precisará investir em competências e práticas para mudar de forma substancial sua organização, duas ações importantes que as empresas podem adotar: a) construir uma cultura e uma estrutura digital compartilhando seus valores, crenças, tradições e pressupostos sobre o mundo digital para guiar comportamentos ;b) podem se tornar ambidestras, inovando e reduzindo custos ao mesmo tempo. Ampliar a voz do cliente dentro da empresa (tornando o cliente central em tudo o que a empresa faz), criar uma cultura de

tomada de decisões com base em evidências (usando dados sociais, operacionais, do mercado e dos clientes).

As iniciativas de transformação digital relevante para obter desempenho promissor, desde arquitetura e plataformas novas para dar melhor suporte à automação de processos e à integração de canais até a integração completa em tempo real de parceiros externos e uma abordagem multicanal para melhorar a eficiência, a experiência do cliente e a taxa de crescimento.

Quando refinamos essas iniciativas, descobrimos que a maioria das lavanderias busca se transformar em duas dimensões:

- (1) entender melhor e fornecer o que o cliente final quer e
- (2) operar numa rede cada vez mais coordenada de empresas, dispositivos e clientes para criar valor para todos os participantes.

O que torna sua empresa grande? E como a digitalização pode converter essa grandeza em desempenho máximo? Essas são perguntas fundamentais para as empresas que queiram permanecer viáveis daqui a cinco ou mais anos

.O site lhes permite transacionar num ecossistema digital de negócio; essa rede coordenada de empresas, dispositivos e clientes cria valor para todos os participantes. Entre as atividades de um ecossistema de negócio, estão buscas, fornecimento de informações, pagamentos e outras trocas viabilizadas pelas conexões digitais. Os ecossistemas ampliam o que torna a grande empresa, pois acrescentam produtos complementares, disponibilizados por serviços digitais.

Claramente, essa lacuna entre o que os consumidores querem e o que está disponível representa uma oportunidade de negócios principalmente para empresas menores, que aproveitam a oportunidade da disruptura digital mais depressa do que as empresas maiores. Não há tempo a perder, já que várias vantagens dos primeiros a entrarem em campo como o reconhecimento da marca que se torna o principal destino de um domínio aguardam as empresas que fizerem a transição mais cedo e não mais tarde. A busca torna mais fácil e transparente para os clientes encontrar local e preço de produtos e serviços. A busca também ajuda a empresa a manter sua posição num modelo de negócio específico. Os clientes buscam usando o que sabem (e o aumento do reconhecimento da marca faz daquela marca uma das primeiras a serem inseridas no campo de busca).

E, como esse modelo tivesse numerosas engrenagens, a empresa precisará de governança digital robusta de fragmentá-la. Portanto, é certo que nem toda empresa será

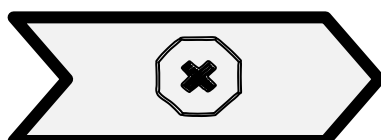
capaz de fazer de imediato a mudança. Há boas metas intermediárias, tais como abrir a empresa para mais parcerias e aprender mais sobre o cliente final.

Os fornecedores têm a obter, o maior nível de conhecimento dos clientes finais e, tipicamente, operam na cadeia de valor de outra empresa, em geral mais poderosa. Entre os fornecedores seu ecossistema na atração dos clientes digitais aumenta de forma significativa sua visualização e tráfego orgânico no comércio eletrônico (e-commerce). A liderança também é ponto na criação de valor organizacional porque permite que mais ideias surjam e que mudanças rápidas ocorram por meio da concentração em abordagens personalizadas e focadas em resultados. Sendo esta etapa composta por: Capacidades dinâmicas, Liderança, Flexibilidade e Agilidade.

Enquanto as empresas continuam a se digitalizar, os fornecedores, provavelmente, vão perder mais poder e serão pressionados a reduzir os preços continuamente, talvez acelerando a consolidação do setor. Os fornecedores importantes da cadeia de valor de muitas outras empresas sentem essa perda potencial de poder e a estagnação recente do crescimento. Para obter mais margem de manobra, esses fornecedores podem iniciar uma campanha para descobrir mais sobre seus clientes finais e se conectar diretamente com eles usando uma variedade de promoções da marca, mídias sociais, ligação direta com o cliente ao mesmo tempo, a empresa aprende mais sobre seus clientes em tempo real.

Para perceber o potencial da digitalização, as lavanderias precisam aprender mais sobre os clientes finais e mudar o projeto da empresa para enfatizar mais parcerias e fronteiras mais permeáveis. As análises de dados, os testes e o aprendizado do que funciona ou não na experimentação pela internet ajudam a refinar o envolvimento do cliente. Tipicamente, aproximar-se do modelo de ecossistema exige pegar o que torna seu maior tesouro e disponibilizá-lo a outras empresas por meio de serviços digitalizados. Em geral, lavanderias menores e mais novas são projetadas assim desde o princípio.

4.1.3 Ameaça



Ameaça

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A *Mudança Cultural* é inerente a todos os mercados competitivos, muitas vezes tornando obsoletos não apenas produtos e serviços, mas também os próprios modelos de

negócios nos quais as empresas operam. A necessidade realinhar, alterar e estruturar é muitas vezes impulsionada por mudanças no ambiente externo ou contexto de uma empresa, neste estudo é caracterizado pela digitalização e pelas mudanças que ocorrem com o perfil dos clientes, sendo necessário alterar vários elementos de negócios ao mesmo tempo, de maneira coordenada.

O nível de ameaça deixa as lavanderias numa encruzilhada, bem diante de dois caminhos divergentes. Uma rota é especializar-se em cuidar da retaguarda das transações e deixar que outras empresas cuidem da parte centrada no cliente (como o PayPal, que oferece serviços de pagamento a muitas empresas que tratam diretamente com o consumidor). Na verdade, em curto e médio prazo, algumas lavanderias provavelmente operarão na retaguarda extremamente regulamentada no seu modelo tradicional, mas existirão poucos dessas lavanderias. Por se tratar de transações de baixo custo e haver uma corrida ladeira abaixo em termos de margem, esse tipo de transação constitui um negócio muito operacional e logo descobrir como atender às necessidades do cliente com um onicanal que inclua serviços envolventes que agreguem valor ao cliente.

Para uma lavanderia estabelecida, cria a oportunidade de sair do modelo de negócio de fornecedor para modelos de negócio mais lucrativos. No entanto, os ruptores, isto é, os recém-chegados num setor (sejam startups, sejam empresas que atravessam fronteiras entre setores), provavelmente também terão como foco esses mesmos modelos de negócio.

Esse aumento da concorrência tornará ainda mais difícil que os fornecedores (e as empresas onicanais existentes) se desloquem para cima e para a direita. Embora a crise dos setores ainda não seja, confiamos que haverá batalhas competitivas em todos os domínios do cliente.

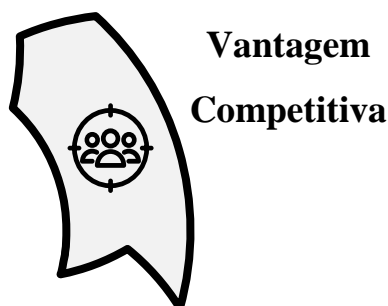
Aprendizagem Digital nas lavanderias precisam pensar mais em canibalizar seus próprios produtos tradicionais, empregando os dados detalhados de produtos e clientes para determinar o que os clientes querem e tornar-se um lugar no qual os clientes possam confiar para resolver desafios de acontecimentos da vida, como comprar um carro ou uma casa. Essa mudança exigirá, tipicamente, alguma cirurgia organizacional para explorar a oportunidade digital de mudar o foco do produto para colocar o cliente em primeiro lugar, a ideia de abrir mão do processamento de retaguarda.

Ao analisar as entrevistas foi identificado duas dimensões para a transformação digital realizada pelas lavanderias: 1) entender melhor e fornecer o que o cliente final quer e 2) operar em uma rede mais coordenada de empresas, dispositivos e clientes para criar valor para todos os participantes.

A *Digitalização* percorrer ambos os caminhos ao mesmo tempo, esforço que provavelmente tornará ainda mais difícil a jornada da digitalização. A eficiência do processamento de retaguarda exige o foco em padronização, automação e reúso, enquanto melhorar a experiência do cliente envolve integração de produtos e serviços para criar soluções personalizadas, foco no usuário e numerosas maneiras flexíveis de interação entre cliente e a lavanderia. Esses dois caminhos exigem conjuntos de habilidades diferentes e formas diferentes de organizar e gerenciar a empresa. No entanto, em última análise será exigido que para as lavanderias, para aproveitar as oportunidades digitais, adotem um novo modelo e se tornem processadores “uberização da lavadeira”, com baixo custo e sob intensa regulamentação. Ao mesmo tempo, as lavanderias precisarão reinventar a experiência dos clientes para encantá-los e transformar a lavanderia no primeiro ponto de contato, em vez de permitir que o prestador de serviços tecnológicos ou outras empresas assumam esse papel.

Outro fator que contribuir para é remover o emaranhado de processos parcialmente informatizados que se acumula com o tempo, com muitos sistemas e versões dos dados. Ao mesmo tempo, substituir esses antigos processos e sistemas por plataformas digitais atuais mais eficientes e escaláveis. Essas plataformas foram projetadas para combinar processos de negócios otimizados, tecnologia eficiente e dados acessíveis, tudo a um custo mais baixo do que o dos concorrentes no setor e atendendo a todas as necessidades. Novas tecnologias de computação em nuvem representa um novo desafio, no qual as lavanderias podem aproveitar o aprendizado e as realizações dessa recente transformação digital.

4.1.3 Vantagem competitiva



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A vantagem competitiva destina-se a descrever os principais elementos que determinam o objetivo principal para os clientes e propõe o relacionamento com o cliente e

distinguir uma determinada organização. Um dos principais desenvolvimentos na vantagem competitiva está relacionado a plataformas multisserviço criada para atrair, não apenas clientes diretos, mas também outros provedores de serviço. Para conseguir esse efeito, a lavanderia precisa fornecer um ambiente de desenvolvimento um conjunto de ferramentas de aplicativo abertos com interfaces (API) permitindo transações remotas.

Para o *Alinhamento de Práticas para Gestão* as lavanderias menores mantêm-se ágeis evitando a tentação de criar elas mesmas soluções inteiras. Em vez disso, elas oferecem soluções criadas a partir de serviços desenvolvidos por outras empresas e essas empresas menores têm menos sistemas antigos e dispõem-se mais a correr riscos com seu modelo de negócio. Também são mais capazes de coletar, analisar e agir com base nos dados necessários para realmente conhecer o seu cliente final.

Vinsando *Desenvolver a Diferenciação Digital (Serviços Único)* 72% dos usuários de aplicativos móveis disseram que, se a funcionalidade estivesse disponível, eles substituiriam alguns canais tradicionais que usavam por aplicativos móveis (Lavatech 2021). Hoje, quase 60% dos gastos com mídia digital (computador de mesa, internet móvel e aplicativos móveis) são feitos em aplicativos móveis. Com a tendência dos aplicativos se tornarem o canal primário de envolvimento do cliente na maioria dos setores, muitas lavanderias estão adotando estratégias priorizando os dispositivos móveis ou apostando apenas neles e destruturando a concorrência em volta. 90% das lavanderias têm a mentalidade de priorizar dispositivos móveis ou estão avançando nessa direção. A digitalização, além de possibilitar que os clientes interajam com as empresas quando e onde quiserem, também aumenta como nunca seu conhecimento e suas opções de escolha. A digitalização possibilita aos clientes buscar e avaliar objetivos como características e especificações. Também na compra de serviços, os consumidores estão no controle, com várias opções, sendo que todos eles frequentemente incorporaram o compartilhamento da experiência dos clientes por meio de avaliações e mídias sociais tudo isso antes de decidir a compra. Essas mudanças tem contribuído para elevar o padrão de envolvimento do cliente com sua empresa e modificar como sua empresa lida com a disruptura digital.

Para competir no ambiente de hoje, interligado numa rede complexa e voltado para o consumidor, os líderes precisam entender onde está a vantagem competitiva da empresa determinar o nível de ameaça digital à empresa e escolher o modelo de negócio futuro mais eficaz.

Para *Desenvolver novos modelos de receitas* as lavanderias maiores têm mais dados, mas em geral não os aproveitam tão bem. Uma das razões para as empresas menores serem

mais ágeis, principalmente com os dados, é que muitas nasceram digitais e projetaram seus sistemas, processos e, mais importante, que possuem uma cultura baseada em evidências para serem mais conectados tanto com o cliente final quanto com os parceiros.

O instinto das empresas menores é bem embasado. Essas empresas que obtêm mais receita com ecossistemas do que com os outros modelos de negócio e investiram num conhecimento melhor do cliente gozam de margem mais alta em termos estatisticamente significativos do que os concorrentes. Parte da razão das margens melhores é que as empresas menores são mensuravelmente mais reativas às necessidades dos clientes do que as maiores e colaboram com outras empresas para do desempenho de cada modelo de negócio.

Há *Estruturar o Onicanal* visa benefícios em aprender mais sobre os clientes e sobre as parcerias com a plataforma de outra empresa, há três abordagens de aproveitamento digital que as lavanderias podem usar para competir: uma nova oferta, um novo modelo de negócio ou novas capacidades que facilitem atravessar a fronteira entre setores, embora as lavanderias esforcem-se para aumentar sua vantagem competitiva.

Inclui produtos digitais, além de informações sobre os produtos físicos e digitais que vende ou intermedia. A experiência do cliente exprime como é ser um cliente digital de sua empresa. A experiência do cliente inclui o site na internet e os processos digitalizados de negócio que tocam o cliente, como o carrinho de compras e as opções de pagamento, além de mensagens como os avisos de entrega e de recepção de mensagens.

A experiência também inclui o conteúdo bem desenvolvido notas e resenhas sobre produtos e ferramentas sofisticadas como busca, histórico detalhado de compras, o serviço de entrega de uma caixa com peso e dimensões específicas de mantimentos não perecíveis a preço único, disponível em alguns, buscas recentes e recomendações personalizadas. Finalmente, a plataforma um conjunto coerente de processos digitalizados de negócio, dados e infraestruturas que leva o conteúdo ao cliente e tem componentes internos e externos.

Desenvolver o ecossistema digital com os stakeholders construir capacidades em conteúdo, experiência do cliente e plataformas ao mesmo tempo é uma tarefa hercúlea. Por enquanto, principalmente se for uma lavanderia que nasceu física e está fazendo a transição digital, concentre-se em apenas uma ou duas áreas para criar sua empresa da próxima geração, sem esquecer o seguinte:

Se a meta é promover nova receita digital, comece fortalecendo seu conteúdo digital. Se a meta é venda cruzada e promover mais receita por cliente, concentre-se em melhorar a experiência digital de seu cliente. Se a meta é eficiência e flexibilidade, concentre-se em construir e explorar suas plataformas digitais compartilhadas.

Esses fornecedores terceirizados podem melhorar o ecossistema desenvolvendo soluções especializadas e inovadoras, as quais não seriam originadas pela plataforma da lavanderia, no processo de desenvolvimento de plataforma e serviço, também como em outras modificações da proposição de valor, é importante para aumentar a destreza da organização e especialmente por meio da aplicação de ferramentas e métodos ágeis utilizadas para vincular o mapeamento da experiência do cliente ao modelo de negócios da empresa e permite que os gerentes se concentrem nos elementos-chave do modelo de negócios (por exemplo, estratégias, processos, até mesmo empregos dos colaboradores) para cada estágio da experiência do cliente.

No antigo mundo do lugar, a lavanderia tradicional realizava a lavagem, passadoria, embalava e entregava por meio de uma infraestrutura construída sob medida (motoboy, caminhões e pessoal de entrega). O valor do cliente era produzido por meio de uma integração íntima desses componentes. No novo mundo do espaço, embalagem e infraestrutura se metamorfosearam e se separaram.

A infraestrutura desenvolveu-se numa combinação poderosa de plataformas digitais internas e externas. Agora o valor do cliente é produzido com uma combinação modular desses componentes, geralmente criando propostas de valor diferentes para cada cliente.

Antes da internet, as empresas operavam primariamente no mundo físico do lugar: tangível, baseado em produtos e voltado para transações com clientes. Para agradar os clientes, as empresas recorriam a, lojas físicas e pessoas, sob a forma de equipes de venda. Hoje, todos os setores, em ritmos diferentes, estão mudando para o mundo digital do espaço.

O resultado financeiro é um bom indício de que lavanderias com vantagem competitiva digital mais forte também têm desempenho financeiro melhor. Os clientes não querem só roupa limpa e passada eles querem uma ótima experiência multiproduto integrada e oferecida em dispositivos móveis, computadores, gerente pessoal que crie um relacionamento melhor e mais forte entre clientes. Esse tipo de mudança cria a necessidade de grandes cirurgias nas organizações, muitas vezes rompendo o relacionamento entre os fornecedores de produtos específicos e o cliente e acrescentando um grupo multicanal de experiência do cliente entre o dono do produto e o cliente.

Suas ofertas são mais intangíveis, mais baseadas em serviço e mais voltadas para a experiência do consumidor, com negócios realizados principalmente por meio de computadores, dispositivos móveis e aplicativos.

Nesta fase inclui: Alinhamento de Práticas para Gestão, Desenvolver a Diferenciação Digital (Serviços Únicos), Desenvolver novos modelos de receitas; Estruturar o Onicanal e Desenvolver o ecossistema digital com os stakeholders.

4.1.4 Modelo de Negócios



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O modelo de negócio possui a lógica em que benefícios são fornecidos para clientes e parceiros, criando o valor para permitir a diferenciação dos concorrentes e a consolidação de relacionamento com o cliente. O objetivo final da transformação do modelo de negócios é aumentar a receita, melhorando o valor dos produtos ou serviços, permitindo que as experiências sejam adaptáveis aos clientes, tornando parte da nova realidade de negócios.

Sendo embasados no fortalecimento da marca aumentando o envolvimento do cliente oferecendo um serviço útil, geralmente gratuito, que destaque a marca. A estratégia de fortalecimento da marca em dispositivos móveis visa aumentar o envolvimento do cliente com a marca.

Para *Reaprender sobre o negócio* as lavanderias têm sido muito criativas no uso dessa estratégia. Geralmente, a empresa oferece um aplicativo móvel ou site na internet que complementa seus produtos e serviços. O fortalecimento da marca é uma estratégia particularmente atraente para as empresas geralmente, empresas B2B que desejam realizar a primeira entrada estratégica no engajamento direto do cliente por meio de dispositivos móveis, mas não querem se concentrar em vender seus produtos ou aprender mais sobre os clientes.

Desenvolver estratégia digital visa melhorar a experiência do cliente integrando os canais a estratégia móvel multicanal visa fortalecer o relacionamento geral com o cliente

oferecendo uma experiência em vários canais, integrada e melhor do que se fosse só no canal físico ou só no digital. Em vez de visar apenas aos compradores online, cujas compras constituem apenas uma fração da receita total, o aplicativo móvel que aprimora a experiência de compra de todos os seus clientes com celular inteligente.

Os compradores que não puderem ir à loja ou que preferirem comprar pela internet podem apertar um único botão para comprar toda a lista ou parte dela com entrega no mesmo dia nas principais áreas urbanas. O impacto com usuários do aplicativo gastando 65% mais do que os compradores que vão apenas às lojas físicas. Esses números indicam que aprimorar o envolvimento do cliente com aplicativos móveis pode impulsionar mais as vendas totais do que confiar apenas no canal físico.

Adequação das atividades digitais da empresa contribui com o sucesso com dispositivos móveis requer investimento e inovação constante o atual ambiente competitivo é uma oportunidade para construir com os dispositivos móveis para se diferenciar e engajar ainda mais os clientes nos seus celulares a capacidade de

O B2B e B2C conectam diretamente aos clientes finais, para empresas que, tipicamente, vendem aos clientes finais por meio de outra empresa. A segmentação cria uma oferta inigualável para um segmento importante e por fim celular primeiro lance todas as inovações no canal móvel, uma oportunidade estratégica fundamental dos dispositivos móveis é a capacidade de capturar com muita rapidez o retorno do cliente e, depois, amplificar efetivamente a voz do cliente dentro da empresa. A adoção da estratégia do celular primeiro é uma mudança significativa que, em geral, exige, além do compromisso com os dispositivos móveis, também uma cirurgia organizacional para realinhar os produtos e negócios existentes, para que os dispositivos móveis se tornem a porta da frente da empresa, esse realinhamento significa repensar e reorganizar o modo de uso dos canais físicos nessa estratégia de pôr o celular em primeiro lugar.

A Revisão da cadeia de valor com base nas iniciativas digitais visa coletar e usar informações relevantes sobre os acontecimentos da vida dos clientes (por exemplo, suas metas). Amplificar a voz do cliente dentro da empresa (deixando o cliente no centro de tudo o que a empresa faz). Criar uma cultura de tomada de decisões com base em evidências (usando dados dos clientes, operacionais, do mercado e sociais). Oferece ao cliente uma experiência integrada, multiproduto e multicanal. Distingui em ser o primeiro lugar que seus melhores clientes procuram quando surge uma necessidade. Identificar e desenvolver grandes parcerias e aquisições. Habilitar serviços que tornem sua empresa exitosa. Desenvolver eficiência, segurança e conformidade às regulamentações como competências.

As transformações do *Modelo de negócio tradicional para o digital* estão relacionados com toda cadeia de valor, bem como facilitadores que permitem a coleta e troca de dados, a capacidade de analisar, calcular, e avaliar as opções usadas para iniciar novos processos baseado em uma abordagem com uma sequência de tarefas e decisões que estão relacionadas umas às outras. Esta etapa compreende: Reaprender sobre o negócio, Desenvolver estratégia digital, Adequar das atividades digitais da empresa e Revisar da cadeia de valor com base nas iniciativas digitais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo nota-se que para as lavanderias realizar a transformação digital, é necessário se reinventar e mudar de forma substancial seu modelo de negócio. Em suma, seu relacionamento com os clientes depende da criação de novas formas digitais de interação deles com a empresa, desta forma, as tecnologias digitais, mídias sociais, dispositivos móveis, análises de dados, computação em nuvem, a internet das coisas são ferramentas que criam uma mudança na dinâmica dos negócios, principalmente porque desenvolvem e introduz as questões de mudanças, gerenciamento, conectividade, vantagem competitiva e modelo de negócios.

A disruptura digital e a próspera era digital são uma oportunidade maravilhosa e importante e ajudar a reinventar as lavanderias, não é uma questão de se, mas de quando e como as empresas farão as mudanças necessárias para sobreviver e prosperar. As empresas mais bem-sucedidas terão de ser ambidestras, inovando e reduzindo custos ao mesmo tempo. Essas empresas de sucesso inovarão focando em aprender mais sobre seus clientes e, ao mesmo tempo, abrindo suas fronteiras e recorrendo a parceiros. E se tornarão mais eficientes, reduzindo custos incansavelmente ano a ano por meio da simplificação e automação. Sem esse tipo de ambidestria, sua empresa sofrerá, enquanto startups, empresas de outros setores e concorrentes mais ágeis tiram fatias de seus negócios até não restar quase nada.

Nota-se que a tecnologia é apenas um meio para transformação digital, pois a lavanderias transforma seu modelo de negócio tradicional para o digital quando diferencia seu negócio oferecendo aos clientes algo novo e atraente, viabilizado pelo meio oferecido pela tecnologia digital, estratégias, estrutura organizacional e conforme realidade do mercado.

A proposta do framework para transformação do modelo de negócios tradicional para o digital foi desenvolvido baseado nos aspectos facilitadores e dificultadores identificados na literatura e com os especialistas para apoio às empresas de serviços em lavanderias realizarem

a transformação digital. O framework foi desenvolvido com uma representação baseada nos estudos sobre transformação digital nas empresas e sobre os facilitadores e dificultadores para a transformação digital em PMEs de lavanderias.

O framework possui uma estrutura que possui como base questões de agilidade, no que tange às etapas de Ameaça, Gerenciamento, Conectividade, Vantagem Competitiva e Modelo de Negócio, sendo estas etapas divididas em Fase de preparação e transformação. A contribuição do estudo acrescenta na literatura sobre transformação digital em empresas prestadoras de serviços e para a prática o framework para transformação digital em lavanderias pode ser adaptado em estudo futuros para outros ramos e setores de atuação, sendo instrumento norteador do processo organizacional de desenvolvimento e implantação de tecnologias, ferramentas, processos e estruturas organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Applegate, L.M. (2001). Emerging e-business models: lessons from the field. HBS No. 9–801–172. Harvard Business School, Boston.
- Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia. *Long range planning*, 46(6), 459-474.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, 46(6), 419-426.
- Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? *Sustainability*, 12(13), 5239.
- Bovet, D., & Martha, J. (2001). *Redes de valor: Aumente os lucros pelo uso da tecnologia da informação na cadeia de valor*. São Paulo. Negócio Editora.
- Brousseau, E., & Penard, T. (2007). The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of network Economics*, 6(2).
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Centobelli, P., Cerchione, R., Chiaroni, D., Del Vecchio, P., & Urbinati, A. (2020). Designing business models in circular economy: A systematic literature review and research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 29(4), 1734-1749.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43(1), 200-227.

Foss, N. J., Saebi, T. (2017). Quinze anos de pesquisa sobre negócios modelo inovação: até onde chegamos, e para onde devemos ir?. *Revista de gestão*, 43(1), 200-227.

Franceschelli, M. V., Santoro, G., & Canelo, E. (2018). Business model innovation for sustainability: a food start-up case study. *British Food Journal*.

Gangakhedkar, K., Kevlani, S., & Bist, G. (2000). Business models for electronic commerce. *IETE Technical Review*, 17(4), 171-176.

Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. *Management Decision*.

Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. *Management Decision*.

Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of business research*, 110, 519-537.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.

Hofmann, E., & Rüsç, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in industry*, 89, 23-34.

Imgrund, F., Fischer, M., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2018, September). Conceptualizing a framework to manage the short head and long tail of business processes. In *International Conference on Business Process Management* (pp. 392-408). Springer, Cham.

Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. *International Journal of Production Research*, 57(3), 829-846.

Kavadias, S., Ladas K. & Loch C.(2016). Survey: World's Top Performers are Collaborative & Asset Share The Transformative Business Model. *Harvard Business Review*.

Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123-142.

Latifi, S. M. A., & Bouwman, H. (2017, March). Why does Business Model Innovation fail to deliver expected outcomes?. In *ISPIM Innovation Symposium* (pp. 1-16). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

Lecocq, X., Demil, B., & Ventura, J. (2010). Business models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos. *M@ n@ gement*, 13(4), 214-225.

Lee, D. J., Pae, J. H., & Wong, Y. H. (2001). A model of close business relationships in China (guanxi). *European journal of Marketing*.

Lehmann-Ortega, L., & Schoettl, J. M. (2005). From buzzword to managerial tool: The role of business models in strategic innovation. *CLADEA, Santiago de Chile*, 1-14.

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157.

Lu, Y. (2017). Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues. *Journal of industrial information integration*, 6, 1-10.

- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California management review*, 42(4), 55-69.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford handbook of innovation management*, 20(18), 420-441.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Mustafa, B. (2015). Inspiring best business practices. *Journal of Emerging Economies and Islamic Research*, 3(3), 1-8.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and organization*, 17(1), 2-26.
- Orji, C. I. (2019). Digital business transformation: towards an integrated capability framework for digitization and business value generation. *Journal of Global Business and Technology*, 15(1), 47-57.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.
- Plé, L., Lecocq, X., & Angot, J. (2010). Customer-integrated business models: a theoretical framework. *M@ n@ gement*, 13(4), 226-265.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64-88.
- Rajala, R., & Westerlund, M. (2005). Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry. *BLED 2005 proceedings*, 10.
- Rappa, M. A. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM systems journal*, 43(1), 32-42.
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C., & Kolbe, L. M. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*.
- Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1), 1-8.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190.
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. MIT Press.

- Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1).
- Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of public policy & marketing*, 19(2), 287-296.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.
- Venkatesh, R., Mathew, L., & Singhal, T. K. (2019). Imperatives of business models and digital transformation for digital services providers. *International Journal of Business Data Communications and Networking (IJBDCN)*, 15(1), 105-124.
- Verina, N., & Titko, J. (2019, May). Digital transformation: conceptual framework. In Proc. of the Int. Scientific Conference "Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering'2019", Vilnius, Lithuania (pp. 9-10).
- Verstraete, T., & Jouison, E. (2007). Three theories to frame the concept of Business Model in context of firm foundation. Institut de Recherche en Gestion des Organisations, Université Montesquieu-Bordeaux IV, France.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 27.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). Is Your Company Ready for a Digital Future?. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 21-25.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54.
- Zimmerman, H. D. (2000). Understanding the digital economy: Challengers for new business models. *AMCIS 2000 Proceedings*, 402.
- Zimmermann, S., Rentrop, C., & Felden, C. (2016). Governing IT Activities in Business Workgroups—Design Principles for a Method to Control Identified Shadow IT. In *International Conference on Business Information Systems* (pp. 252-264). Springer, Cham.

Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic organization*, 11(4), 403-411.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da tese permitiram compreender as principais limitações e obstáculos para a implementação da transformação digital dos modelos de negócios nas PMEs do setor de lavanderia. Esta tese, foi composta por 3 estudos dependentes e inter relacionados, e buscou inicialmente, responder quais eram os facilitadores e dificultadores para a transformação do modelo de negócios tradicional para o digital no segmento de lavanderias domésticas, no primeiro estudo foi identificado na literatura os facilitadores: Cultura organizacional digital, Estratégias digitais,; Treinamentos dos colaboradores, Consciência digital, Agilidade, *Mindset* digital, Ambiente colaborativo e Padronização de processos. No segundo estudo, este empírico, identificou os facilitadores: Consciência e importância direcionada para tecnologia, Conhecimento prévio (familiar), Serviços personalizados e únicos (*Tailor Made*), Agrupamento de serviços, Experimentação de novos modelos de receita, Multicanal para o aumento de engajamento dos clientes, Aumento no relacionamento com os clientes finais e Aumento do conhecimento sobre os clientes, Proximidade com os clientes; Desenvolvimento de talentos, Players 100% digital. Acesso maior para os clientes; Abrangência e maior visibilidade.

Como dificultadores foi identificado e analisado os seguintes pontos no primeiro estudo: Falta de articulação organizacional, Desconhecimento técnico, Concorrentes 100% digitais, Incapacidade de qualificação dos colaboradores, Escassez de talentos digitais. E no segundo estudo: Resistência a mudanças, mudança de estrutura, processos; Resistência à mudança de atitudes, crenças e comportamentos; Inexistência da formação de redes de negócios, Necessidade de um novo modelo de negócios, Resistência ao aprendizado, propostas de valor desalinhadas ou inexistentes ao negócio; Baixa capacidade de aprendizagem, Falta de mentalidade digital, Desconhecimentos sobre as ferramentas digitais, Centralização de decisões e atividades no proprietário; Falta de estímulo e/ou interesse de integração do negócio ou atividades às tecnologias; Falta de informação ou desinteresse em aprender ou reaprender sobre o negócio, Desconhecimento sobre o próprio cliente e sua cadeia de valor, Falta de preocupação com desenvolvimento e/ou recrutamento de talentos, Inexistência de estratégia digital, dificuldades e limitações centralizadas na gestão, Comunicação restrita, Falta de engajamento para iniciativas digitais; Fragilidade digital, Oferta de novos serviços no mercado com valores inferiores.

Com esses dados foi desenvolvido o framework com uma base na agilidade e que compreende cinco etapas para transformação digital: Ameaças, Gerenciamento, Conectividade, Vantagem competitiva e Modelo de Negócio. A contribuição da tese para a

administração está ligada ao estímulo do estudo das micro e pequenas empresas de serviços e, de forma mais pontual, ao estudo dos pequenos negócios que prestam serviços pessoais à população.

A percepção de valor com a adoção da transformação digital nos modelos de negócios das lavanderias contribui para desenvolvimento de futuros estudos que contribuam para a melhora da competitividade e produtividade desse setor. As conclusões quanto aos objetivos e que sustentam esta tese, estão alicerçadas em: Compreender, identificar e analisar na literatura aspectos facilitadores e dificultadores para transformação digital nos negócios; Identificar e analisar os aspectos facilitadores e dificultadores para transformação digital do modelo de negócio de empresa no segmento de lavanderias domésticas; e por fim Propor um framework para transformação do modelo de negócios tradicional para o digital no segmento de lavanderias domésticas.

Foram desenvolvidos nos estudos interdependentes que compreendeu as seguintes etapas: a) Identificação do Problema: Desenvolvido no estudo 1 e 2, e foram identificados na teoria e práticas os facilitadores e dificultadores para a transformação digital; b) Definir Objetivos: Desenvolvido no estudo 2, após análise das entrevistas com os especialistas atuantes em lavanderias; c) Design e desenvolvimento do artefato: O desenvolvimento correspondeu ao processo de construção do framework, com base nos estudos 1 e 2; d) Demonstração do artefato e avaliação: Foram realizadas entrevistas para avaliação do processo de construção do framework, sendo que este foi validado. Por se tratar de uma solução teórica a evidenciação dos testes do artefato não foi realizada junto às empresas participantes deste estudo; e) Comunicação: Etapa não desenvolvida, pois para tese um de seus princípios é relacionado ao ineditismo do produto final da tese, portanto, somente após da defesa do doutorado será realizada esta fase. Este estudo se limita a propor um framework conceitual para as organizações PMEs, portanto, sugere-se aplicar o framework e estudos em outros setores, sendo uma possibilidade para fomentar o contexto de mudança organizacional para novos estudos na área de gestão.

6. REFERÊNCIAS

- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long range planning*, 46(6), 427-442.
- Amit, R., & Han, X. (2017). Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 228-242.
- Anel, Associação Nacional das Empresas de Lavanderia (2020). Informações do Setor. Disponível em: <https://anel.com.br/legislacao-do-setor/> Acesso em: 02/02/2021.
- Arnold, C., Kiel, D., & Voigt, K. I. (2016). How the industrial internet of things changes business models in different manufacturing industries. *International Journal of Innovation Management*, 20(08), 1640015.
- Chantias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33.
- Chesbrough, H., & Spohrer, J. (2006). A research manifesto for services science. *Communications of the ACM*, 49(7), 35-40.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.
- Donald, M. J. 2011. An Investor Guide to Coin Laundry. *Alliance Laundry Systems*.
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Antunes, J. A. V. (2015). Design science research. In *Design science research* (pp. 67-102). Springer, Cham.
- Geoffrion, A. M., & Krishnan, R. (2003). E-business and management science: Mutual impacts. *Management Science*, 49(11), 1445-1456.
- Gregor, S., & Hevner, A. R. (2013). Positioning and presenting design science research for maximum impact. *MIS quarterly*, 337-355.
- Gronroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of service management*.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2014). Digital ubiquity:: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard business review*, 92(11), 19.
- IDC InfoBrief (2020). “Using Data Intelligently: Unification and Pipelining Patterns in the Digital Economy” Disponível em: <https://www.tibco.com/resources/analyst-report/using-data-intelligently> Acesso em: 03/02/2021.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25).
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model. *Harvard business review*, 94(10), 91-98.
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92, 102012.
- Liu, G., Li, K., Zhao, D., & Mao, C. (2017). Business model innovation and its drivers in the Chinese construction industry during the shift to modular prefabrication. *Journal of management in engineering*, 33(3), 04016051.

- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation. *MIS quarterly*, 39(1), 155-176.
- Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R&D Management*, 44(5), 429-449.
- Mhlungu, N. S., Chen, J. Y., & Alkema, P. (2019). The underlying factors of a successful organisational digital transformation. *South African Journal of Information Management*, 21(1), 1-10.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(6), 1029-1055.
- North, K., Aramburu, N., & Lorenzo, O. J. (2019). Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Orji, C. I. (2019). Digital business transformation: towards an integrated capability framework for digitization and business value generation. *Journal of Global Business and Technology*, 15(1), 47-57.
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of management information systems*, 24(3), 45-77.
- Sathanathan, S., Hoetker, P., Gamrad, D., Katterbach, D., & Myrzik, J. (2017, November). Realizing digital transformation through a digital business model design process. In *2017 Internet of Things Business Models, Users, and Networks* (pp. 1-8). IEEE.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *International journal of innovation management*, 21(08), 1740014.
- Sebrae (2020). Lavanderias de Sucesso. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b2cd2766fd9a9100d42a470211026485/\\$File/SP_lavanderiasdesucesso_16.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b2cd2766fd9a9100d42a470211026485/$File/SP_lavanderiasdesucesso_16.pdf) Acesso em: 02/02/2021.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field.
- Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. In *Information systems research* (pp. 687-692). Springer, Boston, MA.
- Svensson, G., & Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European business review*.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C., & Bossink, B. (2020). A framework for digital transformation and business model innovation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 111-132.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Inversions of service-dominant logic. *Marketing theory*, 14(3), 239-248.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

Visnjic, I., Wiengarten, F., & Neely, A. (2016). Only the brave: Product innovation, service business model innovation, and their impact on performance. *Journal of product innovation management*, 33(1), 36-52.

Westerman, G. (2016). Why digital transformation needs a heart. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 19.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gottel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54.

Zott, C., & Amit, R. (2009). The business model as the engine of network-based strategies. *The network challenge*, 259-275.

ANEXO 1. Instrumento de pesquisa. Roteiro das entrevistas semiestruturadas: Estudo 2 e 3.

Dimensões	Questão Norteadora	Questões
Ameaças	Quão forte está a ameaça digital para o seu modelo de negócios?	Qual o impacto da transformação digital em sua empresa? Seu produto e ou serviços pode ser eletronicamente comprado? Seu produto ou serviço é ou será entregue de forma digital nos próximos cinco anos? Seu produto ou serviços pode aumentar o consumo e o acesso se utilizando mídias digitais? produtos ou serviços que concorrem com seus? diagnóstico clínico, impressão 3d)?
Modelo de Negócio	Qual modelo de negócios é melhor para o futuro da sua empresa?	Sua empresa sabe quem são os seus clientes finais dos seu produto ou serviço? Sua empresa sabe se cliente comprou no seu concorrente? Sua empresa sabe se seu seu cliente comprou na sua empresa hoje? Sua empresa conhece e trabalha com os históricos de todos os produtos que comprados pelos seus clientes? Sua empresa conhece e trabalha com os históricos de interações dos seus cliente? Sua empresa desenvolve estratégias para alcançar as metas de atendimento aos clientes (B2B e ou B2C)? Sua empresa tem conhecimento e atua para gerenciar os processos de tomada de decisão de compra dos seus clientes?
Vantagem Competitiva	Qual é a sua vantagem competitiva?	Sua empresa acrescenta conteúdos novos ou renovados continuamente nas mídias digitais? Seus clientes conhece o conteúdo que oferecido pelas mídias digitais da sua empresa? Seus clientes acham valioso o conteúdo oferecido nas mídias digitais da sua empresa? Sua empresa tem outros conteúdos que poderia ser oferecido aos clientes, de forma paga? Sua empresa tem outros conteúdos que poderia ser oferecido aos clientes, de forma gratuita? Na sua empresa a responsabilidade pelos produtos digitais e as informações sobre o produto físico cabem a mesma equipe gerenciar. Na sua empresa responsabilidade pelos produtos digitais e as informações sobre o produto físico cabem a grupos diferentes gerenciar. Sua empresa conhece quais são as melhores experiências de atendimento ao cliente? A equipe que atua com conteúdo digital gerencia as experiências de atendimento ao cliente? Sua empresa conhece quais aspectos de relacionamento clientes gostam? Sua empresa conhece quais aspectos de relacionamento com os clientes acham frustrantes? Sua empresa sabe quanto a sua receita gerada online? Sua empresa sabe como aumentar as vendas pela internet? Sua empresa compreende o cliente visando a ajudar melhorar continuamente sua experiência? Sua empresa conhece o concorrente que oferece a melhor experiência ao cliente (competidores tradicionais)? Sua empresa conhece o concorrente que oferece a melhor experiência ao cliente (recém- chegados)? Sua empresa precisaria mudar suas práticas organizacionais para oferecer ao cliente a melhor experiência? Até que ponto sua plataforma digitais internas atendem as necessidades do clientes? Sua plataforma digitais internas integram com facilidade com seus parceiros? Sua plataforma digitais internas integram com facilidade com seus cliente? Sua plataforma digitais internas são fáceis de usar? Sua empresa consegue lançar rapidamente uma inovação usando plataformas já existentes? Sua empresa sabe como expor mais suas plataformas digitais aos seus clientes para melhorar sua experiência? Sua empresa sabe como expor mais suas plataformas digitais aos seus parceiros para melhorar sua experiência? Sua empresa sabe como usar da melhor maneira a plataforma dos fornecedores externos? Exemplo (nuvem, dados externos). Sua empresa esta satisfeita com a plataforma dos parceiros? A plataforma dos parceiros é possível se conectar facilmente a ela? Classifique sua empresa hoje sobre os CONTEÚDOS digitais oferecidos? Classifique sua empresa sobre as EXPERIÊNCIAS COM SEUS CLIENTES? Classifique em ordem de importância para o sucesso da sua empresa daqui três anos sua empresa terá CONTEÚDOS novos renovados em sua plataforma de modo a atrair e satisfazer seus clientes? Classifique em ordem de importância para o sucesso da sua empresa em três anos a vantagem competitiva baseada em EXPERIÊNCIA (negociações já realizadas com seus clientes, ouvir o seu cliente buscando oferecer melhor experiência possível). Classifique em ordem de importância para o sucesso da sua empresa em três anos a vantagem competitiva baseada em PLATAFORMA DIGITAIS (qualidade da sua infra-estrutura sua e dos seus parceiros).
Conectividade	Como você usara as tecnologias móveis (mobile) e internet das coisas (IoT) para conectar e aprender?	Sua empresa esta envolvida com as novidades Apps e IoT? Até que ponto os gestores estão envolvidos nas iniciativas de Apps e IoT? Até que ponto seus clientes estão envolvidos em suas iniciativas de projeto e desenvolvimento para Apps? Qual percentual da receita que vem do Apps? Sua empresa acha importante as iniciativa com IoT (Internet da Coisas)? Na sua empresa qual é o percentual de produtos e serviços oferecidos pelo endereço IP (Protocolo da Internet)? Até que ponto o gestor de TI (CIO) estão envolvido nas iniciativas de inovação da empresa? Até que ponto sua empresa está envolvida no desenvolvimento da estratégia digital? Até que ponto sua empresa está pronta a IoT (Internet da Coisas)?
Capacidades	Você esta pronto para o futuro e preparando para uma mudança organizacional necessária?	Sua empresa coleta e usar informações relevantes sobre os acontecimentos da vida dos clientes. Sua empresa sabe a importância de compreender necessidades cliente? Sua empresa cria uma cultura de tomada de decisões baseada em evidências. Sua empresa oferece ao cliente uma experiência integrada em todos os canais de atendimento? Quando seu cliente decide comprar sua empresa se destaca entre seus concorrentes? Sua empresa busca desenvolver parcerias. Sua empresa busca oferecer seus produtos e serviços através de Apps (com APIs (Interface de Programação de Aplicativos) expostas)? Sua empresa busca oferecer segurança na transações digitais de com conformidade e regulamentações?
Liderança	Você tem a liderança necessária em todosos níveis para fazer a transformação acontecer?	Até que ponto seus gestores é eficaz ao tratar de assuntos digitais? Qual a importância da transformação do modelo de negócio tradicional para o modelo de negócios digital para seu gestor? Qual a importância de transformar o local de trabalho para seus gestores? Qual a importância do desenvolvimento de talentos para seus gestores? Qual a influência de seu gestor de TI? Até que ponto a cultura da sua empresa é eficaz e da ênfase em projetos, testar e aprender; tomada de decisões baseada em evidência; mentalidade ágil; parcerias; produto viáveis mínimos; aprendizagem, aproveitando ao máximo o mundo digital? Até que ponto sua organização resiste a mudanças? Quanto tempo seu gestor de TI passa com os clientes? Até que ponto sua empresa é digital, principalmente na criação de serviços que possam ser prestados online?

ANEXO 2. Transcrição Entrevista E1 – Estudo 2

Qual o impacto da transformação digital na sua empresa dentro desse processo, lógico que olhando no contexto de Lavanderias?

eu acho que as lavanderias são acostumada a ter um tipo de renda né pessoalmente as que eu trabalho, Lavanderia só as melhores, muito pequenininha novamente ela nem tem nem tem sistema, nem sempre tem mais gerenciamento mas no caso ela tá sentindo um pouco melhor ela tem um cuidado maior, então ela sempre deram um pouco diferente, então esse mundo novo diminuiu a exigência do cliente, de ser atendido pelo proprietário, os aplicativos você não sabe nem tem atendente que vai fazer o pedido né, dentro do modelo de lavanderia normalmente o dono da lavanderia na maioria das vezes está à frente da lavanderia, ele conhece bem. Eu não sei se estendi demais, mas essa é a maior ameaça que eu vejo.

Na dimensão ameaça por exemplo, ele pergunta aqui por exemplo, seu produto ou serviço pode ser eletronicamente comprado? Você acha que a lavanderia se integra nesse processo?

Eu percebo uma dificuldade do cliente e uma resistência em utilizar canal eletrônico para os serviços.

Ainda em ameaça, Seu produto ou serviço é ou será entregue de forma digital nos próximos cinco anos? é possível enxergar isso?

Eu acredito que em cinco anos a maioria vai estar nesse mundo, não vejo outro caminho, agora eu acho que o Brasil vai demorar um pouquinho mais para chegar porque nós temos um hábito diferente dos outros.

Na dimensão ameaça, você pensa em um produto ou serviço que pode aumentar o consumo ou até mesmo o acesso, se utilizando de mídias digitais?

Sim, a divulgação é mais fácil, você tem preços mais acessíveis, as redes sociais eletrônicas são tendência para aumentar e com isso aumentar demanda também trazendo novos consumidores.

Você acredita que a empresa está sendo ameaçada pelo concorrente digital? Ou sente-se desconfortável na sua opinião.

Acredito que sim, porque existem concorrentes que divulga o ponto dele né e consequentemente o cara pede mas não tem o ponto físico não tudo que tem um aplicativo que o cara baixa tem as promoções E aí ele vai utilizar o serviço Lavanderia, então isso é uma grande tendência.

Você acredita que o produto ou serviço corre o risco de ser substituído por uma oferta digital alternativa, ou seja, a lavanderia tem esse risco, de ser totalmente digital?

Acho que não, pois vejo uma tendência dessa mão virar pelo contrário, as pessoas tendem a vender menos máquina de lavar, inclusive existem estudos mostrando que com daqui a 10 a 15 anos o número de máquina lavar vão cair drasticamente, porque que os espaços das casas são pequenas né e os próprios filhos não querem esta tarefa.

Vamos falar sobre seu modelo de negócios. A sua empresa sabe quem são os seus clientes finais do seu produto ou serviço?

Sim é muito comum a gente perguntar quando as pessoas entregam a roupa né porém, com o tempo acredito que essa questão digital a tendência é poder conhecer mais, porque quem vai

se cadastrar no aplicativo não vai ser empregada, vai ser o próprio dono então ele corta o intermediário.

A empresa sabe por exemplo se o cliente comprou do seu concorrente? Você possui essa identificação?

Não existe nenhum estudo não tem acompanhamento. Mas hoje em dia a fidelidade é muito menor que a muito tempo atrás, há 20 anos atrás por exemplo, tem muita oferta nesse ramo.

Você sabe se seu cliente comprou na sua empresa hoje?

Sim, fica registrado no sistema, se puxar o relatório consigo verificar esses dados.

Você possui histórico de interação de clientes? por exemplo para entrar em contato com o cliente oferecendo algum produto/serviço?

Não temos, no ramo de lavanderia é complicado falar com os donos das roupas. Só pelo intermediário.

Hoje vocês desenvolvem estratégias para alcançar metas, ou maneiras de reinventar o negócio de forma digital?

Mais ou menos, hoje temos o site e estamos trabalhando com whatsapp para conseguir atender os clientes. Só que eles só perguntam se podem trazer ou se buscamos as roupas, não posso falar em reinvenção. É uma forma de sobreviver atualmente.

Você atua para gerenciar os processos de tomada de decisão de compra dos seus clientes? ou seja identificar uma predisposição de comprar mais alguma coisa?

Sempre oferecemos mais serviços de lavagem, barra, costura etc, os funcionários são treinados para oferecer, mas não tenho esses dados de quantos aceitaram ou quais foram oferecidos.

A sua empresa acrescenta conteúdos novos continuamente nas mídias digitais, ou seja, insere dados digitais, você tem essa percepção?

Temos promoções no site e enviamos no WhatsApp para a lista de transmissão dos clientes habituais.

Seus clientes conhecem esse conteúdo que é oferecido pelas mídias digitais da sua empresa, ou seja, o cliente tem essa percepção de olha realmente está acontecendo. Você tem identificado isso?

Acredito que sim, alguns respondem no whatsapp mesmo. No site acho mais difícil, eles preferem o whats, mas não tenho esses dados por exemplo no sistema para falar quantos veem pela promoção ou pela informação que enviamos para eles.

Você acha que sua empresa tem outros conteúdos digitais que poderiam ser oferecidos para o cliente de forma paga?

Não! Os clientes não pagariam por nada além do serviço de lavagem. Acho que poderíamos fazer um instagram com informações sobre como lavamos as roupas, ou ainda os perigos de se lavar em casa uma roupa difícil, essas coisas sabe? Essa já é uma ideia que tenho, mas ainda não consegui fazer.

Referente a responsabilidade pelos produtos digitais e físicos, quem são os responsáveis pelas tomadas de decisão?

No caso dessa decisão são os proprietários, estou tentando convencer a implantar mais coisas como o Instagram, isso respondendo por loja. Mesmo olhando para uma atuação maior tem uma pessoa gerenciando por trás, eu tô olhando como loja não como rede. Como loja normalmente o principal está na mão dele.

A empresa conhece Quais são os melhores experiências de atendimento do cliente ou seja ele entende realmente a afinidade com o cliente, ele tem essa proximidade com ele, esse relacionamento com ele?

Então tem muito ruído dentro dessa comunicação. Então não é fácil é uma coisa difícil, atendimento dentro de lavanderia aos que conseguem ter um bom atendimento normalmente tem um grande diferencial.

A empresa atua ou conhece os aspectos relacionados a relacionamento que os clientes gostam? você acha que consegue identificar se o relacionamento dos clientes foi frustrante?

Bom, lavanderia não é algo tão simples pelo menos até hoje, né não te falei as coisas estão mudando um pouco até meio difícil responder essas perguntas, porque nós estamos no meio de um turbilhão. Além da COVID já vinha acontecendo isso antes da COVID depois potencializou. Mas hoje uma boa parte desse a questão do lado da lavanderia é relacionamento, mas não tenho os dados para isso.

Você acha que consegue enxergar quanto de receita é gerada no online hoje, utilizando o site e o whatsapp que você informou?

Não tenho esse número de cabeça, nem no sistema. Mas muitos clientes voltam no whatsapp acho que metade da lista estão fidelizados

Você acredita que a empresa e você sabe como aumentar as vendas pela internet

Eu não sei esses números mas eu imaginaria que tá todo mundo tentando se movimentar né. E a questão digital seja ela com aplicativos que já ela é postando nas redes sociais, colocando ela tão muito mais do que tava antigamente não porque é na pandemia cresceu muito porque teve Lavanderia que caiu 80% do faturamento.

A sua empresa compreende o cliente, visando ajudar melhor continuamente sua experiência digital?

Hoje eu percebo uma atenção maior do que antigamente, mas eu acho muito pouco produtivo.

Sua empresa conhece o concorrente que oferece a melhor experiência ao cliente de lavanderia? Você sabe quem são seus competidores?

Então todo mundo conhece, todo mundo sabe onde estão as lavanderias, os clientes acabam não sendo tão fiéis, então existe uma concorrência bem grande. Se não fosse só as lavanderias de franquia ainda tem as fora de franquia.

Referente as empresas “recém-chegados” nesse mercado , você ou a empresa consegue enxergar?

As vezes escuto falar de novas lavanderias, principalmente aquelas redes de franquia, agora está bem comum em shopping e bairros mais chics, mas quando é próximo dá para acompanhar e saber sim.

Você identifica em uma pequena ou média lavanderia tradicional, se ela está envolvida com novidades de APPs ou IOT?

Então o dono normalmente faz a entrega quando o motorista falta, Ele lava quando a menina falta, Ele atende balcão, então é normalmente isso acontece em todas as lavanderias mesmo com lavanderias médias, mesmo sendo as melhores da lavanderias estão com os donos envolvidos. É o tipo do trabalho que que exige o envolvimento dos donos. Então como eu disse não tem esse envolvimento hoje, mas quero colocar sim

E ainda continuando nesse conceito, agora pensando na questão do cliente. Você acha que o cliente se sente envolvido nessa questão do APP, ele é engajado? Você já viu algum feedback dos clientes referente a isso?

Alguns sim, mas é pouco ainda. Eu diria que hoje o cliente final mesmo ainda não virou essa chave para as lavanderias, tá todo mundo correndo para ver quem consegue ter uma experiência melhor, mas as lavanderias ainda não possuem isso.

Pense agora naquilo que você acha que na sua gestão da lavanderias faz muito bem. Você usa informações relevantes sobre os acontecimentos da vida dos clientes?

Então dependo de entender de cadastrar de inserir no sistema essas informações. Agora com a velocidade da procura por causa da crise acho que piorou estas informações.

A empresa sabe a importância de compreender a necessidade do cliente e você consegue entender essa relevância para o negócio?

Acho que sim, aqui sempre pergunto se precisa de algo ou vemos algum problema nas peças e perguntamos se podemos arrumar. Aqui tem muito problema de peças manchadas e sugiro a questão da pintura personalizada, acho que é isso.

Sua tomada de decisão é baseada em evidências (em números) e conclusões ou até experiências?

Diria que um pouco, parcialmente, com eu disse ainda não tenho todos os dados marcados no sistema. Acho que quando conseguir arrumar isso ficará mais fácil.

A sua empresa busca por exemplo desenvolver parcerias?

Ah sim, tenho parceria com costureira hoje. Os clientes buscam muito serviço para apertar roupa e para mexer nas peças, daí acabam ficando tudo comigo. Ela fica aqui no período da tarde e os clientes fecham o negócio com ela direto. Eu só trago até aqui.

Você acha importante o desenvolvimento de talentos, ou seja dos seus funcionários?

É difícil hein essa é uma das partes difíceis ficarem operacional liderança, a rotatividade na lavanderia não são poucos né costuma-se alto

ANEXO 3. Transcrição Entrevista E2 – Estudo 2

Pense sobre as ameaças, qual o impacto da transformação digital na sua empresa dentro desse processo, lógico que olhando no contexto de Lavanderias?

Pensando do ponto de vista de serviços de lavanderias surgem desafios novos como transtornos ligados ao não preparo em relação às reclamações de clientes e o ato de digitalizar sem preocupar com a experiência do usuário ao longo do processo de compra.

Com a evolução da tecnologia, surgem tanto novas soluções quanto problemas que precisam de atenção, o que obriga as empresas a se adaptar para suprir as demandas da sociedade.

É aí que entra a transformação digital! Por meio dela, é possível otimizar vários processos. As possibilidades são ilimitadas e logo vejo a oportunidade de que as lavanderias que estiverem pensando em se digitalizar estarão mais propensas a ter sucesso.

Você acredita que a empresa está sendo ameaçada pelo concorrente digital? Ou sente-se desconfortável na sua opinião.

Acredito que as lavanderias estão não pois as lavanderias já estão ameaçadas por outras questões conjunturais como financeiro e até mesmo da processo e soluções de condomínios de lavanderias comunitárias que estão presentes nos prédios.

Nas lavanderias é essencial compreender que a transformação digital tem profundo impacto sobre a sociedade, de maneira geral. A partir dessa conclusão, se torna mais claro o valor de implementar programas de mudança como o uso da tecnologia vem transformando as nossas vidas a cada dia o volume de informações é infinitamente maior que antes e não para de aumentar.

Tudo isso faz com que as pessoas estejam mais distraídas e exigentes do que nunca. Essa é a primeira mudança: há uma clara alteração de comportamento.

Você acredita que o produto ou serviço corre o risco de ser substituído por uma oferta digital alternativa, ou seja, a lavanderia tem esse risco, de ser totalmente digital?

Não, a nossa vida ficou bem “mais fácil”, pois serviços e produtos automatizados oferecem uma comodidade impensada alguns anos atrás.

pois já há outras empresas buscando atender essa demanda, mas ainda é incipiente esse impacto, pois quando olhamos o serviço prestado em uma lavanderia tradicional o processo é pessoal com grande nível de customização

Vamos falar sobre seu modelo de negócios. A sua empresa sabe quem são os seus clientes finais do seu produto ou serviço?

Sim conhecemos nossos clientes logo o diferencial é a oportunidade de acrescentar serviços as empresas fazem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. É uma mudança estrutural nas organizações, dando um papel essencial para a tecnologia.

A empresa sabe por exemplo se o cliente comprou do seu concorrente? Você possui essa identificação?

É possível entre tanto o setor ainda necessita desse despertar pois ainda são tradicionais e ortodoxos em processos inovativos dos seus negócios.

até pelo primeiro nome entre tanto com a possibilidade da transformação digital é um processo no qual as empresas fazem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar

o alcance e garantir resultados melhores. É possível perder esse nível de customização. Acredito que seja um dificultador essa massificação de clientes

Você sabe se seu cliente comprou na sua empresa hoje?

Sim sabemos, sim temos o endereço telefone e todos contatos do cliente.

Você possui histórico de interação de clientes? por exemplo para entrar em contato com o cliente oferecendo algum produto/serviço?

Poucos precisamos melhorar esse processo.

Hoje vocês desenvolvem estratégias para alcançar metas, ou maneiras de reinventar o negócio de forma digital?

Sim estamos trabalhando para bonificar e até ofertando desconto com indicações...

Você atua para gerenciar os processos de tomada de decisão de compra dos seus clientes? ou seja identificar uma predisposição de comprar mais alguma coisa?

Não sabemos que precisamos melhorar essa questão.

A sua empresa acrescenta conteúdos novos continuamente nas mídias digitais, ou seja, insere dados digitais, você tem essa percepção?

Não.

Entendi e referente a responsabilidade pelos produtos digitais e físicos, quem são os responsáveis pelas tomadas de decisão?

O dono

A empresa conhece Quais são os melhores experiências de atendimento do cliente ou seja ele entende realmente a afinidade com o cliente, ele tem essa proximidade com ele, esse relacionamento com ele?

Sim achamos que é possível conhecer o cliente com base nas informações que já temos previamente do mesmo. Más é sempre possível melhorar e creio que com a utilização de mais recursos tecnológicos conseguimos melhorar esse processo.

A empresa atua ou conhece os aspectos relacionados a relacionamento que os clientes gostam? você acha que consegue identificar se o relacionamento dos clientes foi frustrante?

Sim. Acreditamos que nossos clientes são fidelizados pois temos um rigor grande com a qualidade dos nossos serviços. Sim pois tentamos sempre contornar as situações difíceis.

Você acha que consegue enxergar quanto de receita é gerada no online hoje?

Você acredita que a empresa e você sabe como aumentar as vendas pela internet?

Não isso ainda não;

Sua empresa conhece o concorrente que oferece a melhor experiência ao cliente de lavanderia? Você sabe quem são seus competidores?

Não sabemos que esta no online no físico temos sim noção!

Referente as empresas “recém-chegados” nesse mercado , você ou a empresa consegue enxergar?

As vezes sim mais no digital ainda não.

Você identifica em uma pequena ou média lavanderia tradicional, se ela está envolvida com novidades de APPs ou IOT? Ou seja com aspectos do negócio voltado para internet, ou utilizando aplicativos de celular ou de computador para atender os clientes pela internet?

Não

Continuando nesse conceito, e olhando para o cliente. Você acha que o cliente se sente envolvido nessa questão do APP, ele é engajado? Você já viu algum feedback dos clientes referente a isso?

Acho que sim pois aproxima o cliente com a nossa lavanderia estamos investindo em APP com esse pensamento vender mais!

Pense agora naquilo que você acha que na sua gestão da lavanderias faz muito bem. Você usa informações relevantes sobre os acontecimentos da vida dos clientes?

A qualidade e o atendimento junto aos nossos clientes de forma customizada atendendo eles na sua totalidade de necessidade.

A empresa sabe a importância de compreender a necessidade do cliente e você consegue entender essa relevância para o negócio?

Claro trabalhos forte para isso acontecer pois entendemos que o cliente satisfeito ele retorna.

Sua tomada de decisão é baseada em evidências (em números) e conclusões ou até experiências?

Não.

A sua empresa busca por exemplo desenvolver parcerias?

Sim buscamos parcerias com nossos fornecedores e empresas parceiras.

Você enxerga a transformação dos negócios para um modelo de negócios digital como prioridade hoje?

Sim acreditamos acho fundamental mas ainda não praticamos

Você acha importante o desenvolvimento de talentos, ou seja dos seus funcionários?

Identificamos que as nossas ações de atendimento ao cliente é algo diferenciado para fidelizar o cliente e é isso que nos ajuda atingir as metas.

ANEXO 4. Transcrição Entrevista E3 – Estudo 2

Vamos iniciar falando sobre ameaças, qual o impacto da transformação digital na sua empresa dentro desse processo, lógico que olhando no contexto de Lavanderias?

Acho que ameaça principal eu acho que é realmente essa nova cultura de como lidar com o cliente desta nova forma, porque antigamente os clientes eram atendidos pelos donos até hoje isso tem, inclusive aqui, mas essa mudança faz isso acabar.

Você acredita que a empresa está sendo ameaçada pelo concorrente digital? Ou sente-se desconfortável na sua opinião.

é uma grande tendência e isso consequentemente começa a se assustar, porque o cara tem toda uma estrutura ele tem pontos que normalmente são caros, e de repente se vê sendo atacado por alguém que tem um custo muito mais barato dele, com uma operação online.

Você acredita que o produto ou serviço corre o risco de ser substituído por uma oferta digital alternativa, ou seja, a lavanderia tem esse risco, de ser totalmente digital?

Então a tendência de criar e surgir Lavanderia de baixo custo é grande então eu acho que isso é inverso uma oportunidade.

Vamos falar sobre seu modelo de negócios. A sua empresa sabe quem são os seus clientes finais do seu produto ou serviço?

Eu acho que não, acho que hoje achamos que sabemos mas não sabemos de nada. Esses dados não estão no sistema, vejo uma resistência muito grande do cliente quando entrega a roupa deixar seus dados, ele não quer se identificar. Então fazemos anotações no caderno, mas só papel e nada de sistema.

A empresa sabe por exemplo se o cliente comprou do seu concorrente? Você possui essa identificação?

Difícil conseguir essa informação, na maioria das vezes né, é a empregada que traz a roupa e se puxar assunto ela acaba falando que pegou promoção de outra lavanderia, mas não temos nenhuma informação precisa disso.

Você sabe se seu cliente comprou na sua empresa hoje?

Se a funcionária lançou no sistema é possível verificar, mas se ela anotou no papel fica difícil saber com precisão por exemplo, quantas vezes o cliente veio aqui. O problema é que na correria esquecem de lançar já é uma coisa que estou trabalhando para resolver, mas ainda é assim aqui.

Você possui histórico de interação de clientes? por exemplo para entrar em contato com o cliente oferecendo algum produto/serviço?

Não tenho, como falei na resposta anterior, sem inserir no sistema não consigo. Mas estou trabalhando para que em breve isso possa acontecer.

Hoje vocês desenvolvem estratégias para alcançar metas, ou maneiras de reinventar o negócio de forma digital?

Esse seria meu próximo passo, não temos né a forma digital ainda. Mas temos meta, por exemplo, quantidade de camisas, lençol, vestidos, tapetes que dão mais retorno, então estou investindo no que traz mais lucro como peças de difícil lavagem. Eu acho que a questão é personalizar é questão de dar atenção para o cliente

Você atua para gerenciar os processos de tomada de decisão de compra dos seus clientes? ou seja identificar uma predisposição de comprar mais alguma coisa?

Acho que não, hoje oferecemos produtos quando o cliente deixa a roupa, mas não tenho nenhum processo interno para isso.

A sua empresa acrescenta conteúdos novos continuamente nas mídias digitais, ou seja, insere dados digitais, você tem essa percepção?

Não, só o boca boca mesmo

Entendi e referente a responsabilidade pelos produtos digitais e físicos, quem são os responsáveis pelas tomadas de decisão?

Sempre sou eu (proprietário), pretendo colocar mas tenho muita dificuldade com isso. Ainda não entendo bem sobre isso de internet

A empresa conhece Quais são os melhores experiências de atendimento do cliente ou seja ele entende realmente a afinidade com o cliente, ele tem essa proximidade com ele, esse relacionamento com ele?

Acho que não, porque **uma das grandes dificuldades das lavanderias são os atendimentos.** Porque são normalmente são difíceis, é um serviço que requer você receber uma peça já pronta, é diferente de quando você recebe para criar a peça, você precisa saber de detalhes.

A empresa atua ou conhece os aspectos relacionados a relacionamento que os clientes gostam? você acha que consegue identificar se o relacionamento dos clientes foi frustrante?

Hoje só consigo quando eles reclamam, porque perdeu a cor ou se algo deu errado. É bem difícil acontecer mas acontece. Fora isso não sei se foi frustrante, mas temos muitos clientes que sempre voltam, então acho que gostam do serviço.

Você acha que consegue enxergar quanto de receita é gerada no online hoje?

Você acredita que a empresa e você sabe como aumentar as vendas pela internet? Acho que sim, só tenho dificuldade. Mas acredito que **se fosse antes da pandemia eu diria que devagar depois da pandemia Todo mundo começou a acelerar** essa questão de internet para que o negócio cresça.

Sua empresa conhece o concorrente que oferece a melhor experiência ao cliente de lavanderia? Você sabe quem são seus competidores?

Eu conheço todos meus concorrentes do bairro e bairros próximos, isso faz parte né olho o que oferecem, e como estão pegando os clientes. E daí tento fazer algo que chame atenção dos meus clientes.

Referente as empresas “recém-chegados” nesse mercado , você ou a empresa consegue enxergar?

Sempre tem novas lavanderias, aqui no bairro já abriram e fecharam muitas pois é um negócio concorrido e não é todo mundo que gosta do negócio, é bem sofrido e os clientes são bem exigentes, se algo dá errado é BO para resolver.

Você identifica em uma pequena ou média lavanderia tradicional, se ela está envolvida com novidades de APPs ou IOT? Ou seja com aspectos do negócio voltado para internet, ou utilizando aplicativos de celular ou de computador para atender os clientes pela internet?

Eu vejo pouco, até porque o **dono de lavanderia normalmente está envolvido com o processo operacional. Eu não consigo ver isso não, acho que todos estão preocupados mas ainda com pouca ação nessa questão.**

Continuando nesse conceito, e olhando para o cliente. Você acha que o cliente se sente envolvido nessa questão do APP, ele é engajado? Você já viu algum feedback dos clientes referente a isso?

Então estão todos em um certo desafio com essa questão, pois o cliente tem que saber se habituar com isso né, muitos estão usando o WhatsApp para atender né que é uma experiência não muito agradável né. WhatsApp você não tem um histórico não tem nada, você só tem uma conversa então poderia ser usado muito para cá WhatsApp.

Pense agora naquilo que você acha que na sua gestão da lavanderia faz muito bem. Você usa informações relevantes sobre os acontecimentos da vida dos clientes? Não tenho informações, não me lembro de usar. É tipo data de aniversário? Se for, a resposta é não mesmo, os clientes querem tudo muito rápido e sem ficar perguntando dados.

A empresa sabe a importância de compreender a necessidade do cliente e você consegue entender essa relevância para o negócio?

Um pouco, porque os clientes sempre falam o que precisam e ofereço o que dá pra resolver, por exemplo preciso ir pro casamento tem como lavar passar e ajustar o vestido? Daí fazemos. Tem vários serviços que atendemos o cliente na hora.

Sua tomada de decisão é baseada em evidências (em números) e conclusões ou até experiências? Não não isso não é verdade. **Na prática na maioria das vezes trabalha com impressões** né, mais instinto do negócio mesmo

A sua empresa busca por exemplo desenvolver parcerias?

Não entendi? Que tipo?

Exemplo parceria com costureira, com fornecedor de produtos, com outras empresas...

ok, hoje eu não tenho. Mas estamos pensando em agregar barras de calças, temos algumas pessoas conhecidas que vieram falar comigo, estou vendo isso.

Você enxerga a transformação dos negócios para um modelo de negócios digital como prioridade hoje?

Hoje preciso, mas to tentando manter a empresa aberta, essa é a prioridade. Por causa da pandemia acabou precisando atender assim, mas não posso dizer que é minha prioridade.

Você acha importante o desenvolvimento de talentos, ou seja dos seus funcionários?

Acho importante, mas hoje eu não tenho tempo para isso, todo mundo faz tudo aqui. Por causa dos apartamentos e muita gente em casa acabou aumentando os clientes, não consigo parar para ajudar eles.

ANEXO 4. Transcrição Entrevista E4 – Estudo 2

Pense sobre as ameaças, qual o impacto da transformação digital na sua empresa dentro desse processo, lógico que olhando no contexto de Lavanderias?

A transformação digital é um processo no qual as empresas fazem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. É uma mudança estrutural nas organizações, dando um papel essencial para a tecnologia. Nas lavanderias é essencial compreender que a transformação digital tem profundo impacto sobre a sociedade, de maneira geral. A partir dessa conclusão, se torna mais claro o valor de implementar programas de mudança como o uso da tecnologia vem transformando as nossas vidas a cada dia o volume de informações é infinitamente maior que antes e não para de aumentar. Tudo isso faz com que as pessoas estejam mais distraídas e exigentes do que nunca. Essa é a primeira mudança: há uma clara alteração de comportamento.

Eu acredito que sim, é fácil, e principalmente porque já existem lavanderias fazendo esse trabalho aí tem muitas lavanderias que nem tem o espaço físico mais ponto.

Além disso, a nossa vida ficou bem “mais fácil”, pois serviços e produtos automatizados oferecem uma comodidade impensada alguns anos atrás. Pensando do ponto de vista de serviços de lavanderias surgem desafios novos como transtornos ligados ao não preparo em relação às reclamações de clientes e o ato de digitalizar sem preocupar com a experiência do usuário ao longo do processo de compra. Então Tem uma rede de lavanderia sem nenhuma loja física só possui pontos virtuais, com a evolução da tecnologia, surgem tanto novas soluções quanto problemas que precisam de atenção, o que obriga as empresas a se adaptar para suprir as demandas da sociedade. É aí que entra a transformação digital! Por meio dela, é possível otimizar vários processos. As possibilidades são ilimitadas e logo vejo a oportunidade de que as lavanderias que estiverem pensando em se digitalizar estarão mais propensas a ter sucesso.

Você acredita que a empresa está sendo ameaçada pelo concorrente digital? Ou sente-se desconfortável na sua opinião.

Acredito que as lavanderias estão sim ameaçadas pois já há outras empresas buscando atender essa demanda, mas ainda é incipiente esse impacto, pois quando olhamos o serviço prestado em uma lavanderia tradicional o processo é pessoal com grande nível de customização logo o diferencial é a oportunidade de acrescentar serviços agregando valor ao cliente pois a transformação digital é um processo no qual as empresas fazem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. É uma mudança estrutural nas organizações, dando um papel essencial para a tecnologia

Você acredita que o produto ou serviço corre o risco de ser substituído por uma oferta digital alternativa, ou seja, a lavanderia tem esse risco, de ser totalmente digital?

Talvez há o fenômeno de uberização que sim pode ser incorporado pelo serviços de lavanderias que por sua vez podem se oportunizar desse processo e aumentar seu serviços e alcance de cliente e com isso impacta-lo trazendo a oportunidade de idealizá-lo. É possível entre tanto o setor ainda necessita desse despertar pois ainda são tradicionais e ortodoxos em processos inovativos dos seus negócios.

Vamos falar sobre seu modelo de negócios. A sua empresa sabe quem são os seus clientes finais do seu produto ou serviço?

Sim conhecemos nossos clientes até pelo primeiro nome entre tanto com a possibilidade da transformação digital é um processo no qual as empresas fazem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. É possível perder esse nível de customização. Acredito que seja um dificultador essa massificação de clientes.

A empresa sabe por exemplo se o cliente comprou do seu concorrente? Você possui essa identificação?

Ainda não gostaríamos de atender plenamente as necessidades dos nossos clientes más somos limitados no que tange a dados e comportamento dos clientes pois ainda não conseguimos ter acesso as decisões dos clientes como é feito presencialmente quase a totalidade das transações más com o advento dos processos da transformação digital sabemos que já é possível compreender e ter acesso a esse nível de informações.

Você sabe se seu cliente comprou na sua empresa hoje?

Sim, pois o sistema esta automatizado más não temos a venda ativa e a oferta de serviços customizados disparados e ou ofertados a todo o momento para os clientes 24 horas como no digital acredito que com a utilização de Apps isso possa ser concretizado e alavancado esse nível de oferta de serviços da nossa lavanderia.

Você possui histórico de interação de clientes? por exemplo para entrar em contato com o cliente oferecendo algum produto/serviço?

Sim uma base rudimentar más temos um prévio histórico más não usamos isso como inteligência de mercado sabemos que esses dados podem ser melhor aproveitados e podemos usar essas informações para melhorar nosso posicionamento e nossas interações com nossos clientes buscando atendendo as necessidades dos nossos clientes.

Hoje vocês desenvolvem estratégias para alcançar metas, ou maneiras de reinventar o negócio de forma digital?

Ainda não, sabemos que isso é importante e precisamos despertar para essas estratégias.

Você atua para gerenciar os processos de tomada de decisão de compra dos seus clientes? ou seja identificar uma predisposição de comprar mais alguma coisa?

Sim sempre ofertamos outros tipos de agregados para compor uma cesta de itens para nossos clientes más sabemos que podemos maximizar essas cestas de itens se utilizando de formato digital.

A sua empresa acrescenta conteúdos novos continuamente nas mídias digitais, ou seja, insere dados digitais, você tem essa percepção?

Não, pois ainda isso se mostra novo para empresa, entendemos que isso é importante. Eu acho que as lavanderias são bem estão bem limitadas, é sempre as mesmas coisas, é uma dificuldade em se inovar neste setor, tem algumas que conseguem mas são bem poucas.

Entendi e referente a responsabilidade pelos produtos digitais e físicos, quem são os responsáveis pelas tomadas de decisão?

O dono ou gerente da lavanderia.

A empresa conhece Quais são os melhores experiências de atendimento do cliente ou seja ele entende realmente a afinidade com o cliente, ele tem essa proximidade com ele, esse relacionamento com ele?

Sim acreditamos que atender plenamente as necessidades do cliente é importante e trabalhamos sempre em cumprir essas exigências, exemplo há caso que tivemos a infelicidade de manchar um vestido de uma cliente logo ressarcimos e buscando propor uma boa imagem concedemos a ela um desconto de 50% nas próximas 3 lavagens futuras. A cliente se mostrou contente e é nossa cliente até hoje.

A empresa atua ou conhece os aspectos relacionados a relacionamento que os clientes gostam? você acha que consegue identificar se o relacionamento dos clientes foi frustrante?

Sim buscamos atender na sua totalidade, más acreditamos que sempre é possível melhorar, pois é complexo compreender toda a jornada do cliente.

Você acha que consegue enxergar quanto de receita é gerada no online hoje?

Você acredita que a empresa e você sabe como aumentar as vendas pela internet?

Não isso ainda é novo para nós, acreditamos que seja em torno de 20 á 30% más não temos certeza. Acreditamos que é possível melhorar.

Sua empresa conhece o concorrente que oferece a melhor experiência ao cliente de lavanderia? Você sabe quem são seus competidores?

Conhecemos nossos concorrentes, e sabemos os serviços que eles entregam e trabalhamos para supera-los.

Referente as empresas “recém-chegados” nesse mercado , você ou a empresa consegue enxergar?

As vezes sim más no digital ainda não, sabemos que o caminho é esse más ainda não temos uma ideia de como esse mercado esta no digital.

Você identifica em uma pequena ou média lavanderia tradicional, se ela está envolvida com novidades de APPs ou IOT? Ou seja com aspectos do negócio voltado para internet, ou utilizando aplicativos de celular ou de computador para atender os clientes pela internet?

Sim conseguimos notar sua participação e crescimento, más não de forma precisa.

Continuando nesse conceito, e olhando para o cliente. Você acha que o cliente se sente envolvido nessa questão do APP, ele é engajado? Você já viu algum feedback dos clientes referente a isso?

Acho que sim pois aproxima o cliente com a nossa lavanderia estamos investindo em APP com esse pensamento em estreitar os laços com nosso clientes.

Pense agora naquilo que você acha que na sua gestão da lavanderias faz muito bem. Você usa informações relevantes sobre os acontecimentos da vida dos clientes?

Atender os nossos clientes de forma customizada atendendo eles na sua totalidade de necessidade.

A empresa sabe a importância de compreender a necessidade do cliente e você consegue entender essa relevância para o negócio?

Sim trabalhos forte para isso acontecer pois entendemos que o cliente satisfeito ele retorna, olhando como customizações sim. É o que eu te falei os brasileiros tem essa questão de gostar de muita customização. Então as melhores lavanderias observam isso e tratam isso né Passa o pedido é respondem bem ao cliente né

Sua tomada de decisão é baseada em evidências (em números) e conclusões ou até experiências?

As vezes sim, sabemos que precisamos melhorar nesses processo.

A sua empresa busca por exemplo desenvolver parcerias?

Sim buscamos parcerias com nossos fornecedores visando melhorar nossos serviços de entrega, produtos de limpeza entre outros.

Você enxerga a transformação dos negócios para um modelo de negócios digital como prioridade hoje?

Sim acreditamos que com o advento do covid esse processo se acelerou logo se mostra fundamental

Você acha importante o desenvolvimento de talentos, ou seja dos seus funcionários?

Nós identificamos que as nossas ações de atendimento ao cliente é algo diferenciado para fidelizar o cliente e é isso que nos ajuda atingir os seus objetivos para o futuro.

ANEXO 5. Transcrição Entrevista E1 – Estudo 3

Dentro do contexto de ameaça: Qual o impacto da transformação digital na sua empresa dentro desse processo, lógico que olhando no contexto de Lavanderias?

Falando como sendo uma lavanderia, porque eu sou software para lavanderia, porque eu tenho uma visão talvez não tão boa no quesito de estar dentro, mas talvez melhor por estar fora

Exatamente, esse é o feeling que a gente queria de você, porque às vezes a pessoa que tá lá talvez até com um pouquinho de viés na pessoa vem até um pouquinho de pragmatismo né e aí que quando você está fora consegue enxergar de uma maneira mais mais fácil

Então eu vou dar para minha visão, a ameaça nessa mudança é de cultura porque os donos de lavanderia sempre tiveram uma cultura principalmente no Brasil voltada para uma qualidade melhor, menos atendimento e mais qualidade no trabalho manual. Este mundo digital aí mundo novo ele exige menos de alguns pontos. Vou dar um exemplo do iFood por exemplo, antigamente você para ir no local exigia muito né hoje você abre o aplicativo escolhe uma comida, então parece que o nível de exigência nosso como consumidor parece que caiu pela facilidade então como eu me deslocar daqui até um por exemplo um restaurante eu não tenho dia pensar 10 vezes na minha própria casa então eu quero uma coisa de qualidade, mas eu aceito desde que o preço seja mais acessível.

Se você quiser ir não de bate-bola fica à vontade, é umas perguntinhas para ainda dimensão ameaça por exemplo, ele pergunta aqui por exemplo, seu produto ou serviço pode ser eletronicamente comprado? Você acha que a lavanderia se integra nesse processo?

Sim! para mim existe uma resistência natural do próprio dono da lavanderia de fazer isso, nós temos três aplicativos que fazem esse esse canal com cliente, mas eu percebo uma dificuldade do próprio cliente, da própria Lavanderia de manter esse contato ele tá tão habituado com outros canais de telefone até mesmo o WhatsApp que muitas vezes outros canais fica um pouco mais difícil então eu vejo essa dificuldade.

Outra pergunta Arnaldo, ainda em ameaça, Seu produto ou serviço é ou será entregue de forma digital nos próximos cinco anos? é possível enxergar isso?

Eu acredito que não é, eu acredito que no Brasil é um pouco diferente. Se você pegar outros países isso irá acontecer com mais velocidade. Aqui o brasileiro tem uma necessidade, que tá diminuindo é de ter a coisa um pouco mais personalizada, nós aqui em comparação a outros países tem uma característica um pouco maior.

Dentro da questão de ameaças ainda, quando a gente pensa num produto ou serviço pode aumentar o consumo ou até mesmo o acesso, se utilizando de mídias digitais?

Sim, isso já vem acontecendo e eu diria que o mercado de lavanderia tem mudado muita questão do que lavar, nós lavamos muitas roupas sociais ou de festa, tapete hoje já existem modelos de Lavanderias muito mais acessíveis.

Continuando com as perguntinhas na dimensão de ameaças, a empresa está sendo ameaçada pelo concorrente digital? por exemplo, ela se sente ameaçada por exemplo de uma pequena Lavanderia hoje que ela ainda é tradicional, ela se sente desconfortável ou ameaçada na sua opinião. Isso ela tem, é fácil identificar isso?

Exemplo. Eu tenho aplicativos hoje que chama “me fácil” né é um dos aplicativos que a gente tem, Por exemplo ele abriu uma rede de lavanderia sem nenhuma loja física, só com pontos virtuais.

Se o produto ou serviço corre o risco de ser substituído por uma oferta digital alternativa, lógico exemplo de livros, educação, Clínica entre outros, você acha que a lavanderia tem esse risco, de ser totalmente digital?

Não acredito, pelo contrário você vai encontrar exatamente inverso, vou dar um exemplo meu filho e minha filha já não sabe manipular bem a máquina de lavar, o seu filho provavelmente vai ter dificuldade em lidar com máquina de lavar.

Agora entramos em outra esfera, que é questão de outra dimensão que é o modelo de negócios. Identificando o negócio, a sua empresa sabe quem são os seus clientes finais do seu produto ou serviço? Você entende que eles conseguem ter essa percepção de quem é o cliente final, ou seja, quem é que tá mesmo intermediando, existem pessoas que até mesmo na questão do serviço, terceirizada, mas a lavanderia consegue ter essa visão mais próxima Arnaldo, na sua opinião?

Eles tem uma noção, vou dar um exemplo, mas eu acredito que eles não tenham muito muita consciência, por exemplo, muitas pessoas que levam roupa na lavanderia é para o chefe, patrão então ele não conhece o dono daquela roupa tá então normalmente Você tem uma empregada você tem um perfil de pessoas que nem sempre as pessoas conhecem então por isso que é difícil fazer, porque as lavanderias normalmente não são tão grandes assim e acabam ficando sem saber quem são clientes.

Entendendo mais sobre o modelo de negócio deles, a empresa sabe por exemplo se o cliente comprou do seu concorrente? Eles tem esse nível de identificação?

Não, não. Todos sabem hoje por algumas características vou dar um exemplo, o saquinho plástico que envolve as etiquetas que marcam a roupa muitas vezes volta então eles conseguem identificar.

A lavanderia sabe se seu cliente comprou na sua empresa hoje? ou seja você acha que ele tem essa percepção se o cliente visitou a empresa ou se comprou alguma coisa hoje na empresa?

Sabem, a maioria das lavanderias hoje são informatizadas então eles sabem quem são os melhores clientes, eles sabem quanto estão gastando, hoje eu tenho aplicativo chamado “equipe Now” né “equipe agora” né que é o aplicativo que você tem todos os dados esses dashboard tudo do celular, então consegue acompanhar, saber se sua produção tá em ordem, saber quem são seus clientes que mais produzem os últimos 30 dias, então ele tem hoje em dia pelo menos um cliente que tem o nosso sistema e acredito que que outros sistemas também, tem esse tipo de dados com bastante tranquilidade.

Você sabe se por exemplo Lavanderia conhece ou trabalha com histórico de interação de clientes? por exemplo olha na questão o Danilo não comprou ainda, será que ele não tá precisando lavar alguma coisa? Eles tem esse dado histórico?

Pouco pouco poucos, eu diria que é basicamente não! a não ser a rede que trabalha com BI que tem um sistema um pouco mais avançado, mas mesmo assim é muito difícil para conseguir fazer trabalho de forma eficiente.

A Lavanderia hoje desenvolve estratégias para alcançar metas, por exemplo para alcançar outros tipos talvez até modelos novos de B to B, B to C, ou seja maneiras de reinventar o negócio deles?

Alguns clientes conseguem um sucesso maior, porque tem essa visão. Hoje mesmo tava comentando com amigo tem lavanderia que trabalham muito bem ela tem uma parte do faturamento que atua Lavanderia com B to C, mas também tem um B to B, ali tem um hotelzinho pequeno com uma pousada, uma clínica muitas vezes para roupas mais simples né então tem alguns que tem uma visão um pouco maior.

última pergunta de modelo de negócio, A sua empresa tem conhecimento no caso de ela atua para gerenciar os processos de tomada de decisão de compra dos seus clientes? ou seja aquela questão vai dar um exemplo aqui acontece bastante no AAP né que você navega pela pelo app Casas Bahia Aí do nada você fecha, aí depende de deus a louca no gerente aqui ó, ou seja identificou essa predisposição de comprar alguma coisa mas você acha que a lavanderia tem esse nível de maturidade?

No negócio dela não, com os novos aplicativos que estão surgindo inclusive com o nosso a tendência de gerenciar melhor. Essa questão é mais simples de retoma de pedido, de envio de promoções etc.

Agora vou entrar em outra dimensão chamado vantagem competitiva, Arnaldo vantagem competitiva é aquilo que a lavanderia detêm e o concorrente talvez não tem, ou seja, ele vai tentar achar aquele famoso “pulo do gato” podemos dizer assim. A sua empresa acrescenta conteúdos novos continuamente nas mídias digitais, você tem essa percepção?

Acho que as maiorias batem na mesma no mesmo ponto que ela vai aquela roupinha básica roupa de festa, social, acaba ficando muito nesse modelo eu não vejo muitas lavanderias inovando não.

Seus clientes conhecem o conteúdo que é oferecido pelas mídias digitais da sua empresa, ou seja, o cliente tem essa percepção de olha realmente está acontecendo. Você tem identificado isso?

Eu acredito que eles conseguem ver, mas não sei que conseguem atuar. Mas ver sim. Se a pergunta é como ele tá enxergando, porque tá tudo muito interligado hoje né então antigamente não antigamente o cara fazia as coisas ninguém saber de nada hoje não hoje você tá em grupos de WhatsApp você está em grupos de Facebook

Então vamos lá Arnaldo, sua empresa tem outros conteúdos que poderiam ser oferecidos para o cliente de forma paga, então você pega a questão de estratégia polvo, ou utilizar de novos serviços não só de inovação, mas monetização de maneiras distintas, você enxerga esse fenômeno, esse comportamento da lavanderia?

Olha eu sei que eles tem muitas possibilidades, mas não sei se eles enxergam. Se a pergunta é se eles enxergam isso, eu acho que não. Agora se a pergunta é eles tem essas possibilidades? Têm. Eles fazem muitas coisas.

E a mesma pergunta só que de forma gratuita, aquele freemium. Que você usa até certo ponto depois você paga, você acha que tem essa cultura?

Eu nunca vi, é difícil. Agora com os aplicativos novos, nós estávamos implantando em uma rede, e uma delas tentou implantar para dar um edredom gratuito, daí teve uma resistência

muito grande dos donos de lavanderias que não queriam, não aceitavam. E perguntavam: Mas como assim vou dar gratuito? Existe uma cultura, que não tem que dar para receber, então é difícil, é difícil, é uma cultura diferente. Eu não vejo isso, também não conheço clientes que dão a 1ª lavagem grátis, não tem nada disso. É como eu te falei, é difícil saber exatamente, é muito comum o cara dar desconto para aquele que já está comprando, na verdade é isso que acontece.

A empresa conhece Quais são os melhores experiências de atendimento do cliente ou seja ele entende realmente a afinidade com o cliente, ele tem essa proximidade com ele, esse relacionamento com ele?

Eu acho que ele tenta, mas é pouco efetivo. Como eu te falei o brasileiro ele é muito afável essa palavra é muito é muito usual, né o Brasil depende de atenção você vai lá para fora as pessoas tão simples curta e grossa né aqui no Brasil não pessoas gostam de conversar, gostam de ser escutada, gostam de detalhes e isso interfere muito no atendimento quando você fala de atendimento né então é um dos grandes desafios de lavanderia, até porque uma resposta que eu dei lá atrás que eu comentei que para mim o Brasil vai demorar um pouco mais para virar essa chave, do que alguns outros aí porque nós somos mais detalhistas. Para você ter uma ideia nos Estados Unidos há muito anos não se passa a parte que fica para dentro da calça. Sabe a camisa social? Sabe aquela parte que fica para dentro da calça? Nos EUA eles não passam, como em muitos países que não passam. No Brasil se entregar um negócio desse, o cara nem recebe.

É a questão da cultura né, já se estabilizou um padrão já né?

Exatamente. Então vai mudar? eu acredito que sim, a questão dos preços mais baixos para existir pessoas que não são tão exigentes, mas a tendência Nossa é ter um país de conforto vamos dizer assim, você embora não tem uma condição financeira que faça isso mas a gente tem muito mais a questão do que os países.

A empresa atua ou conhece os aspectos relacionados a relacionamento que os clientes gostam? seja, acho que foi exatamente o que você respondeu da questão que eles gostam da questão do curto e grosso, na questão de frustrante Arnaldo, você acha que consegue identificar o relacionamento de clientes que se foi frustrante?

Acho que a maioria sim, tem até pelo tipo de confiança. O brasileiro tem uma uma afetividade com a roupa dele. É diferente de outros países que o cara troca roupa jogou fora acabou não é a roupa que eu ganhei do Danilo essa roupa tem um significado especial então tem todo o cuidado aí então normalmente dá muito BO de Lavanderia e normalmente os clientes reclamam , com raras exceções também tem alguns que não reclamam mas na minha opinião os clientes **que mais tem sucesso são aqueles realmente estão mais próximos do cliente.**

Você acha que a lavanderia consegue enxergar lá tem noção de quanto de receita gerada no online hoje, eles tem uma noção de quanto que esse mercado eles faturam?

Eu acho que não, a maioria não a maioria esmagadora não.

Será que você entende também que eles entendem, que sabe como aumentar as vendas pela internet, eles já tem esse caminho de pedras?

Eu acredito que alguns estão buscando e outros estão resistindo um pouco. Eu diria que que **tá todo mundo se mexendo, É difícil dar essa informação com mais precisão porque realmente estão os caras com a pandemia virou uma loucura identificar alguma coisa.**

Continuando aqui, sua empresa sabe como aumentar as vendas pela internet? você acha que ele tem maturidade já?

Eu acho que não eu acho não, alguns arriscam promoções ou ações mas todo mundo tem muita noção. Para mim gastam mais dinheiro do que recebe, mas tão fazendo alguma coisa.

A sua empresa compreende o cliente visando ajudar melhor continuamente sua experiência do cliente? Eles estão preocupados com isso? Principalmente o que tange na questão digital?

Eu acho que sim, principalmente lavanderia eu vejo todos muito preocupados com isso. Porque hoje lavar roupa todo mundo lava, agora a experiência que você tem com a lavanderia é diferente. Se a pergunta é: se eles conseguem fazer isso? eu acho que não! Se é uma preocupação deles: Eu acho que sim!

Sua empresa conhece o concorrente que oferece a melhor experiência? Os competidores tradicionais, está bem claro para eles? Quem é quem ali no jogo?

Eu acredito que sim, porque as lavanderias estão muito perto. Para você ter uma ideia tem lavanderia que tem market bar, tem bairros que tem 30-40 lavanderias, se você pegar Moema por exemplo, fica impressionado na mesma rua tem 3-4 lavanderias. Por que? Porque é uma região que tem muito prédio e pouco espaço, então se faz jus. Então os clientes têm uma boa noção do que cada uma oferece ali dentro da sua região.

Os recém-chegados, você acha que tem essa noção? Está vindo uma empresa gringa, está vindo uma empresa com novo modelo de negócios, você acha que eles conseguem enxergar?

Esse pessoal geralmente já vem com estudo de mercado, já vem com informação, não é garantia de sucesso, mas todo mundo que vem normalmente já vem com números bem redondinhos. É difícil ver alguém que está abrindo uma lavanderia e está “caindo de paraquedas”, é o que eu te falei, não é garantia de sucesso mas normalmente as pessoas já vem com os números já “batidinhos” debaixo do braço.

Agora vou entrar em uma nova dimensão chamado de conectividade. Você identifica em uma pequena ou média lavanderia tradicional, se ela está envolvida com novidades de APPs ou IOT?

Eu acho que médio. Uma lavanderia se você falar de uma lavanderia tradicional de médio porte, quando você fala de APP sim. Quando você fala sobre internet das coisas, poucos vão entender o que é. Então depende do nível com quem vocês está falando. Quando falamos de APP, está todo mundo atrás, nós somos muito procurados pelas pessoas, querem saber, querem testar. Estão todos bem atentos a essas coisas, mas pouca efetividade.

E ainda continuando nesse conceito, agora pensando na questão do cliente se acha o que o cliente se sente envolvido nessa questão do APP, ele é engajado? Você já viu algum feedback de clientes utilizando tanto aplicativo, sentiram confortáveis, tem esse feedback deles?

Vou pegar o exemplo aqui, se pegar por exemplo não tem um que a gente acompanha não é meu cliente mas eu acompanho, por exemplo da SantaFek, o número do app dele é pequeno ainda e comparação pelo tamanho que eles são. Então é ainda não é a real, tá tá caminhando bem, mas não tá não tá aplicativo aqui se bobear não sei se tem, não sei se tem aqui o número

de downloads, eles tiraram o número mas tiveram 46 classificação 46 pessoas falaram deram nota alta aberta de aplicação do aplicativo mandar para você ok

É uma rede muito conhecida no Brasil, eles não são eles são meus clientes por outros caminhos né mas esse aplicativo não é meu por exemplo, você vai ver lá...Pensando em percentual de 0 a 100, qual o percentual de receita com a venda por meio de APP de hoje nas lavanderias?

Ah eu acho que pouco hein, se tiver 10% é muito. Você considera APP como WhatsApp?

Sim!

Então talvez aí a gente aumenta eu acho que pelo menos uns 40%no mínimo, porque o que eu estou dizendo é que as pessoas estão utilizando o telefone cada dia menos, e o WhatsApp é uma grande ferramenta com os Clientes. Os clientes ligam muito pouco, então eu diria por aí 40% - 50% se considerar negociado e não recebido. Pois passa por algum app, seja ele facebook, whatsapp, messenger entre outros, se você pensar em um app específico aí é baixíssimo porque não acontece.

Agora eu vou entrar em outra dimensão, capabilities que são as competências, é aquilo que você acha que o gestor dentro das lavanderias sabem fazer muito bem.

Usar informações relevantes sobre os acontecimentos da vida dos clientes, você acha que eles usam?

Ah! Não usam! Isso daí está difícil hein. É difícil muitas vezes manter um cadastro de dados, muitas lavanderias você vai lá e só tem o nome. Isso acontece porque eles deixam na mão da balconista ou a pessoa que está ali e tal. agora é os whatsapp da vida, sem nenhuma informação sobre isso.

A empresa sabe a importância de compreender a necessidade do cliente e se consegue entender esse relevância, tem essa competência de ter a noção?

em todos os treinamentos que você a gente trabalha muito pessoas que fazem treinamento de lavanderia então é questão de atender a cliente para gente ter uma lavanderia aqui por exemplo tem uma rasgadinho o cara vai lá ele costura manda o parabéns para o cara sabe isso ele sabem se conseguem fazer é outra conversa

Você acha que a lavanderia hoje cria uma cultura de tomada de decisões baseado em evidências (em números) e conclusões ou até experiências que evidências mesmo?

Cada um tem uma opinião, é difícil você ter informações consolidadas, pessoas que realmente não é difícil nesse segmento tem um segmento pequeno você não tem muita base de estudos eu não acredito que a maioria tem essa noção não.

A empresa oferece ao cliente uma experiência integrada em todos os canais de atendimento?

Não é todo muito é que eu vou explicar é tudo muito isolado são ações quebradas e dificilmente você tem uma lavanderia que consiga atuar em vários pontos simultaneamente. Tem algumas, tem, mas são bem minoria.

Quando o cliente decide comprar da sua empresa, quando sua empresa se destaca entre os seus concorrentes, Ou seja quando o seu concorrente decide comprar na lavanderia.

Você consegue identificar?

Acho bem difícil mesmo porque ele só conseguiria fazer isso através de pesquisa né uma pesquisa bem feita eu não vejo pesquisa sendo feita nesse segmento, mas se você pega pessoas que fazem isso e acabou não passando Mas eu não vejo muito não muito bem pouco.

A sua empresa busca por exemplo desenvolver parcerias? Você consegue enxergar isso nas lavanderias?

Sim eu vejo isso até que as lavanderias hoje, não digo todas, mas muitas por exemplo, fazem costura ou tenha muito comum o cara ali na no balcão eu vi vários cartãozinhos no balcão, para mim é o tipo de coisa que as lavanderias enxergam sim e com certa preocupação e atenção em fazer algum tipo de parceria.

Até mesmo continuando nesse viés de parceria, a empresa hoje a lavanderia oferece hoje os produtos e serviços através de APPs mas como APIS, que é aquele conceito de interface de programação de aplicativos, a questão de baixar o aplicativo ou através os mesmo, ou no conceito de Marketplace, o cara lá se hospeda dentro de uma estrutura maior mais robusta. Você enxerga esse tipo de serviço utilizado em lavanderias?

Eu vejo como uma grande possibilidade para que a gente tem aplicativos para isso para vender para lavanderia, mas sempre é bem difícil. Primeiro por causa do custo e segundo por causa que eles não entendem ainda a funcionalidade todas né então ainda estamos caminhando ainda é Passos curtos né mas eu vejo uma grande possibilidade sim para mim a grande tendência é essa.

Porque hoje mesmo a interface de programação de aplicativos também pode ser questão de ir fazer uma integração no Google Maps ou até mesmo fazer uma integração no Waze e fazer uma integração de de outras bases de dados sejam os próprios aplicativos eles vão se complementando assim não se ajudando então às vezes pode ser um negócio bem útil Mas isso não é muito maduro ainda?

Não vejo ela não vejo isso com grande perspectiva não, mas eu acho que isso é um caminho mas por enquanto ainda não acontece. Se a pergunta é se isso acontece, é não acontece ainda.

E oferecer segurança nas transações digitais, conforme regulamentação, conforme a lei. Você acha que isso é claro? Já está consolidado ou é uma barreira?

Isso ainda é uma barreira ainda eu acredito que seja uma barreira e por isso que as pessoas acabam fazendo então tem que se preocupar com esses são as empresas que fazem Tipo de solução para lavanderia e como são poucas, a maioria nem sabe que existe.

Até que ponto você acha que esse gestor/empreendedor é eficaz ao tratar os assuntos digitais?

O dono da lavanderia ele tem um desafio a mais ele não é simplesmente um gestor, ele normalmente são operacionais, eles possuem uma característica operacional então por isso eu acho que é mais difícil de se fazer. Então normalmente essa questão de liderança ainda mais voltada para digital eu acho bem bem defasada.

Pensando nesse mesmo ator aí nessa mesma pessoa, essa relevância essa importância dessa transformação do modelo de negócio tradicional para o modelo de negócios digital, ele enxerga isso está nas prioridades dele?

Tem muita gente aí que deu uma congelada, não sabe o que fazer, então tem muita gente fechando e tem muita gente entrando, então eu diria que uma boa parte disso congelou outros estão conseguindo se movimentar eu estou entrando no mercado de novo.

A questão da importância do desenvolvimento, Talvez assim, qual a importância de transformar o local de trabalho? Como transformar o local de trabalho pensando exatamente não sei a questão da transformação digital instante se profissionalizar fotos

infraestrutura em mentalidade de digital essa transformação no local de trabalho você acha que vem acontecendo?

Isso vem dos novos, os tradicionais são mais difícil para fazer essa mudança não é fácil esse pessoal que vem já vem com uma cabeça diferente como eu te falei tem clientes que compraram aplicativo agora que não tem local físico então ele já tá pensando todo o negócio dele de forma digital, sendo uma forma muito mais adequada a nova realidade de app de diário digital, já o pessoal que tá dentro já funcionando há muito tempo já tem um pouco mais de dificuldade.

A questão da importância do desenvolvimento de talentos para esses gestores?

É difícil o cara que conseguir ter esse grau de consciência assim até te falei que o número de coisas que o cara faz, ele não só gere a lavanderia ele faz uma série de trabalho.

Pensando mesmo em ponto a cultura, pensando na cultura Empresarial, eu vou falar algumas coisas aqui por exemplo a questão de projeto, testar e aprender, tomada baseada em evidências, produto viável mínimo a gente aproveitar digital esses conceitos aí você acha que tá maduro?

Essa informação demora para chegar para as lavanderias, né então é algo bem bem desafiador essa coisa da somente de metodologias mais modernas você não tem não tem muita novidade hoje não é daqui dura hoje mas é algo que demora para chegar para esse cara né, então são poucos conseguem que eu te falei de fora vem de outro segmento já vem para cá com conhecimento ele já usou esse outro em outros segmentos E aí fica mais fácil mas ele que tá dentro do mercado já é bem mais difícil para ele se adaptar tudo isso, teria que fazer uma série de cursos para ele fazer isso já que ele tava tão envolvido dentro da lavanderia com processos, Lavanderia exige muito eu brinco eu falo com Lavanderia é um artista Cara ele fica com esse de química aí para conhecer de logística, Ele tem um monte de coisa e aí já tem que gerir.

A questão da Resistência Você acha que a lavanderia hoje ela resiste a mudança ou não?

Eu acho que sim, mas precisa de muito tempo, Falta de tempo que eu te falei como ela tem pouco tempo eu falo ela eu falo o gestor tá como os tempos são curtos é o segmento de se tem muito detalhe tô perguntando você entregar uma roupa bem passada bem lavada ela exige tantos detalhes tantas personalizações só o número olha, só o número de tipos de roupa já é suficiente para deixar qualquer um maluco, imagina para lavar um algodão é diferente de um de um poliéster que sabe se aquela roupa chega então são muitos detalhes eles têm muito eles envolvem com muita coisa e conseguem fazer uma gestão e sair um pouquinho do operacional acabam conseguindo mas a maioria tá muito envolvido.

Então ainda tem uma grande dificuldade, ou seja resiste a mudança? não são nada flexível, ou seja, são bem resistentes?

É bem difícil eu não digo não tem por ele pelo tipo de trabalho.

Então talvez, até uma percepção própria minha como pesquisador das lavanderias eu tenho observado, por se tratar de Lavanderias mais na questão familiar a questão de pessoas pai para filho para incentivar e vai se desenvolvendo nesse processo existe uma resistência natural Você já me fez assim meu bisavô fazia assim mas ao mesmo tempo não é só por causa disso né então tem mais elementos?

Tem muitos familiares trabalhando junto esposa esposa filho e filha mãe nora trabalhando é muito comum para abrir uma lavanderia ele traz uma pessoa de confiança que ele conhece muito comum isso acontecer. Isso quando a gente falando de lavanderia tradicional, mas se

you think in franchise already change of figure some things maintain very common the way was to buy a franchise for family also this is common but he normally he came from a different segment it's hard to stay with franchise he already did what he researched he already was in another area then he already normally he already makes an investment but he already comes with the numbers. he already evidences two questions already is already probably already already has a little bit already of management already passed some things with certainty is easier even the franchise she already comes half structured then can't change many things also and is very common know that I see the franchises but the husband who is more the financial management and the woman is more operational or vice-versa understood?

A franchise already seems like it's born someone in management there, with a little more in management there because he has to be able to deal with the franchise, he already is educated to be a little more and answers all the questions that I would change almost all the answers if I were talking just about franchise.

É correto afirmar então Se nós formos fazer um questionário para franquias esse posicionamento seria muito mais positivo seja mais voltado profissionalismo?

Sim, você sobe a régua não significa sucesso tá. Conheço pessoas simples faturando horrores e Lavanderia toda top lá conceito de gestão de não sei o quê e não é para ninguém. Então esse é o mercado meio que quebra muitos paradigmas viu.

ANEXO 6. Transcrição Entrevista E2 – Estudo 3

Você acredita que a empresa está sendo ameaçada pelo concorrente digital?

A mão de obra digital ainda não tenho, mas não me sinto ameaçado e sim motivado a fazer diferente deles, embora ainda não tenho tanta afinidade com essas coisas digitais. Acredito que é tendência agora, cada dia mais nossos clientes estão buscando na internet informação, serviço, preço, promoção, então tenho que me atualizar para que esses concorrentes não sejam uma preocupação no futuro.

Qual modelo de negócio é melhor para o futuro da sua empresa (digital ou físico)

No Brasil é um pouquinho complicado porque ainda tem muita coisa a se fazer né principalmente pela internet né ela sem internet hoje engatinha você acha que ela já tá madura você acha que se utiliza dessa estratégia de se posicionar nas mídias sociais Facebook melhora muito precisa melhorar muito ainda sobre mídia

Qual a sua vantagem competitiva?

Acho que entender de perto o cliente, suas necessidades e trazer o que melhor possa atender ele nesse momento. A questão digital é muito interessante até pela crise, mas a unidade física ainda considero uma vantagem. Outro ponto é cobrir ofertas de concorrentes a maioria não faz, e considero também como uma vantagem na frente dos demais mas é muito difícil mesmo porque o cliente hoje em dia, tem um receio até de passar alguns dados.

Vocês são conectados, ou utiliza tecnologia móvel?

Nem começou contexto digital pensando exatamente nesse mundo digital da possibilidade não tenho forma de acesso ao cliente, essa questão de vários canais não é nossa cultura, a dona é bem resistente se você quiser dar uma nota de 0 a 10 tem que ligar para que ela entenda muito bem. Não acho que vai ser bem precisa mas seria muito dura para esse tipo de mudança, porque é uma coisa muito complexa né

Você acredita que possui capacidades fundamentais para reinventar a empresa

Não entendi!

Mais ou menos assim no contexto de você a sua empresa precisaria mudar sua prática, você acha que poderia tá melhorando para ir se modernizando ou não faz sentido ainda?

Faz sentido principalmente para oferecer para o cliente uma melhor experiência, cara acho que é possível tem mudança, mudança não não não acho que não não há necessidade de mudança entendeu Eu acredito é temos máquinas mesmo não mudança de tal nada seria só e nem de produto entendeu? é mais mesmo a questão na qualidade manter ok

Você tem liderança para fazer isso acontecer?

Hoje é muito concentrado as decisões em mim, então acredito que sim, tudo que acontece aqui parte de mim.

ANEXO 7. Transcrição Entrevista E3 – Estudo 3

Você acredita que a empresa está sendo ameaçada pelo concorrente digital?

Eu acho que ela essa parte de tal aí não vai impactar muito entendeu porque a lavanderia Esse é um serviço mão de obra né ainda vai muito do serviço que a gente presta então lógica pandemia deu uma paralisada muitas pessoas estão com medo tudo mais a parte está falando digital isso não influencia muito não atender não vai influenciar nada você entendeu

Qual modelo de negócio é melhor para o futuro da sua empresa (digital ou físico)

Eu Acredito que nesses próximos cinco anos aí amadurece muito entendeu mesmo porque a gente precisa atualizar né hoje em dia não dá para você ficar na mesma. Muitos são produtos novos são máquinas novas e quer que você tem que saber que faz isso né mas eu acredito que que a tendência

Qual a sua vantagem competitiva?

Não entendi? É o que faz eu ser melhor do que os outros? Isso. O que você tem de diferencial para os clientes ou no mercado de lavanderia? Exemplo seus clientes são fidelizados? Por quê?

Ah! a fidelização é como cachorro não sei, ele vai ser fiel, o cliente às vezes ele vem buscar custo-benefício mas qual pessoa, percepção, experiência não tava uma delícia tem essa experiência entendeu? bem aqui por exemplo, existe uma constância nesse assunto aí a gente procura fidelizar cliente, porém hoje em dia o cliente ele não consegue muito interessado ele vai mais a questão de preço.

Vocês são conectados, ou utiliza tecnologia móvel?

Um pouco, uso muito o Facebook e o WhatsApp, mas acho que precisamos melhorar nisso, até porque com a pandemia cresceu muito a quantidade de contatos por esse canal e inserimos uma modalidade de retirada na casa do cliente e entrega também, que antes a gente não tinha.

Você acredita que possui capacidades fundamentais para reinventar a empresa

Sim hoje por exemplo tudo é Spotify Mix entre outras coisas não tem mais locadora não tem mais algumas coisas começam a ser substituídas não tem táxi agora tem Uber em frente algumas questões que começa a mudar essas pessoas mudança, aqui nós vamos aí com essa questão da transformação digital que está mudando muita coisa E aí mais ou menos nessa nesse processo que a gente tem que ir, tenho mais ou menos só para quando eu falo para tomar é exatamente isso

Você tem liderança para fazer isso acontecer?

Acredito que é uma mudança geral, mas no que depende de mim acredito que sim. Tenho muita vontade de aumentar nossa participação digital.

ANEXO 8. Transcrição Entrevista E4 – Estudo 3

Vamos iniciar falando sobre ameaças, qual o impacto da transformação digital na sua empresa dentro desse processo, lógico que olhando no contexto de Lavanderias?

Eu acho que só mesmo o receio da pessoa questão de ir pessoalmente na lavanderia essas coisas vai entender muito para o lado aí de delivery e formalização mas maquinário né só sofisticado umas máquinas mais vamos dizer assim que não utilize muito a mão de obra né Para poder não ter muito contato uma roupa tá esse lá mas mesmo em questão digital

Você acredita que a empresa está sendo ameaçada pelo concorrente digital?

eu não vejo assim sobre risco ainda se acha que ela pode ser substituída por uma estrutura de porta fechada e totalmente digital esse acesso ao cliente ou não se acha que ainda será Pereira será loguinho ainda a vida da lavanderia sem porta aberta eu acho que vai ser longe entendeu, hoje **você consegue dados porque tem ali a permanência a frequência dele né diariamente, a gente tem horários e coisas da rotina do tempo**

Qual modelo de negócio é melhor para o futuro da sua empresa (digital ou físico)

Não não é muito próximo futuro não porque requer muita muita investimento entendeu E por maior que seja daqui do Brasil ainda não tá nesse nesse pique todo não tá agora numa outra pegada que nós falamos de que tipo um modelo de negócio de uma característica mais voltar da o próprio negócio mesmo você acha que é hoje a empresa que você tá ela tem por exemplo quem são seus clientes da Claro para ele quem é o produto e serviço tá bem claro tanto projetor você gerindo a lavanderia se acha que isso vai acabar bem a obra e o colchão no público-alvo aquela características que as pessoas daquela região é aquele público que tem aquela classificação de faixa etária salarial assim ah sabe isso para mim

Qual a sua vantagem competitiva?

Acho que passar confiança no atendimento e a competência mesmo seria mesmo uma vantagem, mas outras formas que vai contribuir que entregar em um parceiro ali dentro desse desse processo. Ou fazer e encontrar parcerias e consegue desenvolver boas parcerias. Mas eu não gosto mais, sou Solitário mesmo.

Vocês são conectados, ou utiliza tecnologia móvel?

Um pouco, porque tem algumas parcerias entendeu? algumas parcerias mas no nível terceirizado entendeu? algumas coisas que existe algumas empresas para oferecer seus produtos através de Apps e nós já conversamos. Assim fazer essa interface é possível agregar ia até em um número de 20 a 30% poderia acrescentar receita Hoje eu acredito que sim nessa faixa de 20 a 30 pessoas legal, simples mas ao tempo atrás houve uma transação nesse tipo aí mas não deu muito certo entendeu então a gente deixou em off, por exemplo vou pegar um exemplo que os cara estão trabalhando forte falar constando que às vezes você tá lá no OLX ou você compra alguma coisa via hoje aplicativo, então estamos pensando nisso agora.

Você acredita que possui capacidades fundamentais para reinventar a empresa

Na verdade precisa de uma mudança de paradigma, mudança aí desse modelo mental consequentemente ela tá dado ao acaso, ou seja aí tenho visto vários negócio aí muito

parecido com lavanderias que tiveram que se Reinventar o cara vai para dentro de casa fecha as portas e ao mesmo tempo que tem que se pensar com bastante carinho como chegar nele agora, então acho que todos temos que desenvolver isso aqui.

Você tem liderança para fazer isso acontecer?

Não depende só de mim, mas estou para contribuir da melhor maneira possível no final com certeza, realmente não é um só que fala não, é bom né é estar na internet, ainda tô no YouTube é só pegar ali um negócio fazer aqui pelo WhatsApp pelo Facebook pega pega os dados pega lá ou manda um WhatsApp, mas não é tão fácil assim ou seja fazer todo esse passo a passo e aí claro tenho que aprender mas aqui tem que muda vários fatores e vai precisar da empresa tá bem madura aí para conseguir.

ANEXO 9. Transcrição Entrevista E5 – Estudo 3

Vamos iniciar falando sobre ameaças, qual o impacto da transformação digital na sua empresa dentro desse processo, lógico que olhando no contexto de Lavanderias?

é uma área aí que tá crescendo aliás né hoje em dia existe muitos aplicativo já tá tendo muitas Lavanderia aí online entendeu mas ainda não tá como é que fala um trabalho 100% tá um ainda aqui no Brasil acho que está gatinhando é um pouco lento

Você acredita que a empresa está sendo ameaçada pelo concorrente digital?

Eu acho que ela essa parte de tal aí não vai impactar muito entendeu porque a lavanderia Esse é um serviço mão de obra né ainda vai muito do serviço que a gente presta então lógica pandemia deu uma paralisada muitas pessoas estão com medo tudo mais a parte está falando digital isso não influencia muito não atender não vai influenciar nada você entendeu

Qual modelo de negócio é melhor para o futuro da sua empresa (digital ou físico)

Acho que o físico, porque na lavanderia trabalha a gente tem que se posicionar nas mídias sociais precisa melhorar muito, a gente tem umas falhas ou seja devido a internet como eu comentei porque pensamos em como avisar o cliente sobre o produto entendeu É isso aí ainda falta melhorar né hoje em dia o cliente ele não fica sabendo de muita coisa sabe só se ele ir pessoalmente, exemplo: usamos mídias sociais e não tá não tá tão próximas utilizando Facebook, a gente sempre oferece um atrativo a mais né, isso chama outras peças e trabalhos a empresa poderia aumentar porque a gente tenta.

Você identifica a sua vantagem competitiva?

mais ou menos, por exemplo em uma festa necessariamente numa datas comemorativas que poderia te ajudar a tentar persuadir o cliente a utilizar os serviços que existe, seria a oportunidade de se conectar com o cliente mas eu sempre sabia importância de compreender a necessidade do cliente, necessidade ou não ainda, tomar decisão baseada em evidência se o cliente chegar em todos os canais acho que é porque hoje o canal é apenas a venda direta e além da porta mesmo, se o cliente decidi comprar da empresa entre os seus concorrentes acho que quando decidi comprar na sua mão, tenho de fato ele indo lá na minha empresa é algo diferenciado para mim.

Vocês são conectados, ou utiliza tecnologia móvel?

Não é um assunto que ainda não foi nem cogitado, mas eu acredito que que ajudaria muito. A questão de seria uma inovação o cliente pode falar: Você viu como ele tá bom? Você viu? Então acho que seria uma iniciativas aqui mas hoje ainda não não chegou e não tem nada inventado.

Você acredita que possui capacidades fundamentais para reinventar a empresa

Esse negócio digital é algo simples que parece fácil basta você colocar isso no aplicativo ou mesmo tempo colocar no Facebook, mas nem sabe quem é pessoalmente para pequenas lavanderias isso é um desafio enorme e aí exatamente essa essa iniciativa aí que eu queria conseguir entender e ao mesmo tempo compreender por exemplo as dificuldades e desafios que a gente tem junto nesse processo, mas tenho capacidade sim para conseguir isso.

Você tem liderança para fazer isso acontecer?

Trabalho para isso, se não tiver eu consigo sim inserir quando estiver em nosso alinhamento.

ANEXO 10. Transcrição Entrevista E6 – Estudo 3

Vamos iniciar falando sobre ameaças, qual o impacto da transformação digital na sua empresa dentro desse processo, lógico que olhando no contexto de Lavanderias?

Hoje a questão do digital veio para ficar, com a aceleração por causa da pandemia. Vejo que preciso inserir mais parte do negócio na internet, mas ainda isso é um grande desafio a ser superado, devido a resistências internas e até mesmo pelo negócio mais antigo, passado pela família. É mais uma questão de tradição.

Você acredita que a empresa está sendo ameaçada pelo concorrente digital?

É muito difícil empresa conhece os concorrentes que oferece a melhor experiência que vocês vão buscar os que estão aí vamos amanhã você acha que pode incomodar você buscar são bons da Claro para você também uma piada conhece conhece dá para mapear as novas também já sabe quem são os recém-chegados eles utilizam produtos novos né e alguns produtos eles contam sendo muito bem aceito pelo que eu tô vendo né em questão de mercado são produtos assim correm um risco maior na qualidade final do serviço eu tenho inclusive a gente tem alguns clientes que são próprias Lavanderia que ainda não conseguiram 100% de qualidade no produto que tão usando o produto seria a pessoa o trabalho passou o produto químico produto químico entendeu E já não tem esse risco relacionamento tem algum problema também empresa precisaria mudar as práticas

Qual modelo de negócio é melhor para o futuro da sua empresa (digital ou físico)

Acho que metade metade, porque não tem como uma lavanderia ser 100% digital e nesse momento não tem como ser 100% só a loja aberta. Muita gente deixa de vir aqui porque não acha na internet, tem clientes que param porque passaram na frente e não porque achou ou foi indicado. Isso é um problema, porque como eu disse, tem novas lavanderias chegando na internet e se a gente não correr iremos tem uma redução dos clientes, temos que acompanhar sim.

Qual a sua vantagem competitiva?

Como assim?

Pense naquilo que você acredita que sua empresa ofereça de diferencial para o cliente.

Acho que o atendimento nosso é um diferencial, damos muita atenção para o cliente no balcão, mesmo não tendo o melhor sistema de dados, nem para saber dados do clientes, sempre atendemos com excelência. Outra coisa que somos bom é na questão do atendimento domiciliar que colocamos agora na pandemia, os clientes ligam e nós fazemos todo o serviço de recolhimento e entrega sem custo, isso é algo que os concorrentes aqui perto não tem. Outra coisa é o cuidado na lavagem utilizamos sempre os melhores produtos, para que a peça não desbote, manche ou tenha alguma perda, os clientes sempre elogiam.

Vocês são conectados, ou utiliza tecnologia móvel?

Muito pouco, usamos agora o WhatsApp no atendimento e recentemente começamos a colocar no face as informações, mas 99% ainda é whats.

Você acredita que possui capacidades fundamentais para reinventar a empresa

Sim. Mas preciso do envolvimento de todos para essa transformação. Acredito que se focar nisso com certeza dá certo. As vezes o problema é por onde começar, como fazer, se é caro se não, essas coisas. Por exemplo eu coloquei agora para mandar um SMS, poxa pelo sentindo sua falta então que tal, se é feito o cadastro e liga e tenta conversar com o cliente saber o motivo porque que tá tanto tempo sem vir né Isso aí a gente vai fazer mas ligando entendeu não digital aí quando essa pegar ainda nesse contexto de histórico tal. Seria uma estratégia, eu tô atualmente a gente não tem esse tipo de serviço uma equipe de vendas aí isso a gente faz balcão mesmo, contato com o cliente para pesquisa de preço as coisas costuma dar uma olhadinha e dá uma revisão tipo a promoção também procura né Tá alinhado mais ou menos com a região de cada loja e depois levar para o digital essas informações.