

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

**NAICHE VAN DER POEL**

**CONECTANDO A COCRIAÇÃO DE VALOR AO EMPREENDEDORISMO DIGITAL:  
UMA ABORDAGEM TEÓRICA E EMPÍRICA EM ORGANIZAÇÕES**

**São Paulo  
2024**

**NAICHE VAN DER POEL**

**CONECTANDO A COCRIAÇÃO DE VALOR AO EMPREENDEDORISMO DIGITAL:  
UMA ABORDAGEM TEÓRICA E EMPÍRICA EM ORGANIZAÇÕES**

**CONNECTING VALUE CO-CREATION TO DIGITAL ENTREPRENEURSHIP:  
A THEORETICAL AND EMPIRICAL APPROACH IN ORGANIZATIONS**

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**.

**ORIENTADOR: PROF. DR. BENNY KRAMER COSTA**

**São Paulo  
2024**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Poel, Naiche van der.

Conectando a cocriação de valor ao empreendedorismo digital: uma abordagem teórica e empírica em organizações. / Naiche van der Poel. 2024. 211 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2024.

Orientador (a): Prof. Dr. Benny Kramer Costa.

1. Cocriação de valor. 2. Empreendedorismo digital. 3. Transformação digital. 4. Engajamento de colaboradores. 5. Tecnologias digitais

I. Costa, Benny Kramer. II. Título.

CDU 658

**CONECTANDO A COCRIAÇÃO DE VALOR AO EMPREENDEDORISMO DIGITAL:  
UMA ABORDAGEM TEÓRICA E EMPÍRICA EM ORGANIZAÇÕES**

**Por**

**NAICHE VAN DER POEL**

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. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira – Instituto Politécnico de Leiria  
– Portugal

---

Profa. Dra. Elizabeth Kioko Wada – Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dr. Benny Kramer Costa – Universidade Nove de Julho – UNINOVE (ORIENTADOR)

---

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

---

Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 13 de dezembro de 2024.

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu irmão Prof. Dr. Jankees, o “Oráculo da Sabedoria”, *in memoriam*, por ter recheado minha vida com um imensurável repertório de conhecimento (dos gibis, passando pela ficção científica e chegando aos computadores, verdadeiras “carroças” ainda na época), pelas brincadeiras, pela “rabugice” de irmão, mas, acima de tudo, por uma sede de estudos que nunca tinha fim, e inspirou a todos que o cercaram em vida e também após sua passagem por este breve mundo terreno.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, pela paciência e pelo apoio durante toda a tese, pelos incontáveis papos, pelas horas dispensadas e irretocáveis ensinamentos e orientações, além do longo e prazeroso caminho acadêmico.

Aos Profs. Drs. Leonardo Vils e Edmilson Lima por compartilharem seu vasto conhecimento teórico, empírico e metodológico, contribuindo substancialmente com todo o arcabouço metodológico, estatístico e experimental do trabalho.

À UNINOVE e a todos os professores do PPGA, por proporcionarem um ambiente ímpar de aprendizado e compartilhamento de conhecimento.

À banca de professores que colaborou com a qualificação e defesa deste trabalho, formada pelos professores: Prof. Dr. Leonardo Vils; Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima; Prof. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira; Profa. Dra. . Elizabeth Kioko Wada; Profa. Dra. Keysa Manuela Cunha de Mascena.

Aos meus amigos do PPGA, pelo companheirismo ao longo do curso e por inúmeras risadas e infinitos aprendizados. Um obrigado especial Luís Fábio Cavalcanti, ao Anderson Antônio de Lima e à Angélica Pigola, amigos e companheiros de jornada.

Aos meus pais, Cornelis, in memoriam, e Salete, eternos estudiosos e professores, pelos incontáveis almoços e jantares recheados de discussões filosóficas, humanas, acadêmicas, políticas, econômicas, pedagógicas, dentre outras, por simplesmente serem a base de tudo.

Ao meu irmão, amigo, parceiro, exemplo de ser humano, Cornelis Filho, o único cara “unânime” que conheci até hoje, por me inspirar a ser uma pessoa melhor a cada novo dia.

Às minhas cunhadas/irmãs Clemens Raquel e Fabi Brunharo, pelo companheirismo e confiança nesta família meio que divertida, meio que louca e meio que metida a intelectual.

Às sobrinhas “aborrecentes” Rebecca e Sophia e à pequenina (não mais tão pequena) sobrinha e afilhada Nina, por abrilhantarem com seus sorrisos, energia e peripécias cada novo dia desta jornada chamada vida.

Aos amigos/irmãos do VDP, uma segunda família e um clube de “garotos adultos”, que participam da minha vida desde a adolescência trazendo exemplos importantes de amizade, ética, apoio, companheirismo, confiança, além de inúmeras brincadeiras um tanto quanto sadias e regadas a sorrisos infinitos e gratuitos.

*Um dos sinais dolorosos de anos de educação simplificada é quantas pessoas são incapazes de fazer um argumento coerente. Eles podem desabafar suas emoções, questionar os motivos de outras pessoas, fazer afirmações ousadas, repetir slogans quaisquer, exceto a razão.*

*Thomas Sowell*

## RESUMO (TESE)

A cocriação de valor pode ser entendida como um processo colaborativo de criação de valor entre as organizações e seus *stakeholders*, combinando esforços, conhecimentos, recursos, experiências e interesses entre eles, e gerando benefícios mútuos. O empreendedorismo digital é um formato de empreendedorismo, com uso de tecnologias e meios digitais, que transforma organizações e mercados para uma atuação digital ou figital (física e digital). Nesta tese, propomos uma abordagem inovadora, conectando e analisando os dois fenômenos por meio de três estudos. No estudo 1, uma revisão sistemática da literatura (RSL), revelamos o entrelaçamento teórico-conceitual dos dois fenômenos e representamos essa contribuição em um *framework* teórico com cinco temas cíclicos: i) inovação digital na estratégia e gestão; ii) inovação como elemento para cocriar valor e empreender digitalmente; iii) tecnologia da informação e redes digitais colaborativas; iv) cocriação de valor com *stakeholders*; v) performance das organizações e transformação digital. No estudo 2, com uma *survey*, formulação e teste de hipóteses, modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), comprovamos e mensuramos quantitativamente a relação entre os fenômenos, confirmando a cocriação de valor como geradora ou promotora do empreendedorismo digital, com o engajamento de colaboradores moderando a relação. Utilizando Análise de Condições Necessárias (NCA), reforçamos os achados, indicando que para níveis desejados de empreendedorismo digital é necessário haver determinados níveis de cocriação de valor e de engajamento de colaboradores. No estudo 3, levamos a teoria para a prática em um estudo de caso sobre a transformação digital de uma empresa do varejo, colocando uma nova luz empírica sobre a relação entre os fenômenos. O processo envolveu a redefinição de estratégias e da atuação da empresa com clientes e *stakeholders*, a partir da construção de pilares da transformação: i) cultura de inovação e cultura digital; ii) atuação *omnichannel*; iii) investimento em TI e tecnologias digitais; iv) expansão dos negócios e construção de parcerias estratégicas; v) reestruturação administrativo-financeira. A tese contribui para a literatura comprovando a conexão (teórica e empírica) entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital e revisitando a lógica dominante do serviço para o contexto de digitalização das empresas e do mercado. Empiricamente, o trabalho aproxima a teoria ao campo real das organizações, colaborando com gestores e sugerindo estratégias e ações, envoltas em cocriação de valor e empreendedorismo digital, como possíveis caminhos de maior sucesso para a transformação digital dos negócios.

Palavras-chave: cocriação de valor, empreendedorismo digital, transformação digital, engajamento de colaboradores, tecnologias digitais.



## **ABSTRACT (THESIS)**

Value co-creation can be understood as a collaborative process of creating value between organizations and their stakeholders, combining efforts, knowledge, resources, experiences and interests between them, and generating mutual benefits. Digital entrepreneurship is a format of entrepreneurship, using digital technologies and means, that transforms organizations and markets towards digital or phygital (physical and digital) action. In this thesis, we propose an innovative approach, connecting and analyzing the two phenomena through three independent studies. In study 1, a systematic literature review (SLR), we revealed the theoretical-conceptual intertwining of the two phenomena and represented this contribution in a theoretical framework with five cyclical themes: i) digital innovation in strategy and management; ii) innovation as an element to co-create value and undertake digitally; iii) information technology and collaborative digital networks; iv) co-creation of value with stakeholders; iv) performance of organizations and digital transformation. In study 2, with a survey, formulation and testing of hypotheses, modeling of structural equations based on variance and statistical regressions, we demonstrated and quantitatively measured the relationship between the phenomena, confirming the co-creation of value as a generator or promoter of digital entrepreneurship, with the employee engagement moderating this relationship. Using Necessary Conditions Analysis (NCA), we reinforce the findings, indicating that for desired levels of digital entrepreneurship it is necessary to have certain levels of value co-creation and employee engagement. In study 3, we take theory into practice in a case study on the digital transformation of a retail company, shedding new empirical light on the relationship between the phenomena. The process involved redefining strategies and the company's actions with customers and stakeholders, based on the construction of pillars of transformation: i) culture of innovation and digital culture; ii) omnichannel operations; iii) investment in IT and digital technologies; iv) business expansion and building strategic partnerships; v) administrative-financial restructuring. The thesis contributes to the literature by proving the connection (theoretical and empirical) between value co-creation and digital entrepreneurship and revisiting the dominant logic of service for the context of digitalization of companies and the market. Empirically, the work brings theory closer to the real field of organizations, collaborating with managers and suggesting strategies and actions, involved in value co-creation and digital entrepreneurship, as possibilities for greater success in digital transformation of businesses.

**Keywords:** value co-creation, digital entrepreneurship, digital transformation, employee engagement, digital technologies.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Etapas da RSL .....	33
<b>Figura 2</b> - Protocolo para seleção dos artigos da RSL .....	34
<b>Figura 3</b> - Rede de coocorrência de palavras-chaves e <i>clusters</i> temáticos .....	35
<b>Figura 4</b> - <i>Framework</i> com dinâmicas cíclicas entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital .....	46
<b>Figura 5</b> - Análise quantitativa tradicional X análise das condições necessárias .....	70
<b>Figura 6</b> - Modelo conceitual do estudo .....	71
<b>Figura 7</b> - Valor do F crítico para análise <i>a priori</i> .....	77
<b>Figura 8</b> - Valor de F crítico para teste <i>post hoc</i> .....	78
<b>Figura 9</b> - Etapas e procedimentos de análises dos dados .....	79
<b>Figura 10</b> - Amostra após aplicação dos critérios de exclusão .....	79
<b>Figura 11</b> - Modelo da Análise Fatorial Confirmatória .....	82
<b>Figura 12</b> - Modelo Estrutural .....	85
<b>Figura 13</b> - Modelo para análise do efeito entre as variáveis e do efeito moderador .....	89
<b>Figura 14</b> - NCA Ceiling Line Chart: cocriação de valor (x) e empreendedorismo digital (y) .....	91
<b>Figura 15</b> - NCA Ceiling Line Chart: engajamento de colaboradores (x) empreendedorismo digital (y) .....	93
<b>Figura 16</b> - Passo a passo metodológico do estudo de caso .....	118
<b>Figura 17</b> - Perspectiva longitudinal da transformação digital e construção dos pilares .....	121
<b>Figura 18</b> - Pilares da transformação digital e formação do Ecossistema Grupo Oscar.....	132

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Matriz Metodológica de Amarração (MMA) .....	25
<b>Tabela 2</b> - Abordagens e métodos dos artigos da RSL .....	36
<b>Tabela 3</b> - Periódicos com maior número de artigos da amostra .....	37
<b>Tabela 4</b> - Contexto (país) de publicação dos artigos .....	37
<b>Tabela 5</b> - Temáticas e respectivos autores/anos de publicação .....	38
<b>Tabela 6</b> - Relação entre os construtos .....	45
<b>Tabela 7</b> - Evidências empíricas da relação entre os construtos e importância para gestores .....	46
<b>Tabela 8</b> - Escala de cocriação de valor .....	74
<b>Tabela 9</b> - Escala de empreendedorismo digital .....	75
<b>Tabela 10</b> - Escala de engajamento de colaboradores .....	76
<b>Tabela 11</b> - Análise <i>a priori</i> versus teste <i>post hoc</i> .....	78
<b>Tabela 12</b> - Estratificação da amostra .....	80
<b>Tabela 13</b> - Teste de multicolinearidade (valores de VIF) .....	81
<b>Tabela 14</b> - Teste de normalidade .....	81
<b>Tabela 15</b> - Matriz de correlações entre as variáveis latentes (n=253) .....	83
<b>Tabela 16</b> - Matriz de carga fatoriais (n=253) .....	84
<b>Tabela 17</b> - Matriz de correlações entre Variáveis Latentes de Primeira Ordem (n=253) .....	86
<b>Tabela 18</b> - Matriz de correlações entre Variáveis Latentes do modelo estrutural (n=253) .....	86
<b>Tabela 19</b> - Matriz de cargas fatoriais do modelo estrutural (n=253) .....	87
<b>Tabela 20</b> - Resultados do Modelo Estrutural ( $R^2$ ) .....	88
<b>Tabela 21</b> - Confirmação das hipóteses do modelo .....	90
<b>Tabela 22</b> - Estatísticas descritivas NCA .....	94
<b>Tabela 23</b> - <i>Bottleneck Table</i> – CE-FDH .....	95
<b>Tabela 24</b> - Gestores entrevistados e papel na transformação digital .....	119
<b>Tabela 25</b> - Recomendações gerenciais para transformação digital .....	133
<b>Tabela 26</b> - Matriz Contributiva de Amarração (MCA) .....	151
<b>Tabela 27</b> - Dados tabulados, analisados e organizados sob a perspectiva dos pilares da transformação digital da empresa, .....	202

## SUMÁRIO

RESUMO (TESE).....	8
ABSTRACT (THESIS).....	9
LISTA DE FIGURAS .....	10
LISTA DE TABELAS .....	11
SUMÁRIO .....	12
1 INTRODUÇÃO .....	15
1.1 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA .....	22
1.1.1 Questão Central de Pesquisa.....	23
1.2 OBJETIVOS .....	23
1.2.1 Geral.....	23
1.2.2 Específicos .....	23
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO (MMA) .....	23
RESUMO (ESTUDO 1).....	26
2 ESTUDO 1 – COCRIAÇÃO DE VALOR E EMPREENDEDORISMO DIGITAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	27
2.1 INTRODUÇÃO .....	27
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	30
2.2.1 Cocriação de valor .....	30
2.2.2 Empreendedorismo digital.....	31
2.3 MÉTODO.....	32
2.3.1 Seleção dos dados e protocolo da pesquisa.....	33
2.3.2 Procedimentos de análise.....	35
2.4. ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	36
2.4.1 Análise descritiva.....	36
2.4.2. Análise temática.....	38
2.4.2.1 Inovação digital na estratégia e gestão dos negócios.....	38
2.4.2.2 Inovação como fundamento para cocriar valor e empreender digitalmente .....	40
2.4.2.3 Tecnologia da informação e redes digitais colaborativas .....	41
2.4.2.4 Cocriação de valor com <i>stakeholders</i> .....	42
2.4.2.5 Performance das organizações e transformação digital .....	44
2.4.3 Framework teórico: os cinco temas dominantes.....	45
2.4.4 Evidências empíricas da relação e importâncias para gestores.....	46
2.5. CONCLUSÃO .....	47
REFERÊNCIAS (ESTUDO 1).....	49
RESUMO (ESTUDO 2).....	63

3 ESTUDO 2 – RELAÇÃO ENTRE A COCRIAÇÃO DE VALOR E O EMPREENDEDORISMO DIGITAL COM MODERAÇÃO DE ENGAJAMENTO DE COLABORADORES.....	64
3.1 INTRODUÇÃO .....	64
3.2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES .....	66
3.2.1 Cocriando valor e empreendendo digitalmente .....	66
3.2.2 O engajamento de colaboradores na relação entre os fenômenos.....	68
3.2.3 Análise de Condições Necessárias (NCA) e hipóteses .....	70
3.2.3 Modelo conceitual e operacionalização das variáveis .....	71
3.3 MÉTODO .....	72
3.3.1. Escolha e validação de escalas.....	72
3.3.1.1 Escala de cocriação de valor .....	73
3.3.1.2 Escala de empreendedorismo digital .....	74
3.3.1.3 Escala de engajamento de colaboradores.....	76
3.3.2 Desenho da pesquisa e coleta de dados.....	76
3.3.2.1 Variáveis demográficas e tipos de empreendimento .....	78
3.3.2.2 Procedimentos de análises dos dados .....	78
3.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	79
3.4.1 Amostra.....	79
3.4.2 Análise estatística dos dados.....	81
3.4.3 Análise fatorial confirmatória .....	82
3.4.4 Modelagem de equações estruturais .....	85
3.4.5 Testes de hipóteses e discussão .....	88
3.4.6 Análise das Condições Necessárias (NCA), um reforço ao modelo.....	91
3.4.6.1 NCA - Empreendedorismo digital e cocriação de valor .....	91
3.4.6.2 NCA - Empreendedorismo digital e engajamento de colaboradores.....	92
3.4.6.3 NCA – Estatísticas descritivas .....	94
3.4.6.4 NCA - <i>Bottleneck Table</i> .....	95
3.4.6.5 Considerações gerais NCA .....	96
3.5 CONCLUSÃO .....	97
REFERÊNCIAS (ESTUDO 2).....	100
RESUMO (ESTUDO 3).....	109
4 ESTUDO 3 - A COCRIAÇÃO DE VALOR E O EMPREENDEDORISMO DIGITAL.....	110
TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO.....	110
4.1 INTRODUÇÃO .....	110
4.2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	112
4.2.1 Valor e cocriação de valor .....	112
4.2.2 Empreendedorismo digital e tecnologias digitais .....	113
4.2.3 Cocriação de valor e empreendedorismo digital.....	114

4.2.4 Consumidores e <i>stakeholders</i> digitais.....	115
4.2.5 Transformação digital no varejo .....	116
4.3 MÉTODO.....	117
4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	120
4.4.1 A transformação digital da empresa em uma perspectiva longitudinal .....	120
4.4.2 Primeiros passos para a construção dos pilares da transformação .....	122
4.4.3. Cultura de inovação e cultura digital .....	124
4.4.4 Rumo à uma atuação <i>omnichannel</i> .....	125
4.4.5 Investimento em TI e tecnologias digitais .....	127
4.4.6. Expansão dos negócios e construção de parcerias estratégicas.....	128
4.4.7 A reestruturação administrativo-financeira.....	131
4.4.8 A nova empresa e os pilares da transformação .....	131
5 CONCLUSÃO .....	133
REFERÊNCIAS (ESTUDO 3).....	135
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE.....	148
5.1 Implicações gerenciais .....	148
5.2 Implicações teóricas.....	149
5.3 Implicações metodológicas.....	149
5.4 Limitações da pesquisa .....	149
5.5 Sugestões para pesquisas futuras .....	150
5.6 Matriz Contributiva de Amarração (MCA) .....	150
REFERÊNCIAS (INTRODUÇÃO).....	152
APÊNDICES.....	159

## 1 INTRODUÇÃO

A cocriação de valor é um processo de colaboração baseado em contribuições, interações e trocas de conhecimentos, recursos e experiências entre organizações e consumidores para gerar valor (Bosisio, 2024; Grönroos & Voima, 2013; Peltier et al., 2020; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Trata do trabalho colaborativo entre *stakeholders* e organizações, com destaque para participação ativa do consumidor (S. L. Vargo & Lusch, 2004) com o intuito de criação conjunta de valor (Dong et al., 2007; Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Os estudos sobre a cocriação de valor assumiram maior relevância a partir da evolução de pesquisas na área de marketing, com o trabalho de Vargo e Lusch (2004), em seu artigo seminal “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*”, no qual propuseram a “lógica dominante de serviços” (*Service Dominant Logic* - S-D-L), e uma nova perspectiva de atender às necessidades dos consumidores baseada na sua percepção de valor. O conceito desloca a lógica anterior, centrada no produto e no produtor, para uma visão de serviços, com foco na criação de valor para os consumidores, colaborando e aprendendo com eles, cocriando valor e se adaptando continuamente às suas necessidades individuais e dinâmicas (Vargo & Lusch, 2004). Na lógica dominante de serviços o valor é cocriado continuamente com o consumidor e não emerge só da produção ou entrega de um produto/serviço pelas empresas (Tregua et al., 2021; Vargo & Lusch, 2016).

Do campo do marketing para a área de estratégia, estendeu-se a compreensão sobre a cocriação de valor entre a empresa e seus consumidores para entre a empresa e seus múltiplos *stakeholders* (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Ou seja, o conceito foi desdobrado e amplificado, revisitado para uma atuação conjunta da empresa com clientes, fornecedores, prestadores de serviços, colaboradores e demais *stakeholders* (Erhardt et al., 2019; Pera et al., 2016). Nesse sentido, a cocriação de valor reflete o resultado empírico e de percepção, em que todos os envolvidos contribuem para criar valor antes, durante e ao final do processo de consumo (Cannas et al., 2018; Grönroos & Voima, 2013; Shams & Kaufmann, 2016), havendo uma descoberta conjunta entre organizações, consumidores e demais *stakeholders* para trabalharem juntos, por meio de diálogo, escuta, presença, esforços e ações (Mingione & Abratt, 2020) trazendo benefícios (valor) para todos os envolvidos (Merz et al., 2018; Peters et al., 2018).

Casos reais de empresas que implementam práticas de cocriação de valor podem ser encontrados em diversos setores da economia e países: i) Lego, dinamarquesa de brinquedos que inova há décadas e escuta seus clientes para pensar em novas ideias, personagens e projetos

por meio de um site (<https://ideas.lego.com/>); ii) Tesla, mundialmente conhecida pelos carros elétricos, que atualiza periodicamente os *softwares* dos seus veículos ([https://www.tesla.com/ownersmanual/model3/pt\\_pt/GUID-A5A60CB3-7659-4B08-B2FD-AFD12C2D6EE1.html](https://www.tesla.com/ownersmanual/model3/pt_pt/GUID-A5A60CB3-7659-4B08-B2FD-AFD12C2D6EE1.html)) e, após o feedback online dos usuários, entrega novas funcionalidades e melhorias; iii) Natura, empresa de cosméticos que dialoga com clientes (<https://youtu.be/fHMIYmYcHLE?si=1y5B3mpHQgtlusbr>) para colher informações e colaborações, a fim de cocriar produtos com eles e entregar experiências personalizadas e exclusivas; iv) AirBnB (<https://www.airbnb.com.br/>), plataforma online de reserva de casas, quartos e apartamentos, na qual há uma relação de total colaboração e interação entre hóspedes e anfitriões para a melhoria do serviço prestado de hospedagem; v) Olympikus, fabricante brasileira e marca de artigos esportivos que, em parceria com pesquisadores da USP (Universidade de São Paulo), com corredores profissionais e amadores, e com especialistas em moda, cocriaram a linha de tênis de corrida chamada “Corre”, com o intuito de “democratizar” a corrida de rua (<https://ffw.uol.com.br/materias/corre-2-novo-tenis-da-olympikus-tem-cocriacao-de-experts-em-corrida-e-moda/>).

Os exemplos citados trazem a cocriação de valor novamente para uma revisitação do conceito, com uma nova abordagem sobre o fenômeno, agora no cenário digital. A transformação digital do mercado e da economia (Plekhanov et al., 2023) e a natureza colaborativa das tecnologias digitais (Nambisan, 2017) impulsionam a cocriação de valor, como também são impulsionadas por ela (Abhari et al., 2019; Cai et al., 2017; Ghezzi et al., 2020; Sohail, 2020). As tecnologias e plataformas digitais são meios para o engajamento de clientes e múltiplos *stakeholders*, facilitando fluxos de informações (Pera et al., 2016), favorecendo a interação para melhoria de serviços e para a cocriação de valor (Rayna et al., 2015; Viglia et al., 2017), além de abrir novas oportunidades de negócios e novos campos para empreendimentos digitais (Kollmann et al., 2022; Reuschke et al., 2021).

Na era digital, o processo de empreender, por sua vez, é um ato de inovar, de criar valor (Karami & Read, 2021) e, na maioria das vezes, de cocriar valor digitalmente (Ghezzi et al., 2020; Henfridsson et al., 2018). O que antes partia exclusivamente de uma empresa, ou de um indivíduo (empreendedor), passa para algo mais coletivo e participativo, tudo isso potencializado por tecnologias digitais e pelo contexto digital (Nambisan, 2017). São práticas empreendedoras, utilizando meios ou tecnologias digitais e agregando ao negócio, a colaboração de vários atores econômicos para gerar valor (Bridoux & Stoelhorst, 2022; Sulkowski et al., 2018) e entregar um novo (ou melhorado) produto ou serviço no final e/ou durante o consumo (Ramaswamy & Gouillart, 2010). Nesse ambiente de negócios, o



empreendedorismo é redescoberto como uma ação mais digital e colaborativa, com maior compartilhamento de conhecimentos e recursos, combinados com tecnologias digitais e com a presença de clientes e *stakeholders* engajados digitalmente aos negócios (Kassa & Tsigu, 2021; Sohail, 2020).

O empreendedorismo passa a se chamar empreendedorismo digital e os agentes empreendedores (empresas ou indivíduos) usam diversas tecnologias digitais, plataformas digitais, redes de dados, mídia e comunicação digital (Davidson & Vaast, 2010; Fan, 2024; Hindarto, 2023), combinado essa infraestrutura digital com sua orientação empreendedora (Sussan & Acs, 2017) para formar um novo negócio, modificar produtos e serviços e criar inovações e valor digitalmente (Schiavone et al., 2020). A multiplicação dos dispositivos móveis (*smartphones, smartwatches, tablets* etc.) e do uso da internet, juntamente com aumento da capacidade de armazenamento e processamento de dados pelas empresas, potencializaram os negócios e o alcance a novos consumidores e mercados (Sayabek et al., 2020). Com isso, surgiram novos empreendimentos digitais e *startups* (digitais) para comercializar produtos e serviços transformados digitalmente (Sayabek et al., 2020) ou disruptivos (Christensen et al., 2015), entregando soluções até então inexistentes no mercado (Mansell, 2019) e alterando os negócios tradicionais para novos formatos digitais ou híbridos (Plekhanov et al., 2023; Sayabek et al., 2020).

O empreendedorismo digital pode ser entendido conceitualmente como um formato de empreendedorismo (Paul et al., 2023), surgido ou intensificado pelo uso de tecnologias digitais e comumente inserido em um contexto de transformação digital do mercado ou da firma (Berger et al., 2021; Kollmann et al., 2022). Gera inovações que digitalizam processos, produtos e serviços (Nambisan, 2017). É uma ação dos agentes empreendedores no ambiente digital que envolve claramente múltiplos atores (Yong et al., 2022), seja na sua origem, com colaboração, reformulação de processos, troca de conhecimentos e recombinação de esforços e recursos (Laakkonen et al., 2018), seja na sua consequência, com a entrega de inovações em produtos e serviços, sob diferentes formatos digitais (Kraus et al., 2018; Teixeira & Jamieson, 2014), conectando digitalmente consumidores e demais *stakeholders* entre si e com a firma (Sohail, 2020; Viglia et al., 2017).

Nossa pesquisa se aprofundou na cocriação de valor e no empreendedorismo digital no contexto teórico dos autores da literatura e também inserindo os fenômenos na mudança que ocorre com a digitalização do ambiente de negócios e do mercado. Quatro outros conceitos emergiram durante os estudos e merecem esclarecimentos contextuais: transformação digital, *stakeholders*, engajamento de *stakeholders* e consumidores, engajamento de colaboradores. Ao

longo da tese esses conceitos surgirão e farão parte das análises, sendo complementares e fundamentais para entender os dois fenômenos elementos centrais da pesquisa.

A transformação digital é um fenômeno que altera fundamentalmente estruturas organizacionais, de mercados e da economia como um todo, modificando a forma de fazer negócios, o comportamento do consumidor, a cultura das empresas, as estratégias de atuação, a posição e atuação dos diversos *stakeholders* envolvidos, realocando todos para um novo ambiente digitalmente habilitado (Brunetti et al., 2020; Cvijeta Djevojić et al., 2024; Deep, 2023).

Os *stakeholders* são atores que influenciam diretamente no sucesso e desempenho da organização (Bosse et al., 2008). Aproximar e envolver *stakeholders* nos negócios pode trazer mais efetividade em processos de mudança organizacional (Greenwood, 2007), promover um ambiente mais propício à inovação e o empreendedorismo digital (Yong et al., 2022) e também colaborar para a cocriação de valor (Nudurupati et al., 2015). O engajamento de *stakeholders* surge como um conceito e construto que representa o mútuo compromisso entre organização e *stakeholders*, alinhando os interesses de todos (Brodie et al., 2019) de forma positiva para as atividades e objetivos organizacionais (Riad Shams et al., 2020). As mídias sociais e plataformas digitais colaborativas potencializam a dinâmica das relações entre organizações e *stakeholders* (Lim & Rasul, 2022; Viglia et al., 2017). Há maior participação ativa dos atores econômicos no mundo digitalmente interconectado, e isso promove o diálogo e o compartilhamento de ideias, conhecimentos e interesses, convergindo para uma atuação conjunta fortalecida e mais colaborativa entre *stakeholders* e organizações (Kassa & Tsigu, 2021; Viglia et al., 2017).

O conceito de engajamento se desdobra para vários *stakeholders* como consumidores, acionistas, governo, fornecedores e, no cenário digital, destacamos a importância de dois deles, que têm forte influência na cocriação de valor e no empreendedorismo digital: o consumidor e o colaborador. Engajar consumidores para atuar em conjunto com a firma potencializa a cocriação de valor (Behnam et al., 2023) e o empreendedorismo digital (Schiaivone et al., 2020). Engajar colaboradores tem se mostrado um fator chave de sucesso para empreender digitalmente (Ahmed et al., 2020) e para empresas que optam por mudar sua cultura para uma atuação digital (Yong et al., 2022), além de configurar uma iniciativa fundamental de empresas para promover a cocriação de valor (Ravazzani et al., 2017).

Para Huiping (2024), a cocriação de valor tem impacto significativo para a digitalização dos negócios. Os estudos sobre a cocriação de valor na realidade digital são amplos e ainda estão em evolução (Avila-Garzon & Bacca-Acosta, 2024), sobretudo nas últimas décadas, com

a transformação digital acelerada do mercado e das organizações, com impactos significativos para consumidores e demais *stakeholders* (Stegmann et al., 2023). No mesmo sentido, as pesquisas sobre o empreendedorismo digital se expandem para vários contextos e sob diversas perspectivas de análise (Kraus et al., 2018; Paul et al., 2023).

Comumente, os conceitos são estudados de forma isolada na literatura científica, mas elementos como colaboração, compartilhamento de conhecimentos, engajamento de *stakeholders*, criação de valor, inovações colaborativas, dentre outros, indicam alguma relação e/ou entrelaçamento entre eles. Berger et al. (2021) e Shi et al. (2023), por exemplo, trazem o empreendedorismo digital como um antecedente da cocriação de valor e da inovação entre atores digitalmente envolvidos. Para Chen et al. (2021) e Ahmed et al. (2020), *stakeholders* engajados com a firma e trabalhando em conjunto desenvolveram plataformas e aplicativos digitais, promovendo o empreendedorismo digital.

A literatura, embora rica e em evolução sobre o entendimento de cada fenômeno separadamente, ainda é incipiente e não estruturada ao tratá-los em conjunto. Uma lacuna de pesquisa que se mostra promissora e importante, haja vista a relevância dos fenômenos para empresas que estão em busca de se inserir na realidade digital do mercado e aproveitar as inúmeras oportunidades de novos negócios digitais (Holmström, 2018; Kollmann et al., 2022; Scupola & Mergel, 2021). Além disso, o consumidor também mudou e não se interessa mais somente em visitar a loja física, em produtos que não pode comprar pela internet, em serviços desconectados digitalmente ou que não estão também disponíveis na palma da mão, no seu *smartphone* (Cui et al., 2022; Hafezieh & Pollock, 2023). E mais, o consumidor entra nesse cenário digital não só para consumir, mas também para interagir, opinar, criticar e colaborar para que as empresas melhorem seus serviços (Harvey et al., 2020). Do lado das empresas, elas não só buscam essa interação como a promovem e, para isso, inovam e empreendem digitalmente (Reuschke et al., 2021; Viglia et al., 2017), investindo em ferramentas e tecnologias digitais colaborativas, destinando tempo, recursos e pessoas, a fim de engajarem cada vez mais seus clientes no estímulo à criação colaborativa de valor, à cocriação de valor (Cai et al., 2017; Huiping, 2024; Scupola & Mergel, 2021).

Contribuindo com essa discussão atual e pertinente para pesquisadores e gestores, propomos analisar a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, tanto teórica, quanto empiricamente. Para isso, desenvolvemos três estudos com métodos diferentes, sendo um teórico e qualitativo, por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) e dois empíricos, sendo um quantitativo, utilizando uma *survey*, e outro qualitativo, com um estudo de caso, unindo assim a teoria e a prática na análise conjunta dos fenômenos e entregando maior

rigor científico aos achados e conclusões. A escolha do tema resultou na realização de um trabalho inédito e estruturado, analisando a cocriação de valor e revisitando a lógica dominante do serviço (Vargo & Lusch, 2004; Prahalad & Ramaswamy, 2004), suas derivações e adaptações contextuais, teóricas e empíricas, em conjunto com o empreendedorismo digital, um formato de empreendedorismo contemporâneo, que envolve o ato de empreender com a adição de inovações, processos, sistemas, e tecnologias digitais (Kraus et al., 2018; Nambisan, 2017), a participação de múltiplos atores econômicos digitalmente engajados (Abhari et al., 2019), em um complexo cenário de transformação digital das organizações, do mercado e dos consumidores (Cvijeta Djevojić et al., 2024; Sayabek et al., 2020) (Sayabek et al., 2020).

Os três estudos são independentes, mas se conectam sequencialmente. No primeiro deles, analisamos a relação teórica e conceitual entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital e encontramos evidências desse entrelaçamento, representando a descoberta em um *framework* teórico e cíclico entre elementos comuns aos fenômenos na teoria e na sua aplicação prática em organizações. Na maioria das análises teóricas, o empreendedorismo digital antecede a cocriação de valor, o que nos parece até evidente, dadas as características colaborativas das tecnologias digitais, que conectam e potencializam o envolvimento de diversos atores econômicos para interagir no universo digital. Entretanto, aprofundando os estudos na literatura, identificamos elementos que indicam que a cocriação de valor pode também gerar ou promover o empreendedorismo digital (Chen et al., 2021; Mansell, 2019; Shaheer & Li, 2020), mesmo sem essa discussão ou conclusão ter sido elemento central dos trabalhos pelos pesquisadores.

Desta forma, identificamos uma lacuna relevante a ser estudada, com um novo *insight* provocativo para a revisão da lógica de serviços e da cocriação de valor, trazendo a análise para o cenário digital das empresas e do mercado, com a hipótese da cocriação de valor gerando o empreendedorismo digital. Essa lógica teórica carecia de comprovação empírica e, por isso, realizamos uma nova pesquisa, o segundo artigo da tese, no qual desenvolvemos e testamos hipóteses, utilizando uma *survey*, com modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), uso de escalas de mensuração e instrumental estatístico, ou seja, um estudo empírico e quantitativo. Incluímos ainda no modelo teórico da relação de causa-efeito entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, a moderação do engajamento de colaboradores, um construto que se evidencia na literatura ao estudar os dois fenômenos separadamente (Boadi et al., 2022; Gawke & Gorgievski, 2019; Kassa & Tsigu, 2021; Ravazzani et al., 2017). Não só comprovamos e mensuramos a relação de causa-efeito, como também reforçamos metodologicamente nossa descoberta aplicando a técnica de Análise de

Condições Necessárias (NCA) (Dul, 2016), que confirmou novas hipóteses e corroborou a relação, adicionando que, para altos níveis de empreendedorismo digital, é necessário ter níveis também altos de cocriação de valor e engajamento de colaboradores.

No estudo 3, a partir da confirmação do entrelaçamento teórico e empírico-quantitativo dos fenômenos pelos estudos 1 e 2, levamos a análise para mais uma pesquisa empírica, desenvolvendo um estudo de caso em uma empresa do setor do varejo, que passou recentemente por um processo de transformação digital. O painel construído (Tabela 26 nos apêndices), a partir da análise dos dados coletados e da extensa pesquisa empírica do estudo de caso, cruzando os achados com várias conexões teóricas e autores da literatura, revelou ações e iniciativas reais, no campo prático de uma empresa que, mesmo sem conhecer a teoria, claramente envolveu a cocriação de valor e o empreendedorismo digital para se transformar digitalmente. Esse estudo completa o ciclo da nossa tese, na sequência lógica das ciências sociais, de observar um fenômeno, teorizar sobre sua composição e relações, testar empírica e quantitativamente sua existência e comprovar essas conclusões e implicações na prática em organizações. A pesquisa foi desenvolvida sob rigorosos métodos científicos, reforçados por técnicas de análises diferentes e complementares, firmando assim a robustez dos achados e conclusões, e abrindo possibilidades para desenvolvimento de novos estudos e também de potenciais novas colaborações empíricas para empresas.

A trajetória da nossa pesquisa partiu da teoria e dos conceitos sobre os fenômenos, estudados isoladamente, para uma proposta de conectá-los e analisá-los conjuntamente e em profundidade, utilizando abordagens qualitativas e quantitativas com métodos mistos (Hollweck, 2016; Saunders et al., 2009), identificando sua observação em um caso real, que pode ser replicado, adaptado ou desdobrado para outras empresas e cenários. Nesse sentido, há importantes contribuições teóricas e metodológicas, além de empíricas, ao revelar achados e possíveis recomendações para gestores e empreendedores que procuram entender e se adaptar à realidade digital e, aqui, colocamos uma luz sobre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital como práticas relevantes para tal.

O cenário mais digitalizado, inovador e colaborativo da economia transformada digitalmente, reforça a necessidade de estudar temas multifacetados, e que irão colaborar com a compreensão sobre os diversos atores econômicos interagindo e cocriando valor com meios, tecnologias, ferramentas e plataformas digitais, algo extremamente atual e em evidência. Nesse sentido, há diversos trabalhos que abordam, por exemplo: a concepção e criação de valor na nova realidade digital (Henfridsson et al., 2018; Sjödin et al., 2020), as plataformas e tecnologias digitais (Aryan et al., 2021; Viglia et al., 2017), a economia digital colaborativa

(Cvijeta Djevojić et al., 2024; Manea et al., 2021), a transformação digital em organizações (Brunetti et al., 2020; Sayabek et al., 2020), o papel dos *stakeholders* no ambiente digital (Brunetti et al., 2020; Viglia et al., 2017), o empreendedorismo digital como um caminho para inovar digitalmente (Berger et al., 2021; Satalkina & Steiner, 2020), a cocriação de valor no cenário digitalizado (Ghezzi et al., 2020; Ramaswamy & Ozcan, 2015). Pesquisar e entender o entrelaçamento desses conceitos, trazendo-os para a realidade das organizações, é um passo ainda maior e demandará mais aprofundamento e novos estudos. Há, portanto, ainda, uma avenida de conhecimentos a trilhar para o entendimento de todo esse contexto altamente complexo, contemporâneo, e em constante evolução do mundo digital, o que é certamente um desafio para pesquisadores e gestores. Esperamos que esta tese colabore um pouco com essa evolução.

## 1.1 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA

Com a digitalização das organizações e do mercado surgem novos formatos de fazer negócios e de empreender digitalmente, utilizando novas tecnologias e meios digitais (Nambisan, 2017). Esse cenário se reflete nos consumidores, transformando sua jornada de consumo para um formato mais digital e *omnichannel* (Cui et al., 2022), tornando-os não só interessados por produtos e serviços digitais, como também mais engajados digitalmente (Viglia et al., 2017) e dispostos a colaborar com as empresas para obter soluções personalizadas e cocriadas (Huiping, 2024). Além disso, os demais *stakeholders* que se relacionam com as organizações também estão mais conectados, exigindo mais desempenho, qualidade nos serviços, interação, além de transparência e fluidez de comunicação (Pera et al., 2016).

Nesse contexto, a cocriação de valor emerge como uma abordagem estratégica que promove a colaboração entre esses atores para gerar inovações e resultados mútuos (Sohail, 2020; Stegmann et al., 2023). Paralelamente, o empreendedorismo digital desponta como um fenômeno que redefine modelos de negócios, processos organizacionais e interações do mercado, promovendo mais conexão e participação dos atores econômicos (Kollmann et al., 2022; Paul et al., 2023), ao mesmo tempo que abrindo novas oportunidades de negócios digitais (Schiavone et al., 2020; Zhao, 2021).

No entanto, embora ambos os conceitos sejam amplamente reconhecidos por influenciar a economia, as empresas e os agentes econômicos, além de relevantes para o desempenho organizacional e a competitividade (Gupta & Sharma, 2016; Maliranta & Nurmi, 2019; Nambisan, 2017; Piardi dos Santos et al., 2022; Yin & Zhao, 2024), a literatura raramente os estuda de maneira integrada e estruturada, deixando uma lacuna importante sobre como os

fenômenos se relacionam. Nesse cenário complexo e interconectado, a cocriação de valor e o empreendedorismo digital não apenas coexistem, mas parecem influenciar-se mutuamente.

Diante dessa lacuna, o problema central desta pesquisa concentra-se em compreender como a cocriação de valor e o empreendedorismo digital se interrelacionam e quais impactos os fenômenos juntos podem ter sobre as organizações no contexto da digitalização dos negócios, propondo ainda utilizar esse entendimento para formular estratégias e iniciativas gerenciais. Analisar essa relação entre os fenômenos é essencial para fornecer tanto à academia, quanto à prática organizacional, um entendimento mais profundo sobre como empresas podem alinhar suas estratégias digitais e colaborativas para prosperar em mercados cada vez mais complexos e tecnologicamente avançados, e com consumidores e *stakeholders* digitalmente engajados.

### **1.1.1 Questão Central de Pesquisa**

A partir da exposição do tema, apresentamos a questão central que norteou toda a tese: Qual a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital e como esses fenômenos influenciam as organizações na era digital?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**

O objetivo central deste trabalho é analisar a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, trazendo evidências teóricas e empíricas dessa relação e descrevendo como esses fenômenos juntos influenciam as organizações no cenário digital.

### **1.2.2 Específicos**

- i) Analisar as relações teórico-conceituais existentes entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, e sua evolução recente na literatura;
- ii) Analisar e mensurar empiricamente a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital;
- iii) Analisar como se relacionam a cocriação de valor e o empreendedorismo digital no processo de transformação digital do varejo.

## **1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO (MMA)**

Estruturamos o trabalho seguindo a Matriz Metodológica de Amarração (MMA) proposta por Costa et al. (2019), que traz um compêndio dos itens mais importantes dos três artigos (Tabela 1), com a justificativa de distinção dos estudos, incluindo o título, a questão de

pesquisa e o objetivo geral, de cada estudo, bem como as justificativas de distinção e de interdependência, o método e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

Neste primeiro capítulo, a Introdução, apresentamos o tema, sua relevância e o cenário da pesquisa, até chegar no problema e questão central da tese, que norteou todo o trabalho. Na seção 1.2. apresentamos os objetivos do estudo, subdividindo-os em geral e específicos, cada um deles como objetivos dos três artigos que compuseram a tese. Nesta seção, 1.3, concatenamos a estruturação do trabalho apresentando a MMA. Os capítulos 2, 3 e 4 são os três artigos da pesquisa. Nas considerações finais do trabalho (seção 5) temos a conclusão integradora da tese, representada ao final pela Matriz Contributiva de Amarração (MCA), conectando os três estudos e respondendo à questão central de pesquisa. Resumimos ainda implicações teóricas, metodológicas e gerenciais, além de limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras. Em seguida, apresentamos as referências que contribuíram com as seções fora dos três artigos e, por fim, a seção dos apêndices.



**Tabela 1 - Matriz Metodológica de Amarração (MMA)**

<b>Objetivo geral da pesquisa: analisar a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, e como os fenômenos se evidenciam e influenciam nas estratégias e ações organizacionais em um cenário de transformação digital.</b>										
<b>Justificativa de distinção</b>				<b>Justificativa de Interdependência</b>						<b>Status publicação</b>
Estudos sequenciais e com métodos diferentes. Estudo 1: artigo teórico por meio de uma revisão sistemática da literatura (RSL); Estudo 2: artigo empírico, por meio de uma <i>survey</i> , modelagem de equações estruturais e análise fatorial e Análise de Condições Necessárias (NCA); Estudo 3: artigo empírico, por meio de um estudo de caso, utilizando roteiro de entrevistas semiestruturadas e dados secundários, em um varejista de moda e calçados no Brasil.				No estudo 1 pesquisamos como a literatura aborda a relação e a evolução teórico-conceitual entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital. A partir das descobertas do estudo 1, identificamos a falta de estudos que comprovassem e mensurassem quantitativamente a relação entre os fenômenos e desenvolvemos uma <i>survey</i> (questionário digital) respondida por <i>stakeholders</i> (gestores, colaboradores, empreendedores) que atuam em empresas ou possuem empreendimento próprio e empreendem(deram) digitalmente; No estudo 3, desenvolvemos um novo trabalho empírico, por meio de um estudo de caso, levando a teoria (cocriação de valor e empreendedorismo digital e sua relação) para uma aplicação prática estudando o processo de transformação digital de uma empresa familiar do varejo.						<b>Defesa da tese</b>
	<b>Título do estudo</b>	<b>Questão de pesquisa</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>Tipo de pesquisa</b>	<b>Método</b>	<b>Procedimento de coleta de dados</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Procedimento de análise de dados</b>	<b>Unidade de análise</b>	<b>Status publicação</b>
<b>Estudo 1</b>	Cocriação de valor e empreendedorismo digital: uma revisão sistemática da literatura	Como a literatura científica evoluiu nas publicações e pesquisas sobre cocriação de valor e empreendedorismo digital e sua relação?	Analisar a relação conceitual entre o empreendedorismo digital e a cocriação de valor, a partir de uma revisão sistemática da literatura - RSL	Qualitativa/teórica	Revisão Sistemática de Literatura (RSL)	Análise de dados secundários	Base: <i>Web of Science</i>	Análise temática e de conteúdo, com apoio de ferramentas bibliométricas	Artigos WoS	Aprovado ENAMPAD 2022, SEMEAD 2022 e SINGEP 2023; em atualização para envio para periódico A1
<b>Estudo 2</b>	Relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital com moderação do engajamento de colaboradores	Qual a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, e de que forma o engajamento de colaboradores modera essa relação?	Analisar e mensurar empiricamente a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital	Quantitativa/empírica	<i>Survey</i>	Análise de dados primários	Questionário virtual aplicado via QuestionPro	Modelagem de equações estruturais baseada em variâncias; Regressões (construção e análise de hipóteses, uso de escalas de mensuração)	Pessoas que atuam(aram) em empresas ou negócio próprio empreendendo digitalmente (ex.:colaborador, dono, gestor, sócio, empreendedor, gerente, líder, fundadores, donos)	Aprovado SINGEP 2023, ENAMPAD 2023; em ajustes e atualização para envio para periódico A1
<b>Estudo 3</b>	A cocriação de valor e o empreendedorismo digital transformando digitalmente o varejo	Como se relacionam a cocriação de valor e o empreendedorismo digital na transformação digital de um varejo familiar?	Desenvolver um estudo de caso analisando a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital e sua influência na transformação digital do varejo	Qualitativa/empírica	Estudo de Caso	Análise de dados primários e secundários	Entrevistas semiestruturadas, documentos internos e informações netnográficas da empresa	Transcrição, compilação e codificação das entrevistas e análise de conteúdo.	Gestores que atuam(aram) em uma empresa de moda e calçados no varejo que tiveram papel importante na transformação digital da empresa	Aprovado SEMEAD 2024; em ajustes e atualização para envio para periódico A1

Nota: adaptado de Costa et al. (2019)

## RESUMO (ESTUDO 1)

Cocriar valor e empreender digitalmente são ações colaborativas. Por meio de uma revisão sistemática da literatura (RSL) sobre 135 artigos da base *WoS*, percorremos sobre o entrelaçamento da cocriação de valor com o empreendedorismo digital. Os resultados indicam que há forte ligação entre ambos, em diversos modelos de negócios, geografias, setores da economia e tipos de empresas, nos segmentos público ou privado. Em nossa pesquisa, identificamos que estudiosos dos fenômenos têm visões diferentes e, mesmo publicando trabalhos sem a finalidade específica de tratá-los em conjunto, ora trazem a cocriação de valor como antecedente do empreendedorismo digital, ora invertem essa relação. Representamos essa descoberta em um framework teórico, identificando cinco temas que evidenciam a conexão: i) Inovação digital na estratégia e gestão ii) Inovação como fundamento para cocriar valor e empreender digitalmente; iii) Tecnologia da informação e redes digitais colaborativas; iv) Cocriação de valor com *stakeholders*; v) Performance das organizações e transformação digital. Além da contribuição teórica de um estudo inédito teorizando sobre a relação entre os fenômenos, o artigo traz importantes contribuições empíricas para gestores de empresas, organizações e empreendedores (digitais), que podem utilizar o entendimento dessa relação para iniciativas estratégicas, ações gerenciais e tomadas de decisão, como: descrição de formatos de negócios digitais, formas de se relacionar com clientes digitalmente, desenho de estratégias na economia digital, modelos digitais de expansão de mercado, orientações sobre interação com *stakeholders*, processos relativos às tecnologias digitais, importância da tecnologia da informação, plataformas e formatos digitais de atuação comercial, tipos de inovações digitais, dentre outras, em um cenário de elevada competição e transformação digital.

**Palavras-chave:** cocriação de valor, empreendedorismo digital, Revisão Sistemática da Literatura.

## 2 ESTUDO 1 – COCRIAÇÃO DE VALOR E EMPREENDEDORISMO DIGITAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

### 2.1 INTRODUÇÃO

Cocriação de valor se refere à colaboração entre *stakeholders* e empresas para gerar valor em conjunto (Brodie et al., 2019; Storbacka, 2019). Em particular os consumidores, por colaboração direta ou indireta, cocriam valor com a empresa, gerando benefícios mútuos (Avila-Garzon & Bacca-Acosta, 2024; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Ranjan & Read, 2016). Há cocriação de valor quando consumidores participam do processo produtivo e criam valor de uso, refletido em bens e serviços cocriados (Akaka & Vargo, 2014; Prahalad & Ramaswamy, 2004).

O conceito de cocriação de valor evoluiu para uma abordagem mais ampla, envolvendo a interação entre organizações e múltiplos *stakeholders*, e não só o consumidor (Erhardt et al., 2019). Para Jones (2018), são práticas colaborativas entre diversas partes interessadas para *design* e tomada de decisões com vistas a melhorar o desempenho organizacional, promover a colaboração e trazer ganhos positivos para todos os envolvidos. O processo de cocriação de valor decorre da colaboração entre diversos atores envolvendo troca de informações, captação de contribuições e intercâmbio de experiências e conhecimentos para a criação conjunta de valor (Grönroos & Voima, 2013; Hyrkäs et al., 2020).

Ao longo das duas últimas décadas, as organizações têm passado por um processo de transformação digital sem precedentes (Islam & Bhuiyan, 2022; Nambisan et al., 2019) e isso envolveu a digitalização de processos, atividades, sistemas e tecnologias, com grandes impactos no formato de criar, cocriar e compartilhar valor (Ramaswamy & Ozcan, 2015). As tecnologias digitais (Nambisan, 2017) mudaram a forma de fazer negócios, inovar, empreender e entregar serviços e produtos aos consumidores e demais *stakeholders* (Antonopoulou & Begkos, 2020; Gulfraz et al., 2022). As firmas têm adotado tecnologias digitais, plataformas digitais colaborativas, *softwares* e aplicativos diversos, para inovarem digitalmente e modificarem seus modelos de negócios, adaptando-se ao cenário digital, com consumidores e *stakeholders* mais exigentes e digitais (Berger et al., 2021; Cui et al., 2022; Nambisan, 2020).

Empreender se refere a criar uma nova atividade econômica (Davidsson, 2016). Com a digitalização dos negócios e a multiplicação das plataformas e tecnologias digitais colaborativas, o ato de empreender se tornou mais coletivo e o conceito de empreendedorismo se ampliou do seu foco inicial no empreendedor individual (Schumpeter, 1949), migrando para

a atuação de vários atores que, colaborando entre si e digitalmente conectados, empreendem digitalmente (Sahut et al., 2021).

O empreendedorismo digital é uma nova forma de empreender, utilizando tecnologias digitais (Nambisan, 2017). Está associado à fusão entre tecnologias digitais e os processos e resultados de empreendedorismo (Berger et al., 2021), em um ambiente majoritariamente digital (Paul et al., 2023). O fenômeno emergiu a partir da multiplicação de ativos tecnológicos e digitais como a internet, a tecnologia da informação, as plataformas digitais e o processamento de dados em escala, elementos que passaram a fazer parte de inúmeras iniciativas empreendedoras com características e formatos predominantemente digitais (Nambisan et al., 2019).

Do lado dos consumidores, temos uma mudança substancial no formato de consumir e interagir com as empresas (Gerea & Herskovic, 2022). A jornada do consumidor migrou das lojas e compras de produtos físicos para algo mais digital e *omnichannel*, envolvendo vários canais de interação, conectividade digital (Nilsson, 2023) e o interesse legítimo para interagir, criticar e colaborar (Bhalla, 2011; Stegmann et al., 2023). Para as empresas, anteriormente criadoras unilaterais da oferta, há cada vez mais conexão com múltiplos *stakeholders*, sendo os consumidores e colaboradores os principais, que atuam como facilitadores da cocriação, como coprodutores de valor (Grönroos, 2006; Gulfranz et al., 2022).

O cenário de amplo acesso à internet, plataformas e aplicativos digitais, redes sociais diversas, com atores mais conectados e engajados, ao mesmo tempo que aproxima as empresas dos consumidores, acirra também a competição de mercado, aumentando a incerteza dos negócios, além de, paradoxalmente, escalar as oportunidades de inovar e empreender digitalmente (Jafari-Sadeghi et al., 2021; Kraus et al., 2018; Nambisan, 2017, 2020). Com a digitalização das empresas e do mercado, a mudança no comportamento de consumo dos clientes, e o surgimento de uma infinidade de tecnologias digitais que modificaram totalmente a forma de fazer negócios, cria-se um ambiente digital mais propício à cocriação de valor e ao ato de empreender coletiva e digitalmente. Nesse sentido, remanescem dúvidas sobre como a cocriação de valor e o empreendedorismo digital se relacionam no cenário digital e como os pesquisadores abordam essa relação.

A literatura trata predominantemente os dois fenômenos de forma independente e isolada e, até onde identificamos, há poucos estudos que os relacionam de forma sintética e aprofundada, trazendo contribuições teóricas e empíricas estruturadas. Os estudos sobre a cocriação de valor confirmam que se trata de fenômeno multidisciplinar e ainda em constante evolução, desde sua conceituação (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004), até

a revisitação no dinâmico cenário digital (Hauke-Lopes et al., 2022). No mesmo sentido, as pesquisas sobre o empreendedorismo digital se multiplicam, trazendo esse novo fenômeno, sobretudo ao longo da última década, para um longo caminho de novos estudos, interpretações, interações com outros fenômenos, além de inúmeras aplicações empíricas, em diversos tipos de negócios e setores da economia (Paul et al., 2023).

Colaborando com esse promissor debate, nossa preocupação, ao realizar este estudo, foi de entender como se relacionam a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, trazendo a evolução teórico-conceitual dos fenômenos em uma análise conjunta. Assim, propomos a seguinte questão de pesquisa: Como se relacionam a cocriação de valor e o empreendedorismo digital na literatura científica?

O objetivo principal do presente artigo é analisar as relações teórico-conceituais existentes entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital e sua evolução recente na literatura. Há também dois objetivos secundários, que são: i) propor um framework teórico que demonstre a relação entre os fenômenos; ii) trazer evidências empíricas da relação e importância dos fenômenos para gestores que buscam se adaptar ao cenário digital. Para isso, desenvolvemos uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre 135 artigos da base de dados *Web of Science* (WoS), selecionando estudos publicados e revisados por pares, entre os anos de 2013 e 2022, nos campos de pesquisas das ciências sociais.

A relevância e o potencial de contribuição deste artigo decorrem principalmente da carência de estudos sobre a relação entre os fenômenos, que se mostram tão presentes, quanto cruciais para os negócios, para adaptação ao novo cenário digital (Cvijeta Djevojić et al., 2024; Hauke-Lopes et al., 2022; Jafari-Sadeghi et al., 2021; Sahut et al., 2021). Além da contribuição teórica, sobretudo no campo da estratégia, nossos resultados contribuem para gestores de empresas e empreendedores, enumerando ações, práticas e achados em geral que podem auxiliar na gestão dos negócios cada vez mais colaborativos e digitais.

Este artigo está organizado em seis seções, além desta Introdução. A seção 2 traz o referencial teórico. Na seção 3, explicamos o método e os protocolos de seleção dos artigos da RSL. Na seção 4 apresentamos sínteses descritivas da amostra, análises e discussões e, na seção 5, as conclusões do trabalho, contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras. Por último, enumeramos as referências.

## 2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.2.1 Cocriação de valor

Cocriar valor pode ser entendido como a criação conjunta de valor de uso, durante o processo de consumo (Grönroos & Voima, 2013), integrando e compartilhando conhecimentos, recursos e experiências entre empresas e consumidores (Peltier et al., 2020; Prahalad & Ramaswamy, 2004). A cocriação de valor é um processo que envolve prestadores de serviços e clientes em uma interação diádica (Cannas et al., 2018). Combina esforços e interesses de organizações, colaboradores, fornecedores, consumidores, acionistas e demais *stakeholders* em uma troca, com vistas a gerar ganhos e valor para todos esses atores (Jain et al., 2024; S. L. Vargo et al., 2008). Os consumidores desejam não só consumir, mas também participar como colaboradores e cocriadores de valor durante o processo de consumo (Rubio et al., 2021). Com diálogo, escuta e presença (Mingione & Abratt, 2020), a cocriação de valor promove descobertas conjuntas entre empresas, consumidores e demais *stakeholders* e gera benefícios para todos no processo (Grönroos & Voima, 2013).

Pesquisas sobre cocriação de valor ganharam mais evidência a partir dos estudos de Vargo & Lusch (2004) e a “lógica dominante do serviço” (*Service Dominant Logic - SDL*), em seu artigo seminal sobre o tema. A partir da *SDL*, reforçou-se que as firmas deveriam desenvolver suas estratégias e atuações voltadas para o cliente (Vargo & Lusch, 2004), além de se adaptarem, colaborarem e aprenderem com ele na cocriação (Harvey et al., 2020), captando informações de mercado, coinovando (Rubio et al., 2021) e codesenvolvendo produtos e serviços (Fang et al., 2008).

O valor aqui é fundamentado no uso, a partir do consumo, na integração e na aplicação de recursos (tangíveis e intangíveis), no serviço subjacente ao processo de troca, em contraponto à abordagem do valor da mercadoria transacionada em termos unicamente do preço, ou do valor dos produtos, de acordo com os custos de produção (Grönroos & Voima, 2013b; S. L. Vargo et al., 2008). Os papéis tradicionais e anteriormente distintos dos produtores, que criavam valor fabricando e distribuindo o produto, e dos consumidores, que compravam e consumiam o produto, evoluíram com o novo significado de cocriação de valor nas interações entre ambas as partes (Vargo & Lusch, 2016).

Implantar processos de cocriação de valor na estratégia e na operação das empresas pode auxiliar no melhor entendimento sobre o consumidor e seus padrões de consumo possibilitando melhor servi-lo (Ramaswamy & Gouillart, 2010; Sohail, 2020). Também pode auxiliar na construção de melhor relacionamento com *stakeholders* (Clauss et al., 2019; Karami & Read, 2021; Mingione & Abratt, 2020), criar e fortalecer alianças de negócios (Siaw & Sarpong, 2021),

promover e intensificar compartilhamento de conhecimento (Thomas et al., 2020), contribuir para o desenvolvimento de inovações e vantagens competitivas (Chen et al., 2016) e favorecer o empreendedorismo (Abedin et al., 2021; Choi & Burnes, 2017; Davis & Sun, 2006; Karami & Read, 2021).

A cocriação de valor ocorre em vários segmentos de mercado e, nos tempos atuais e digitais, aparece intensificada pelo uso de tecnologias digitais (Berger et al., 2021; Henfridsson et al., 2018; Nambisan, 2017; Nambisan et al., 2019). Atores econômicos digitalmente conectados, recebem estímulos diários das plataformas digitais e mídias sociais para se conectarem ainda mais (Casper Ferm & Thaichon, 2021) e isso promove maior engajamento para cocriar valor e mais interação de agentes empreendedores (Schiavone et al., 2020). Para Sohail (2020) quanto mais se busca o entendimento sobre o que leva o consumidor a se engajar, mais se caminha para cocriação de valor, e mais se desenvolvem produtos ou serviços inovadores para o mercado. Com as organizações e os novos empreendimentos envoltos em tecnologias e plataformas digitais, e múltiplos canais de comunicação interativos, fomenta-se a interação e o diálogo, convergindo os interesses e esforços de vários atores, promovendo o aprendizado e a troca de conhecimentos, recombinação processos e recursos para criação conjunta ou adaptação de produtos e serviços e, com isso, promove-se a cocriação de valor (Henfridsson et al., 2018; Kraus et al., 2018; Nambisan, 2020).

Exemplos práticos de cocriação de valor podem ser encontrados: i) na criação do console Playstation pela Sony absorvendo ideias dos clientes para *design* e funcionalidade do *videogame*; ii) na postura da General Electric escutando clientes corporativos e criando a parceria com a *startup* Firstbuild para reduzir o tempo de entrega de projetos; iii) na gigante de cosméticos Natura que, em conjunto com clientes, desenvolve artigos e produtos de beleza para comercialização; iv) na atualização de *softwares* de veículos elétricos da Tesla, a partir do *feedback* de usuários, melhorando funcionalidades e usabilidade do produto.

### 2.2.2 Empreendedorismo digital

O empreendedorismo digital é uma nova forma de empreender (Kraus et al., 2018) e uma intersecção entre tecnologias digitais e empreendedorismo (Nambisan, 2017). Surgiu a partir da introdução de tecnologias digitais, como uma nova forma de inovar e empreender, alterando processos e reduzindo barreiras para o empreendedor (Nambisan, 2017). Hull et al (2007) classificam o empreendedorismo digital como uma derivação ou subcategoria do empreendedorismo, na qual há digitalização de parte da organização, do empreendimento ou do produto/serviço ofertado. Acontece quando há uso de mídias digitais ou outras tecnologias digitais

de informação e comunicação para empreender (Davidson & Vaast, 2010). Entrega ao consumidor novos formatos de comunicação, novos produtos e serviços, novos canais de atendimento e interação, novas modalidades de compra e uma nova jornada de consumo (Bosler et al., 2021; Holmström, 2018; Mansell, 2019; Nambisan et al., 2019; Teixeira & Jamieson, 2014).

O fenômeno ganhou relevância com a multiplicação das inovações digitais resultante da popularização da internet e das tecnologias digitais (Nambisan, 2017), do acesso facilitado e crescente a dispositivos conectados e *online* (computadores, *smartphones* e *tablets*), da capacidade de armazenar, processar e transmitir, com rapidez, grande volume de dados (Grewal et al., 2011), da criação de produtos e serviços digitais com o uso intensivo de tecnologias digitais (Verhoef et al., 2015). Empreendimentos digitais apresentam características como: rapidez e flexibilidade na oferta, veloz adição ou adequação de produtos e serviços, escalabilidade do negócio, elevada incerteza para o empreendedor, recombinação de *designs* e processos, inovações digitais, envolvimento de diversos *stakeholders*, formatos digitais de criar e compartilhar valor, customização de serviços, grande capacidade de expansão geográfica ou no tempo (Aldrich, 2014; Henfridsson et al., 2018; Kraus et al., 2023; Nambisan et al., 2019).

Não há como falar em empreendedorismo digital sem falar em tecnologias digitais, que estão inseridas no contexto da transformação digital (Bouncken et al., 2021; Endres et al., 2021) ou disrupção digital (Christensen et al., 2015). Para Nambisan (2017, 2019), são três elementos básicos que compõem as tecnologias digitais: i) artefatos, representados, por exemplo, por aplicativos (apps), softwares e inteligência artificial, como Alexa, Google Maps, entre outros (com características reprogramáveis, recombinaíveis e generativas); ii) plataformas, como Android, IOS, Uber, Strava e *marketplaces* em geral; iii) infraestrutura, representada por *smartphones*, computação em nuvem, impressão 3D e/ou computadores.

Vários exemplos empíricos refletem o mundo digital, o empreendedorismo digital e as tecnologias digitais: i) uso da internet e armazenamento e processamento de dados em nuvem (Giones & Brem, 2017); ii) comercialização de produtos e serviços de forma digital (Guthrie et al., 2014); iii) uso de aplicativos, como o Uber, para transporte de pessoas e produtos (Sussan & Acs, 2017); iv) utilização de inteligência artificial, como o assistente Alexa, da Amazon, ou o Google Assistente (Nambisan et al., 2019); v) impressão 3D (Rayna et al., 2015).

## 2.3 MÉTODO

A revisão da literatura é uma das etapas essenciais para uma pesquisa (Ridley, 2008; Webster & Watson, 2002) e para o desenvolvimento de políticas, conhecimentos e práticas de



uma disciplina (Tranfield et al., 2003). Uma revisão de literatura entrega contribuições metodológicas conceituais ou temáticas para um campo de pesquisa (Palmatier et al., 2018), a partir de trabalhos existentes, aprofundando o tema, resumindo achados e teorias e contribuindo com mais conhecimento para novos e futuros pesquisadores (Marabelli & Newell, 2014).

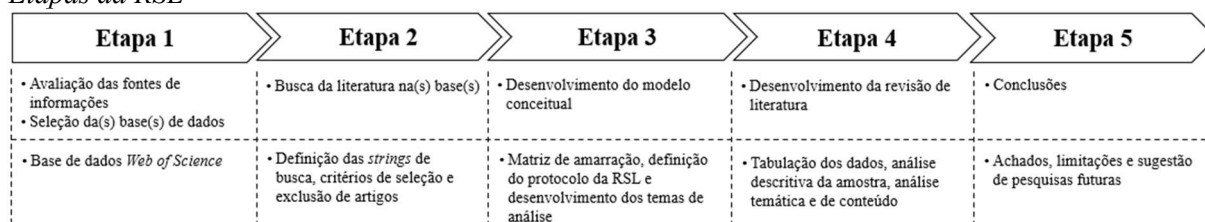
Uma revisão sistemática da literatura (RSL) propõe um processo estruturado, transparente e replicável, fazendo com que outros pesquisadores ou leitores entendam os passos dados pelo autor e consigam revisar e verificar seus resultados e conclusões (Denyer & Neely, 2004; Thorpe et al., 2006; Tranfield et al., 2003). Com isso, fornece um substancial avanço no conhecimento e compreensão sobre o estado da arte do tema pesquisado, integrando autores, ideias, lacunas de conhecimento e sugerindo caminhos para futuros estudos (Paul et al., 2021; Paul & Criado, 2020).

Uma RSL deve ser construída a partir de uma questão de pesquisa clara e se trata de um método acadêmico rigoroso (Petticrew & Roberts, 2006) para mapear áreas de pesquisa, ilustrar um campo de estudo em termos de volume, natureza e características da pesquisa primária (Grant & Booth, 2009). As revisões sistemáticas apresentam resultados de forma estruturada e organizada em resposta à questão de pesquisa, trazendo contribuições importantes para a pesquisa científica, como: i) organização/sistematicidade; ii) transparência/explicitação; iii) possibilidade de atualização e replicação; iv) síntese (Briner & Denyer, 2012).

### 2.3.1 Seleção dos dados e protocolo da pesquisa

O protocolo e os estágios desta RSL estão descritos resumidamente na Figura 1, seguindo fases sugeridas por Snyder (2019) e Rowley & Slack, 2004, com uma abordagem do TCM (*Theory, Context and Methods*) framework (Paul et al., 2017).

**Figura 1**  
*Etapas da RSL*



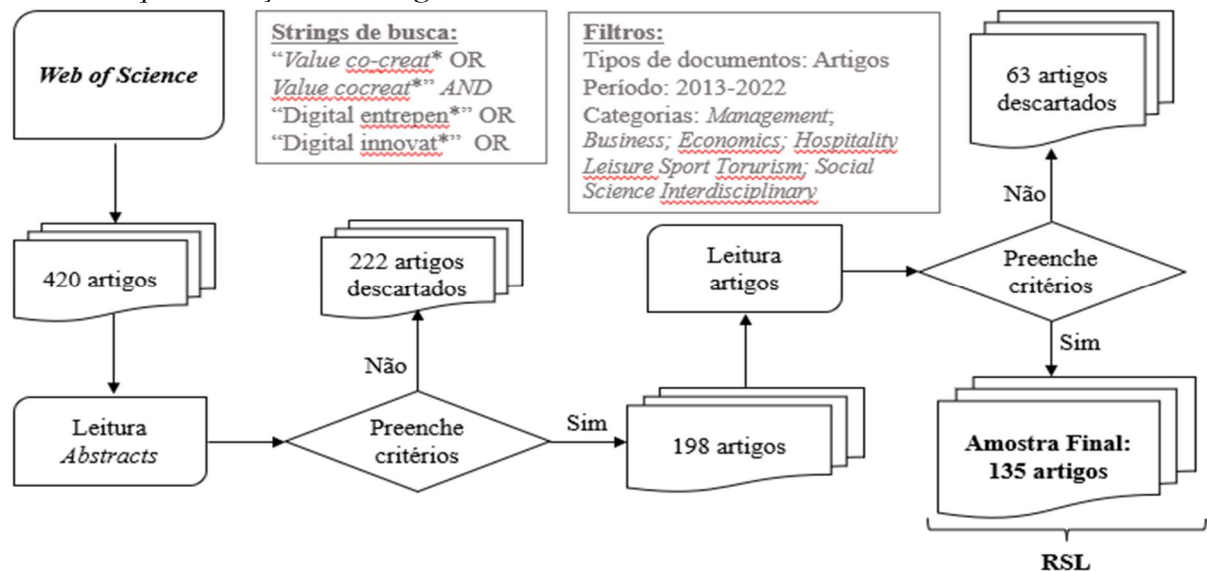
*Nota:* adaptado de Rowley & Slack (2004)

A Figura 2, resume os passos para seleção dos artigos da RSL: 1) escolha da base de artigos *Web of Science* (*WoS*), uma base das mais amplas de periódicos acadêmicos, revisados por pares e com maior relevância nas ciências sociais (Airyalat et al., 2019; Zhu & Liu, 2020); 2) buscas com termos de busca (*strings*) relacionados ao tema da pesquisa: “*digital\**

*entrepren\**” OR “*digital innovat\**” AND “*value co-creat\**” OR “*value cocreat\**”. As aspas funcionam para delimitar o objeto de pesquisa e os asteriscos (\*) e os termos “AND” e “OR” para seguir as bases da álgebra booleana e encontrar artigos com coocorrência e/ou relação conceitual entre os construtos; 3) seleção do período de 2013 a 2023, abrangendo os últimos dez anos de publicações (Paul & Criado, 2020; Rialp et al., 2005); 4) seleção dos campos de pesquisa *Management, Business, Economics, Hospitality, Leisure Sport Tourism, Social Science Interdisciplinary*, mantendo o estudo na área de pertinência, a das ciências sociais aplicadas; 5) critérios de exclusão: foram deixados de fora do estudo os artigos que não tratavam dos temas focados, artigos publicados em idioma diferente do inglês e documentos que não fossem artigos de periódicos acadêmicos (p. ex.: pensatas, livros, teses ou dissertações).

**Figura 2**

*Protocolo para seleção dos artigos da RSL*



A escolha das palavras-chaves envolveu a combinação do uso dos termos de busca utilizados em outras revisões de literatura sobre a cocriação de valor (Capolupo et al., 2019; Fan & Luo, 2020; Galvagno & Dalli, 2014; Nájera-Sánchez et al., 2020) e o empreendedorismo digital (Paul et al., 2023; Pellegrini et al., 2020; Satalkina & Steiner, 2020). Em adição, o empreendedorismo digital é frequentemente abordado na literatura como resultado ou por meio de um dos seus componentes, a “inovação digital” (Nambisan, 2017). Por isso, nas *strings* de busca incluímos também esse termo, expandindo o alcance da pesquisa para um total de 420 artigos inicialmente extraídos da base *WoS*. Em uma primeira filtragem, foram lidos todos os *abstracts* dos 420 artigos e foram excluídos 222 não relacionados com o empreendedorismo digital e a cocriação de valor conjuntamente, restando 198 artigos. Sua leitura levou à exclusão



O *software* permite a construção de redes e visualização de clusters temáticos, a partir da coocorrência de palavras-chaves comuns entre os artigos (van Eck & Waltman, 2017). Consideramos o número mínimo de cinco ocorrências simultâneas das palavras-chaves que apareceram conjuntamente no título, no resumo ou na listagem de palavras-chaves, identificando temas comuns e tendências entre os artigos selecionados (Alerasoul et al., 2022; Ribeiro et al., 2023; van Eck & Waltman, 2017). Identificamos cinco temas dominantes, representados por cores diferentes na Figura 3: inovação digital, inovação, cocriação, conhecimento, performance (desempenho). Concatenando esses cinco elementos, com as demais palavras de cada cluster, e com análise de conteúdo sobre os artigos, construímos a análise da RSL em cinco temas preponderantes: i) Inovação digital na estratégia e gestão ii) Inovação como fundamento para cocriar valor e empreender digitalmente; iii) Tecnologia da informação e redes digitais colaborativas; iv) Cocriação de valor com *stakeholders*; v) Performance das organizações e transformação digital.

## 2.4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise de resultados está dividida em quatro subseções: 2.4.1 Análise descritiva; 2.4.2 Análise temática; 2.4.3 Framework teórico: os cinco temas dominantes; 2.4.4 Evidências empíricas da relação e importâncias para gestores.

### 2.4.1 Análise descritiva

Dos 135 artigos analisados na RSL, 71 utilizaram abordagens qualitativas, 34 são estudos teóricos, 28 quantitativos e somente 2 apresentaram uma abordagem mista (Tabela 2). Predominam as pesquisas qualitativas e teóricas, algo típico em novos campos de estudo e/ou em estudos em fase de consolidação, o que também reforça a contribuição teórica da RSL.

**Tabela 2**

*Abordagens e métodos dos artigos da RSL*

Abordagens e métodos	Número de artigos	%
<b>Qualitativo</b>	<b>(71)</b>	<b>(52,6)</b>
Estudo de caso	58	43,0
DSR	4	3,0
Análise de cluster	4	3,0
Netnografia	2	1,5
Pesquisa-ação	2	1,5
Etnografia	1	0,7
<b>Teórico</b>	<b>(34)</b>	<b>(25,2)</b>
Ensaio	27	20,0
RSL	5	3,7
Bibliometria	2	1,5
<b>Quantitativo</b>	<b>(28)</b>	<b>(20,7)</b>

Experimento	18	13,3
Survey	10	7,4
<b>Misto</b>	<b>(2)</b>	<b>(1,5)</b>
Estudo de caso + Survey	1	0,7
Análise documental + regressão	1	0,7

A multidisciplinaridade do tema, também característica do cenário digital, pode ser notada na pluralidade dos periódicos e áreas de concentração dos artigos, mesmo tendo selecionado as ciências sociais nas buscas na base de dados. Artigos desenvolvidos em diferentes continentes e contextos reforçam o fato. A Tabela 3, exibe os periódicos com maior número de artigos da nossa amostra e, na Tabela 4, o contexto (país) de origem dos artigos.

**Tabela 3**

*Periódicos com maior número de artigos da amostra*

Periódico	Área	JCR 22	Artigos
Mis Quarterly	Ciência da Computação	7,19	28
Journal Of Business Research	Administração	7,55	22
Review Of Managerial Science	Administração	7,13	11
Research Policy	Administração	8,11	10
Technological Forecasting And Social Change	Administração	N/D	6
Information & Management	Ciência da Computação	7,55	5
European Journal Of Innovation Management	Administração	4,69	4
Innovation-Organization & Management	Administração	2,37	4
Technology Analysis & Strategic Management	Administração	N/D	3
Journal Of Strategic Information Systems	Ciência da Computação	N/D	3

**Tabela 4**

*Contexto (país) de publicação dos artigos*

País	Artigos	%	País	Artigos	%
Alemanha	14	10,4	França	1	0,7
Austrália	7	5,2	Holanda	12	8,9
Bélgica	3	2,2	Inglaterra	12	8,9
Brasil	2	1,5	Irã	1	0,7
Canadá	2	1,5	Itália	12	8,9
China	8	5,9	Liechtenstein	2	1,5
Colômbia	1	0,7	Malásia	1	0,7
Croácia	1	0,7	Noruega	1	0,7
Dinamarca	4	3,0	Portugal	1	0,7
Espanha	2	1,5	Romênia	1	0,7
EUA	20	14,8	Suécia	17	12,6
Filipinas	1	0,7	Suíça	4	3,0
Finlândia	3	2,2	Taiwan	2	1,5

Na Tabela 5, apresentamos as cinco temáticas de análise da RSL e a classificação dos autores dos artigos dentro de cada uma delas.

**Tabela 5***Temáticas e respectivos autores/anos de publicação***Temáticas - Número de artigos - classificados pela ordem de força da coocorrência das palavras-chaves****Inovação digital na estratégia e gestão dos negócios – 42 artigos**

Nambisan et al, 2017; Svahn et al, 2017; Nylen et al, 2015; Huang et al, 2017; Badu et al, 2020; Arvidsson et al, 2014; Jafri-Sadeghi et al, 2021; Geissinger et al, 2019; Del Giudice et al, 2021; Tumbas et al, 2017; Berger et al, 2021; Holmstrom, 2018; Wang, 2021; Huanng & Yu, 2019; Konig et al, 2019; Cheng & Wang, 2022; Jahanmir et al, 2020; Hilbolling et al, 2020; Konya-Baumbach et al, 2019; Chen et al, 2021; Arias-Perez et al, 2021; Gawer, 2022; Makkonen & Komulainen, 2018; Tian et al, 2020; Antonopoulou & Begkos, 2020; Hever & Gregor, 2022; Stenhauser, 2019; Elia et al, 2021; Du & Li, 2018; Rizh et al, 2022; Bretschneider et al, 2021; Bosler et al, 2021; Malotra & Majchrzak, 2022; Hodapp & Hanelt, 2022; Corvello et al, 2023; Lund & Ebbesson, 2019; Alvarado-Vargas et al, 2020; Namaayande & Khamseh, 2019; Abhari et al, 2022; Kellogg, 2022; Uruchrutu et al, 2018; Lehann et al, 2022

**Inovação como fundamento para cocriar de valor e empreender digitalmente – 26 artigos**

Fichman et al, 2014; Leher et al, 2018; Saldanha et al, 2017; Arvidsson & Monsted, 2018; Brunswicker & Schechter, 2019; Gastaldi et al, 2015; Del Bosco et al, 2019; Hilbolling et al, 2021; Tang et al, 2022; Kaiser et al, 2021; ; Garidis & Rossmann, 2019; Ollerenshaw et al, 2021; Kosis et al, 2022; Nambisan, 2022; Linh & Maruping, 2022; Muninger et al, 2022; Buhalis et al, 2022; Liu, 2019; Li et al, 2022; Kindt et al, 2022; Bourdeau et al, 2021; Diriker et al, 2022; Geurts et al, 2022; Cepa & Schildt, 2022; Karhade & Dong, 2021; Li et al, 2022

**Tecnologia da informação e conhecimento compartilhado por redes de negócios – 25 artigos**

Lush & Nambisan, 2015; Bogers et al, 2017; Muninger et al, 2019; Pencarelli, 2020; Abrell et al, 2016; Henfridsson et al, 2018; Shaheer et al, 2020; Malhotra et al, 2017; Saadatmand et al, 2019; Sandberg et al, 2020; Friesike et al, 2019; Sansi et al, 2020; Ogink & Dong, 2019; Rocha et al, 2019; Jonsson et al, 2018; Yang & Han, 2021; Pershina et al, 2019; Boons & Stam, 2019; Porter et al, 2020; von Briel et al, 2019; Endres et al, 2022; Schiavone et al, 2020; Hellemans et al, 2022; Medina-Molina et al, 2019; Calabretta & Kleinsmann, 2017

**Cocriação de valor com stakeholders – 21 artigos**

Sjodin et al, 2020; Suseno et al, 2018; Clauss et al, 2019; Whyte, 2019; Kolloch & Dellermann, 2018; Verstegen et al, 2019; Wang & Miller, 2020; Goyal et al, 2020; Lievens & Blazevic, 2021; Artusi et al, 2020; Patroni et al, 2022; Rukanova et al, 2020; Xu et al, 2020; Westergren et al, 2019; Vendrell-Herrero et al, 2021; Stegmann et al, 2021; Gorzig et al, 2019; Henriques & Suarez, 2022; Allataifeh et al, 2021; Georgescu et al, 2022; Peter & Sorhammar, 2022

**Performance das organizações e transformação digital – 20 artigos**

Nambisan et al, 2019; Nambisan et al, 2019; Bouncken et al, 2021; Crupi et al, 2020; Sorensen & Landau, 2015; Agostini et al, 2019; Oliveira et al, 2020; Thomson et al, 2022; Trappey et al, 2016; Cueto et al, 2022; Durao et al, 2019; Kronblad, 2020; Sehlén et al, 2019; Strazzullo et al, 2022; Sjodin et al, 2021; Makkonen et al, 2022; Vaskelainen et al, 2022; Schulte-Derne & Lehmann, 2022; Zhang et al, 2021; Hrustek et al, 2022; Haki et al, 2022

**2.4.2 Análise temática****2.4.2.1 Inovação digital na estratégia e gestão dos negócios**

Inovações digitais podem ser entendidas como a criação de novos produtos e serviços digitais (Hilbolling et al., 2020), ou avanços na tecnologia ou internet, como serviços baseados em nuvem e aplicativos digitais (Chen et al., 2015; Nájera-Sánchez et al., 2020) ou plataformas digitais colaborativas (Constantinides et al., 2018). A inovação digital alcançou um ritmo significativo em vários setores da economia e tipos de negócios, por meio das tecnologias e plataformas digitais, no cenário de mercado transformado digitalmente (Endres et al., 2021; Holmström, 2018; Nambisan, 2017). Com o mercado potencialmente mais competitivo, inovar digitalmente virou agenda obrigatória na gestão estratégica dos negócios e das empresas que

desejam se inserir e competir no mundo digital (Antonopoulou & Begkos, 2020). E não há como ficar de fora dele, pois os consumidores querem também, cada vez mais, adquirir produtos e serviços digitais, além de desejarem maior interação digital com as empresas (Sohail, 2020).

Para Karimi e Walter (2015), as plataformas digitais podem ser entendidas como a materialização da inovação digital. Essas plataformas conectam cada vez mais atores heterogêneos numa rede colaborativa sem barreiras físicas, provocando compartilhamento de conhecimentos, recursos e tecnologias que antes eram inalcançáveis para pequenos empreendedores (Thorpe et al., 2006). A interação entre os diversos atores nessa rede digital, proporciona uma revisitação no formato de criar e cocriar valor, que se reflete em mais inovações digitais, reduzindo custos, aumentando receitas para empresas (Bouncken et al., 2021; Cheng & Huizingh, 2014) e dispendo para os consumidores novas oportunidades de compras em canais de vendas e relacionamento digitais e físicos (Verhoef et al., 2015).

Inovações digitais também podem ser disruptivas (Christensen et al., 2015), que alteram o formato de fazer negócios, ameaçam frontalmente empresas incumbentes e tradicionais, e mudam a maneira com que os clientes são atendidos em seus desejos e necessidades, comumente tornando o produto ou serviço consumido mais fácil de usar, mais rápido de ser obtido e com preço mais acessível (de Assunção & Zaina, 2022; Guttentag, 2019). Essas inovações abreviam caminhos, cortam intermediários e lançam produtores, empresas e consumidores em um ambiente digitalmente conectado e mais propício também à cocriação de valor (Stegmann et al., 2023). Além disso, as inovações digitais, sobretudo as disruptivas, tem um impacto social relevante, ao incluir consumidores com pouca renda, no consumo de produtos que não tinham escala suficiente para barateamento de preços, ou tinham limitados canais de distribuição (Sewpersadh, 2024).

A interação não foi só potencializada com clientes, mas também com os demais *stakeholders* do negócio. Badu et al. (2020) reforçam que a formulação de estratégias organizacionais, em conjunto com essas demais partes interessadas, resulta em maior possibilidade de sucesso para o lançamento de um empreendimento. Cabe às organizações considerarem iniciativas digitais e colaborativas como parte de seu modo de atuação para inovarem digitalmente e isso se reflete tanto na gestão interna do negócio, quanto para a construção de parcerias de negócios com atores externos (Chen et al., 2016; Erhardt et al., 2019). Aqui, ao mesmo tempo em que surgem novas possibilidades de atuação com novos empreendimentos digitais, novos nichos e áreas de atuação, abre-se um leque sem precedentes de compartilhamento de recursos e conhecimento entre empresas para a criação conjunta de valor.

No contexto da inovação e empreendedorismo digital, Nambisan (2019) explica, por exemplo, que plataformas e ecossistemas digitais criam e capturam valor para empresas

multinacionais, proporcionando novas formas de internacionalização e de construir conhecimento e relacionamentos, que permitem a criação de novos formatos de gerar e entregar valor a clientes globais.

A inovação digital deve estar na estratégia e gestão dos negócios digitais. No contexto da cocriação de valor com o empreendedorismo digital, pode ser evidenciada por meio de: i) criação de ecossistemas de empreendedorismo e inovação, com a ajuda de tecnologia da informação, contribuindo para pequenas e médias empresas (Elia et al., 2021; Namaayande & Khamseh, 2019; Priyono & Hidayat, 2024); ii) expansão geográfica de atuação utilizando tecnologias digitais (Antonopoulou & Begkos, 2020); iii) utilização de ferramentas de gestão estratégica e de desempenho como *Business Model Canvas (BMC)* e o *Lean startup manifest (LSM)* (De Koning, Marcel R.M. Crul, Renee Wever, 2016); iv) definição de portfólio de produtos e serviços digitais, promovendo mais inovação digital e cocriação de valor com usuários, para aumento de performance empresarial (Chen et al., 2016; Struwe & Slepnirov, 2023); v) desenvolvimento de plataformas digitais colaborativas e cocriativas entre empresas, consumidores e demais *stakeholders* (Goyal et al., 2020; Hyrkäs et al., 2020; Yang & Han, 2021).

#### **2.4.2.2 Inovação como fundamento para cocriar valor e empreender digitalmente**

A inovação é um dos elementos que compõem o empreendedorismo, juntamente com proatividade e o risco com incerteza (Miller, 2011). No empreendedorismo digital, adicionamos meios e tecnologias digitais ao conceito inicial (Hull et al., 2007). Tecnologias digitais transformam e potencializam o empreendedorismo, trazendo um horizonte de inovações nunca alcançado, e as organizações que não se adequam a essa agenda são substituídas pelas que o fazem (Arvidsson & Mønsted, 2018). O empreendedorismo no cenário contemporâneo é digital, colaborativo e cocriativo (Karami & Read, 2021; Li et al., 2017; Schiavone et al., 2020).

Inovar não é mais uma opção e sim uma agenda obrigatória para empresas que desejam prosperar nos ecossistemas digitais de negócios (Priyono & Hidayat, 2024). As empresas e organizações não podem mais ficar estáticas (Arvidsson & Mønsted, 2018). No cenário digital, a mentalidade de inovação e a decisão de inovar são fundamentais para o empreendedorismo digital (Yang & Han, 2021), para impulsionar o desempenho organizacional (Tang et al., 2022) e para a cocriação de valor (Bosler et al., 2021).

Se o processo de cocriação de valor envolve diversos atores colaborando com a firma para juntos, criarem valor e benefícios mútuos, a inovação é, também, um formato de valor criado (Rayna et al., 2015). Além disso, processos cocriativos digitais entre empresas e



*stakeholders* não só desenvolvem habilidades e capacidades digitais para inovar (Struwe & Slepnirov, 2023), como também resultam em inovações colaborativas com benefícios para todos os envolvidos (Erhardt et al., 2019; Sohail, 2020). São diversos atores engajados digitalmente para inovar, para cocriar valor, e no cenário digital, isso envolve troca de informações, captação de contribuições e intercâmbio de experiências e conhecimentos (Grönroos & Voima, 2013; Hyrkäs et al., 2020; Rubio et al., 2021).

Ambientes digitais requerem interações entre consumidores, demais *stakeholders* e empresas digitais para criar valor sob o formato de inovações digitais para o mercado (Suseno et al., 2018). É o que se vê, por exemplo, nas plataformas e aplicativos digitais (tais como: TripAdvisor, Airbnb, Waze), que envolvem diversos stakeholders colaborando para gerar valor (Goyal et al., 2020). Investimentos e inovações para atuação *omnichannel* fazem parte dos empreendimentos digitais (Lehrer & Trenz, 2022), que é também um formato para a cocriação de valor a partir da interação entre empresas e consumidores por diversos pontos de contato (Yu & Sangiorgi, 2018).

Contextualizando entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, vemos a inovação como elemento comum e crucial para ambos. Nesse sentido, os estudos são ainda mais promissores, com algumas construções teóricas relevantes, tendo a inovação baseada em: i) inovação aberta, que promove a colaboração em rede para criação de novos produtos, marcas e serviços (Cheng & Huizingh, 2014); ii) inovações digitais colaborativas, cocriando com o consumidor, a partir de colaborações ativas e compartilhamento de conhecimento em redes digitais e comunidades virtuais (Sharma & Dutta, 2023); iii) ecossistemas de inovação potencializados pelas tecnologias digitais (Namaayande & Khamseh, 2019); iv) ecossistemas de cocriação de valor (Siaw & Sarpong, 2021).

#### **2.4.2.3 Tecnologia da informação e redes digitais colaborativas**

O empreendedorismo digital é baseado no uso de tecnologias digitais (Giones & Brem, 2017) e no amplo acesso e uso de infraestrutura de tecnologia da informação (TI) para formação de negócios digitais e construção de redes digitais colaborativas (Chen et al., 2015), que conectam atores econômicos para empreenderem digitalmente e cocriarem valor (Shi et al., 2023; Struwe & Slepnirov, 2023). A cocriação de valor é potencializada no ambiente digital aparentemente sem fronteiras, conectado e digitalmente transformado (Ramaswamy & Ozcan, 2015). Nesse cenário, forma-se uma teia digital colaborativa para troca de aprendizados e conhecimentos, promovendo a formação de habilidades e competências digitais e unindo

diversos *stakeholders*, outrora distantes no mundo físico, à firma, para cocriar valor e inovar digitalmente (Akman et al., 2019; Shi et al., 2023).

Chen et al. (2015) trazem três atributos principais da TI que influenciam na capacidade de inovar e empreendedores pelas firmas: 1) criação e compartilhamento de informações, suportando tecnologicamente as mudanças; 2) facilitação da comunicação interna, com *stakeholders* e parceiros de negócios, favorecendo inovações; 3) capacidade de refinamento ou reconstrução do negócio, trazendo velocidade e efetividade pra mudanças internas.

As modificações no cenário de mercado são diversas: i) digitalização de processos, *softwares* de gestão e ferramentas de TI que favorecem a interação de usuários e promovem o surgimento de ecossistemas empreendedores (Endres et al., 2021); ii) redes e plataformas colaborativas que estimulam cocriação e inovação digital (Saadatmand et al., 2019); iii) plataformas, infraestrutura e artefatos digitais (Nambisan, 2020) utilizadas para dialogar com cliente, facilitar o fluxo de informações, cocriar valor e promover o empreendedorismo e inovações digitais (Schiavone et al., 2020); iv) geração de dados, coleta de informações e estímulo ao aprendizado, utilizando tecnologias digitais, soluções inteligentes, tecnologias de redes e sistemas “ciberfísicos” que estimulam e a troca de ideias e o empreendedorismo (Polyakov & Kovshun, 2021); v) comunidades de inovação *online*, baseadas em tecnologias digitais compartilhadas, impactando na co inovação e cocriação de valor (Yang & Han, 2021).

Com a visão para clientes, Burström et al. (2021) afirmam que esses podem usufruir de um sortimento muito maior de serviços digitais em comparação com a oferta física de produtos. Integrar e engajar colaboradores, clientes, parceiros e empresas por meio de TI e tecnologias e redes digitais é um caminho que favorece a cocriação de valor entre os atores econômicos (Ghezzi et al., 2020; Hein et al., 2019; Lew et al., 2019) e a descoberta de novos caminhos para inovar e empreender digitalmente (Tang et al., 2022).

#### **2.4.2.4 Cocriação de valor com stakeholders**

Empreender digitalmente envolve o uso de tecnologias e plataformas digitais colaborativas e reforça que o ato de empreender está cada vez mais colaborativo (Bhalla, 2011; Ghezzi et al., 2020; Karami & Read, 2021) e cocriativo (Re & Magnani, 2022; Yang & Leposky, 2022). Nesse sentido, os *stakeholders* envolvidos no empreendimento, trabalham em conjunto, e desenvolvem resultados e benefícios mútuos, a partir da troca de informações, conhecimentos, recursos e interesses, tudo em um processo cocriativo (Babu et al., 2020; Karami & Read, 2021) para criar valor (Vargo & Lusch, 2004), para inovar na organização ou para criar uma nova atividade econômica (Davidsson, 2016).

A criação de valor é a finalidade da troca econômica (Vargo & Lusch, 2004) e cocriar valor significa gerar valor de uso a partir dos esforços e interesses conjuntos de vários *stakeholders* (Sjödín et al., 2020; S. Vargo & Lusch, 2016) ou de negociações e interações de múltiplos atores (Antonopoulou & Begkos, 2020). A cocriação de valor ocorre no empreendedorismo digital criando e/ou impulsionando trocas entre pessoas, organizações e *stakeholders*, gerando ou promovendo inovações em processos e modificação de caminhos para a inovação digital (Ramaswamy & Ozcan, 2015; Suseno et al., 2018).

Base para a cocriação de valor, inclusive, pelas nossas leituras, quando a temática é cocriação de valor no empreendedorismo digital, o entendimento dos *stakeholders* do ecossistema digital é fundamental e um tema tratado em vários artigos. Para Sjödín et al. (2020), integrar os *stakeholders* para capturar, criar e entregar valor em conjunto com eles é um desafio e tanto para as empresas tradicionais ou mesmo para aquelas que se aventuram no mundo digital dos negócios. Nesses sentido, é preciso estabelecer diálogo e colaboração com eles no ambiente competitivo dos mercados digitais (Mingione & Abratt, 2020).

Em reforço ao conceito, merece destaque o trabalho de Henfridsson (2018), que tece uma ampla e consistente explicação do significado de “valor”, sobre como ocorre sua criação, cocriação e percepção em um ambiente predominantemente digital. O autor trata o valor como um espaço multidimensional, com vários níveis entrelaçados, no qual trafegam recursos digitais conectando dispositivos, conteúdos, serviços, redes de compartilhamento e conhecimento entre organizações e *stakeholders*.

*Stakeholders* internos e externos à firma são importantes agentes no processo colaborativo do empreendedorismo digital e da cocriação de valor. Os colaboradores são um elemento crucial para a performance das organizações e engajá-los potencializa a chance de sucesso de um empreendimento (Bedarkar & Pandita, 2014; Winkler et al., 2019). A disseminação de cultura digital (Deep, 2023), o uso de plataformas digitais de comunicação interna e a implantação de metodologias ágeis amplifica o compartilhamento de informações entre a firma e seus colaboradores, engajando-os para inovação digital e para práticas cocriativas e empreendedoras (Ahmed et al., 2020; Kassa & Tsigu, 2021).

Além disso, no mundo digitalizado e conectado, são inúmeras as possibilidades de adquirir novos conhecimentos e capacidades e recursos externos a firma. Por exemplo, o *crowdfunding*, promove a cocriação de valor entre firma e *stakeholders* externos, a partir da perspectiva da colaboração financeira (Adam et al., 2019), enquanto o *crowdsourcing* funciona como ferramenta digital para resolução de problemas e criação de valor em ecossistemas de inovação digital (Martinez-Corral et al., 2019).

#### 2.4.2.5 Performance das organizações e transformação digital

Com a transformação digital, o desempenho de empresas tradicionais foi colocado em questionamento por novas empresas digitais e por pequenas *startups*, que ofertam novos produtos e serviços digitalmente modificados ou soluções disruptivas (Mansell, 2019). No cenário digital, a performance dos empreendimentos é potencializada pela possibilidade de uso de tecnologias e processos digitais (Ahmed et al., 2020). A competição também foi acelerada pelas tecnologias digitais, em um cenário cada vez mais digitalizado, rápido, com limites mais flexíveis de atuação (Nambisan, 2020; Zalan, 2018) e clientes mais participativos, atuantes e conectados para customizar produtos e serviços aos seus desejos (Teixeira & Jamieson, 2014). A investigação das *startups* digitais e suas soluções e serviços pode resumir o tema de performance das organizações entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital.

As startups estão presentes em praticamente todos os segmentos da economia digitalizada, criando ruptura nos formatos de medir desempenho e na rentabilidades das empresas. São vários modelos e exemplos, tais como: i) negócios relacionados a internet aberta como criptomoedas e *blockchain* (Zalan, 2018); ii) marketing e construção de marcas corporativas digitais (Mingione & Abratt, 2020); iii) empresas globais de promoção de eventos corporativos (Dong et al., 2007); iv) empresas de logística para atuação em *last mile* (Tuan, 2017); v) *marketplaces* de entregas de alimentos ou de realização de “vaquinhas virtuais”; vi) bancos digitais que não exigem qualquer presença em agências físicas (Nubank, Original, Agibank); vii) empresas de hospedagem que conectam hóspedes e anfitriões, por meio de aplicativos digitais, como AirBnB, ou Booking; viii) serviços de transporte providos antes por táxis, atualmente realizados por pessoas que têm um carro e desejam auferir alguma renda extra, por meio do aplicativo Uber (Dudley et al., 2017); ix) ligações telefônicas, sem custo, por meio de aplicativos, como WhatsApp ou Telegram (Shaahdadi Goughari, 2021).

Nesse contexto, a inovação e o empreendedorismo digital se desenvolveram de forma acelerada, levando a uma infinidade de ofertas de produtos, serviços, plataformas on-line, formatos de comunicação e redes sociais (Bouncken et al., 2021; Saadatmand et al., 2019; Shaheer & Li, 2020). A internet, as novas tecnologias digitais e o ambiente digital criaram novos modos de se fazer negócios, produzir, consumir, comercializar e compartilhar bens e serviços, com transformações sem precedentes nas atividades econômicas e sociais (Berger et al., 2021). As empresas precisam se organizar para revisitem sua combinação interna de recursos, investirem em tecnologia e se inserirem em um caminho de digitalização visando melhor desempenho financeiro e operacional aliado a uma gestão mais digital e próxima aos seus *stakeholders* (Tang et al., 2022; Yin & Zhao, 2024).

### 2.4.3 Framework teórico: os cinco temas dominantes

Na maioria dos artigos analisados, a cocriação de valor ocorre como consequência do empreendedorismo digital e, por exemplo, os artefatos, plataformas, tecnologias e infraestrutura digitais (Nambisan et al., 2019) são promotores ou causa para a cocriação de valor (Berger et al., 2021; Dong et al., 2007; Endres et al., 2021; Jafari-Sadeghi et al., 2021; Polyakov & Kovshun, 2021). Para Chen et al. (2021) e Shaheer (2020) entretanto, a cocriação de valor antecedeu o empreendedorismo digital, a partir do engajamento de *stakeholders* com as empresas resultando no esforço e inovação conjuntas para criação de plataformas e aplicativos digitais.

**Tabela 6**  
*Relação entre os construtos*

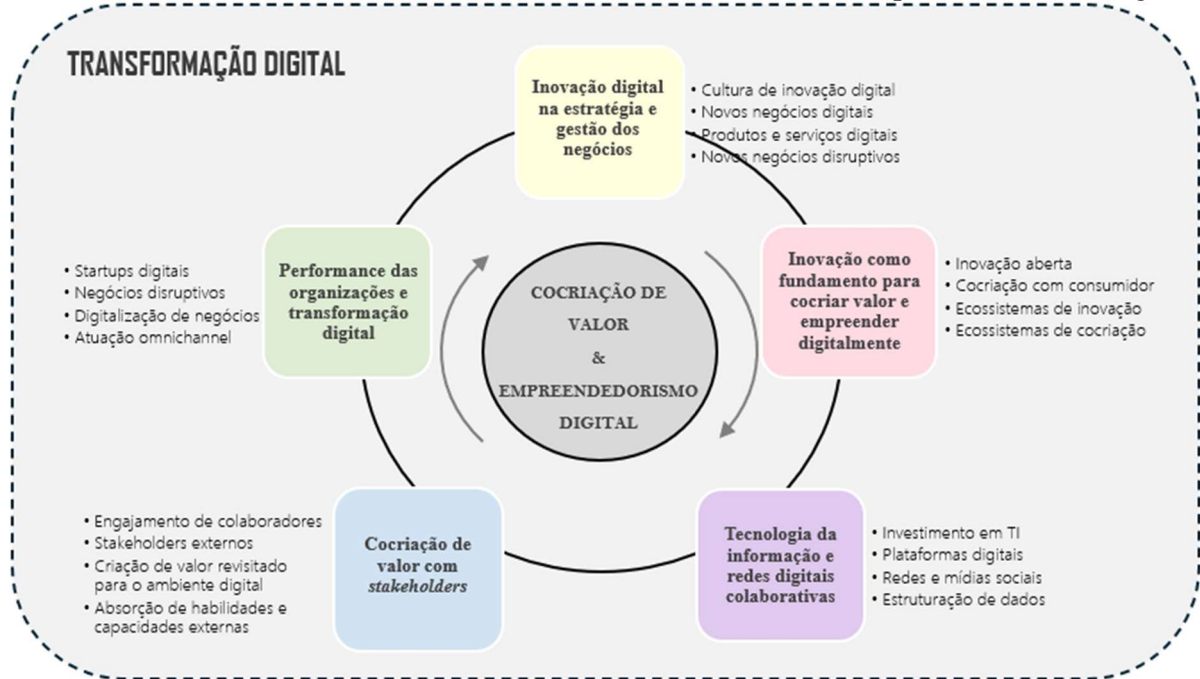
Relação	Descrição
Antecedência	O empreendedorismo digital antecede a cocriação de valor, causando-a ou facilitando-a
Consequência	O empreendedorismo digital é consequência da cocriação de valor sendo causado ou facilitado por ele.

A partir da análise de conteúdo e temática e dos entrelaçamentos entre os fenômenos, propomos acolher a Figura 4 como representação cíclica e contínua das dinâmicas que envolvem a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, contando com influências mútuas e recursivas entre os construtos.

O *framework*, ainda embrionário, mostra os cinco elementos que constituem tais dinâmicas, demonstrando que, em busca de maior competitividade, mais interação, mais oportunidades de mercado, maior compartilhamento de conhecimento, recursos e capacidades, dentre outros fatores, as organizações empreendem digitalmente contando com a cocriação de valor e promovendo-a. O processo caracteriza-se como um fluxo contínuo, simultâneo sem um horizonte deliberado de término, dada a necessidade de inovar e empreender das organizações para se manterem competitivas e em desenvolvimento, em um contexto de transformação digital com competição cada vez mais acirrada.

**Figura 4**

Framework com dinâmicas cíclicas entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital



#### 2.4.4 Evidências empíricas da relação e importâncias para gestores

A partir das análises da RSL, foi possível identificar evidências empíricas da relação entre os fenômenos em diversos estudos. Na Tabela 7, condensamos algumas delas como ponto de atenção, ou recomendações, para gestores que buscam se adaptar ao cenário digital

**Tabela 7**

*Evidências empíricas da relação entre os construtos e importância para gestores*

Evidência empíricas	Explicação resumida	Autores relevantes	Relação entre os fenômenos
Importância da Cocriação de Valor	A cocriação de valor promove maior conexão com <i>stakeholders</i> , gerando inovações colaborativas.	Grönroos & Voima (2013), Mingione & Abratt (2020)	Cocriação antecede o empreendedorismo digital
Inovação Digital no Empreendedorismo	Inovação digital transforma processos de negócios, criando novos produtos e serviços digitalizados.	Nambisan et al. (2019), Henfridsson et al. (2018)	Empreendedorismo antecede a cocriação de valor
Colaboração em redes digitais	Redes digitais colaborativas promovem aprendizado e compartilhamento de conhecimento para inovar.	Akman et al. (2019), Shi et al. (2023)	Empreendedorismo antecede a cocriação de valor
Utilização de tecnologias digitais	Plataformas e apps digitais permitem interação com <i>stakeholders</i> e cocriação de valor.	Nambisan (2020), Sohail (2020)	Empreendedorismo antecede a cocriação de valor
Ecossistemas de inovação digital	Ecossistemas digitais conectam atores para co-inovação e empreendedorismo.	Namaayande & Khamseh (2019), Siaw & Sarpong (2021)	Empreendedorismo antecede a cocriação de valor
Impacto do crowdsourcing e crowdfunding	Ferramentas digitais permitem colaboração financeira e resolução de problemas cocriativos.	Adam et al. (2019), Martinez-Corral et al. (2019)	Cocriação antecede o empreendedorismo digital
Performance organizacional em ambientes digitais	<i>Startups</i> e empresas digitais escalam rapidamente utilizando tecnologias disruptivas.	Berger et al. (2021), Mansell (2019)	Empreendedorismo antecede a cocriação de valor
Transformação digital como fator de competitividade	A transformação digital aumenta a competitividade organizacional ao permitir novas formas de empreender.	Zalan (2018), Nambisan (2020)	Empreendedorismo antecede a cocriação de valor
Participação de <i>stakeholders</i> internos e externos	<i>Stakeholders</i> promovem inovação e engajamento para cocriação de valor nos negócios.	Winkler et al. (2019), Ahmed et al. (2020)	Cocriação antecede o empreendedorismo digital
Conexão entre consumidores e empresas	Empresas digitais adaptam-se ao comportamento de consumidores omnichannel para entregar valor.	Cui et al. (2022), Stegmann et al. (2023)	Empreendedorismo antecede a cocriação de valor

## 2.5. CONCLUSÃO

Sintetizamos nesta RSL as contribuições sobre a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital a partir da seleção, leitura e análise de 135 artigos científicos revisados por pares, publicados entre 2013 e 2023 e extraídos da base WoS. Descrevemos e categorizamos os artigos levantados buscando explicitar a relação existente entre os dois fenômenos e como evoluíram as publicações científicas que tratam dos dois.

A primeira conclusão e contribuição é que há uma clara relação entre ambos, identificada nos artigos em vários setores econômicos que utilizam tecnologias digitais (p. ex.: saúde e hospitalar, telecomunicações, marketing, educacional, tecnologia da informação, e-commerce, financeiro), em várias regiões onde ocorrem (p. ex.: Holanda, Alemanha, Noruega, China, EUA, Irã), nas atuações estratégica, tática ou operacional de gestores, nos tipos de empreendimentos (pequenas e médias empresas, *startups* ou grandes corporações), nos setores privado ou público, este último com uma notável evolução de regulamentações para favorecimento da cocriação de valor e do empreendedorismo e a inovação digitais (Ofoma, 2024; Sancino, 2023).

Outra contribuição é a constatação de variações da relação entre os construtos. Mesmo com a predominância do empreendedorismo digital antecedendo ou favorecendo a cocriação de valor, essa relação também se inverte, ou seja, a cocriação de valor pode anteceder e/ou promover empreendedorismo digital. Em outras palavras, a análise sistemática e de conteúdo dos artigos sugere que há relação causal e de complementaridade entre os fenômenos. Fomos além no nosso entendimento e propomos a existência de circularidade e de influências mútuas entre ambos, ilustrando esse achado por meio de um framework teórico ainda embrionário, mas material potencialmente útil para desenvolvimento de trabalhos futuros.

A análise de conteúdo dos artigos da amostra permitiu identificar que a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital assume facetas variadas, que apresentamos neste estudo em torno de cinco temas dominantes, que representamos por clusters temáticos: i) Inovação digital na estratégia e gestão dos negócios; ii) Inovação como fundamento para cocriar valor e empreender digitalmente; iii) Cocriação de valor com *stakeholders*; iv) Tecnologia da informação e redes digitais colaborativas; v) Performance das organizações e transformação digital.

Podemos afirmar que o empreendedorismo digital é uma nova forma de fazer negócios usando diversos modelos de atuação, provendo novos tipos de produtos ou serviços, utilizando tecnologias processos e meios digitais (Berger et al., 2021; Le Dinh et al., 2018). Com a

digitalização de processos, produtos e serviços inerentes ao empreendedorismo digital, há maior colaboração entre *stakeholders* (Antonopoulou & Begkos, 2020; Mingione & Abratt, 2020), assim como ampliação e diversificação dos processos de criação, captura e cocriação de valor (Berger et al., 2021; Henfridsson et al., 2018; Stegmann et al., 2023). Nesse sentido, as empresas antes projetavam e fabricavam um produto, decidiam a quem vender, controlavam canais de vendas e distribuição, com pouca contribuição dos seus clientes ou demais *stakeholders* em todo esse processo de criação e distribuição de valor. Essa lógica mudou a partir da lógica de servitização (Yang & Leposky, 2022), trazendo inicialmente o consumidor para o centro da atuação das firmas e logo evoluindo também para a inserção de vários outros *stakeholders* no processo cocriativo (Brunetti et al., 2020; Giacomarra et al., 2019).

O cenário digital se impôs de forma definitiva para as organizações e trouxe mudanças e avanços sem precedentes para comunicação, tecnologia da informação, marketing, logística, organização de recursos, escuta de clientes, cultura organizacional etc. (Brunetti et al., 2020; Castellar et al., 2021; Deep, 2023). E essa alteração de cenário, trouxe também uma profunda mudança na forma como o valor é criado e distribuído, agora com muito mais participação, troca de conhecimentos, colaboração e interação da organização com clientes e demais *stakeholders* (Hamidi et al., 2020; Reinartz et al., 2019; Suseno et al., 2018). As tecnologias digitais e o cenário de transformação digital da economia potencializaram a prática da cocriação de valor e também os formatos de empreender, colocando os dois fenômenos convergindo para uma perspectiva coletiva, colaborativa e com vários atores engajados digitalmente (Kraus et al., 2023; Ramaswamy & Ozcan, 2015; Sahut et al., 2021).

Nosso estudo contribui para gestores e organizações que buscam entender e se adaptar ao cenário digital mais competitivo, compreendendo a cocriação de valor e o empreendedorismo digital como dois fenômenos relevantes nesse processo. Aqui, enumeramos práticas e atuações gerenciais no mundo digital, novas estratégias corporativas digitais, modelos de negócios, tipos de inovações digitais (ou híbridas – físicas e digitais), formatos de construção de parcerias cocriativas de negócios, práticas e tecnologias para engajamento de *stakeholders*, plataformas interativas de promoção de habilidades e capacidades digitais. Todos esses itens podem auxiliar gestores no dia a dia dos negócios, reforçando formatos diversos de interação com clientes e demais *stakeholders* para cocriarem experiências que gerem valor permanente (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Nossa RSL se limitou a artigos buscados na base WoS por ser a base considerada pela literatura como a mais relevante disponível em ciências sociais. Mesmo assim, é recomendável que pesquisas futuras expandam a pesquisa para mais bases, tais como Scopus, SPELL ou



mecanismos de buscas online consolidados como *Google Scholar*, em áreas de pesquisas diversas. Além disso, para dar ainda mais rigor, utilidade e projeção às descobertas aqui apresentadas, é promissor o uso de instrumental estatístico com métodos quantitativos como regressões, equações estruturais ou meta-análise para comprovação empírica da relação conceitual aqui identificada entre os construtos.

Ainda, há uma miscelânea de uso das nomenclaturas “empreendedorismo digital” e “inovação digital”, ambos os conceitos se confundindo em numerosos artigos publicados. Esse fato, por si só, sinaliza que há muito ainda a esmiuçar, entender, pesquisar e organizar sobre os construtos e sua conceituação, ainda mais quando analisados em conjunto. A cocriação de valor e o empreendedorismo digital, este como uma derivação do empreendedorismo, podem ainda ser estudados com mais detalhes e foco sob o contexto do microempreendedor, do empreendedorismo corporativo e também sob a ótica da orientação empreendedora ou do comportamento empreendedor.

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

## REFERÊNCIAS (ESTUDO 1)

- Abedin, B., Maloney, B., & Watson, J. (2021). Benefits and Challenges Associated with Using Online Communities by Social Enterprises: A Thematic Analysis of Qualitative Interviews. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(2), 197–218. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1683879>
- Adam, M., Wessel, M., & Benlian, A. (2019). Of early birds and phantoms: How sold-out discounts impact entrepreneurial success in reward-based crowdfunding. *Review of Managerial Science*, 13(3), 545–560. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0311-2>
- Ahmed, U., Umrani, W. A., Zaman, U., Rajput, S. M., & Aziz, T. (2020). Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020962779. <https://doi.org/10.1177/2158244020962779>
- Airyalat, S. A. S., Malkawi, L. W., & Momani, S. M. (2019). Comparing Bibliometric Analysis Using PubMed, Scopus, and Web of Science Databases. *Journal of Visualized Experiments: JoVE*, 152. <https://doi.org/10.3791/58494>
- Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2014). Technology as an operant resource in service (eco)systems. *Information Systems and E-Business Management*, 12(3), 367–384. <https://doi.org/10.1007/s10257-013-0220-5>

- Akman, H., Plewa, C., & Conduit, J. (2019). Co-creating value in online innovation communities. *European Journal of Marketing*, 53(6), 1205–1233. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2016-0780>
- Aldrich, H. (2014, abril 4). *The Democratization of Entrepreneurship? Hackers, Makerspaces, and Crowdfunding*. <https://doi.org/10.13140/2.1.1371.6162>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Antonopoulou, K., & Begkos, C. (2020). Strategizing for digital innovations: Value propositions for transcending market boundaries. *Technological Forecasting and Social Change*, 156, 120042. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120042>
- Arvidsson, V., & Mønsted, T. (2018). Generating innovation potential: How digital entrepreneurs conceal, sequence, anchor, and propagate new technology. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(4), 369–383. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.10.001>
- Avila-Garzon, C., & Bacca-Acosta, J. (2024). Thirty Years of Research and Methodologies in Value Co-Creation and Co-Design. *Sustainability*, 16(6), Artigo 6. <https://doi.org/10.3390/su16062360>
- Babu, M. M., Dey, B. L., Rahman, M., Roy, S. K., Syed Alwi, S. F., & Kamal, M. M. (2020). Value co-creation through social innovation: A study of sustainable strategic alliance in telecommunication and financial services sectors in Bangladesh. *Industrial Marketing Management*, 89, 13–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.003>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Berger, E. S. C., von Briel, F., Davidsson, P., & Kuckertz, A. (2021). Digital or not – The future of entrepreneurship and innovation. *Journal of Business Research*, 125, 436–442. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.020>
- Bhalla, G. (2011). *Collaboration and co-creation: New platforms for marketing and innovation* (p. 205). <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7082-4>
- Bosler, M., Burr, W., & Ihring, L. (2021). Digital Innovation in Incumbent Firms: An Exploratory Analysis of Value Creation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(02), 2040003. <https://doi.org/10.1142/S0219877020400039>

- Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>
- Briner, R., & Denyer, D. (2012). Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. Em *Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms and research* (p. 112–129). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0007>
- Brodie, R. J., Fehrer, J. A., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). Actor Engagement in Networks: Defining the Conceptual Domain. *Journal of Service Research*, 22(2), 173–188. <https://doi.org/10.1177/1094670519827385>
- 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*, 32(4), 697–724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>
- Cannas, R., Argiolas, G., & Cabiddu, F. (2018). Fostering corporate sustainability in tourism management through social values within collective value co-creation processes. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 139–155. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1501053>
- Capolupo, N., Piscopo, G., & Annarumma, C. (2019). Value co-creation and co-production in the interaction between citizens and public administration: A systematic literature review. *Kybernetes, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2018-0383>
- Casper Ferm, L.-E., & Thaichon, P. (2021). Value co-creation and social media: Investigating antecedents and influencing factors in the U.S. retail banking industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102548. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102548>
- Castellar, G., Querido, M., & Meirelles, F. (2021). To the top: The impact of digital transformation on the market value of Magazine Luiza. *International Journal of Innovation*, 9, 439–473. <https://doi.org/10.5585/iji.v9i3.18621>
- Chen, Y., Vanhaverbeke, W., & Du, J. (2016). The interaction between internal R&D and different types of external knowledge sourcing: An empirical study of Chinese innovative firms. *R&D Management*, 46(S3), 1006–1023. <https://doi.org/10.1111/radm.12162>
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., & Kou, G. (2015). IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.05.003>
- Cheng, C., & Huizingh, E. (2014). When Is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31. <https://doi.org/10.1111/jpim.12148>

- Choi, H., & Burnes, B. (2017). Bonding and spreading: Co-creative relationships and interaction with consumers in South Korea's indie music industry. *Management Decision*, 55(9), 1905–1923. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0691>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015, dezembro 1). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Clauss, T., Kesting, T., & Naskrent, J. (2019). A rolling stone gathers no moss: The effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector: Customers' perceived business model innovativeness. *R&D Management*, 49(2), 180–203. <https://doi.org/10.1111/radm.12318>
- Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. (2018). Platforms and Infrastructures in the Digital Age. *Information Systems Research*, 29. <https://doi.org/10.1287/isre.2018.0794>
- Cui, X., Xie, Q., Zhu, J., Shareef, M. A., Goraya, M. A. S., & Akram, M. S. (2022). Understanding the omnichannel customer journey: The effect of online and offline channel interactivity on consumer value co-creation behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102869. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102869>
- Cvijeta Djevojić, Mirta Brajak, & Iris Magdalena Mihajlovic. (2024, novembro 21). (PDF) Digital Transformation, Sharing Economy and Effects on Society. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.2507/32nd.daaam.proceedings.102>
- Davidson, E., & Vaast, E. (2010). *Digital Entrepreneurship and Its Sociomaterial Enactment*. 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2010.150>
- Davis, C., & Sun, E. (2006). Business Development Capabilities in Information Technology SMEs in a Regional Economy: An Exploratory Study. *The Journal of Technology Transfer*, 31, 145–161. <https://doi.org/10.1007/s10961-005-5027-1>
- de Assunção, W. G., & Zaina, L. A. M. (2022). Evaluating user experience in music discovery on deezer and spotify. *Proceedings of the 21st Brazilian Symposium on Human Factors in Computing Systems*, 1–11. <https://doi.org/10.1145/3554364.3560901>
- De Koning, Marcel R.M. Crul, Renee Wever. (2016). *Models of co-creation\_2016*. 13.
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10, 396–401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>

- Delpechitre, D., Beeler-Connelly, L. L., & Chaker, N. N. (2018). Customer value co-creation behavior: A dyadic exploration of the influence of salesperson emotional intelligence on customer participation and citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 92(C), 9–24.
- Denyer, D., & Neely, A. (2004). Introduction to special issue: Innovation and productivity performance in the UK. *International Journal of Management Reviews*, 5–6(3–4), 131–135. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00100.x>
- Dong, B., Evans, K., & Zou, S. (2007). The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 123–137. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0059-8>
- Elia, G., Margherita, A., Ciavolino, E., & Moustaghfir, K. (2021). Digital Society Incubator: Combining Exponential Technology and Human Potential to Build Resilient Entrepreneurial Ecosystems. *Administrative Sciences*, 11(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.3390/admsci11030096>
- Endres, H., Huesig, S., & Pesch, R. (2021). Digital innovation management for entrepreneurial ecosystems: Services and functionalities as drivers of innovation management software adoption. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00441-4>
- Erhardt, N., Martin-Rios, C., & Chan, E. (2019). Value co-creation in sport entertainment between internal and external stakeholders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4192–4210. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0244>
- Fan, X., & Luo, Y. (2020). Value Co-Creation: A Literature Review. *Open Journal of Social Sciences*, 8(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.82008>
- Fang, E., Palmatier, R., & Steenkamp, J.-B. (2008). Effect of Service Transition Strategies on Firm Value. *Journal of Marketing*, 72, 1–14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.5.1>
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- Gerea, C., & Herskovic, V. (2022). Transitioning from Multichannel to Omnichannel Customer Experience in Service-Based Companies: Challenges and Coping Strategies. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020021>
- Ghezzi, A., Cavallo, A., Sanasi, S., & Rangone, A. (2020). Opening up to startup collaborations: Open business models and value co-creation in SMEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CR-04-2020-0057>

- Giacomarra, M., Crescimanno, M., Sakka, G., & Galati, A. (2019). Stakeholder engagement toward value co-creation in the F&B packaging industry. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 315–331. <https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2019-0077>
- Giones, F., & Brem, A. (2017). *Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda*. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1076>
- Goyal, S., Ahuja, M., & Kankanhalli, A. (2020). Does the source of external knowledge matter? Examining the role of customer co-creation and partner sourcing in knowledge creation and innovation. *Information & Management*, 57(6), 103325. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103325>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies: A typology of reviews, Maria J. Grant & Andrew Booth. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Grewal, D., Ailawadi, K. L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P., & Robertson, J. R. (2011). Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing*, 87, S43–S52. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.008>
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6, 317–333. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013a). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013b). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Gulfraz, M. B., Sufyan, M., Mustak, M., Salminen, J., & Srivastava, D. K. (2022). Understanding the impact of online customers' shopping experience on online impulsive buying: A study on two leading E-commerce platforms. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103000. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103000>
- Guthrie, K. L., Shields, S. E., & Zernick, K. K. (2014). Mobile Applications: Situating Leadership Education. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 61–66. <https://doi.org/10.1002/jls.21333>
- Guttentag, D. (2019). Progress on Airbnb: A literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 814–844. <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2018-0075>

- Hamidi, F., Shams Gharneh, N., & Khajeheian, D. (2020). A Conceptual Framework for Value Co-Creation in Service Enterprises (Case of Tourism Agencies). *Sustainability*, 12(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.3390/su12010213>
- Harvey, J., Poorrezaei, M., Woodall, T., Nica-Avram, G., Smith, G., Ajiboye, T., Kholodova, K., & Zhu, K. (2020). The Smart Home: How Consumers Craft New Service Networks by Combining Heterogeneous Smart Domestic Products. *Journal of Service Research*, 23(4), 504–526. <https://doi.org/10.1177/1094670520929095>
- Hauke-Lopes, A., Ratajczak-Mrozek, M., & Wiczerzycki, M. (2022). Value co-creation and co-destruction in the digital transformation of highly traditional companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(6), 1316–1331. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2021-0474>
- Henfridsson, O., Nandhakumar, J., Scarbrough, H., & Panourgias, N. (2018). Recombination in the open-ended value landscape of digital innovation. *Information and Organization*, 28(2), 89–100. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.03.001>
- Hilbolling, S., Berends, H., Deken, F., & Tuertscher, P. (2020). Sustaining Complement Quality for Digital Product Platforms: A Case Study of the Philips Hue Ecosystem. *Journal of Product Innovation Management*, 38. <https://doi.org/10.1111/jpim.12555>
- Holmström, J. (2018). Recombination in digital innovation: Challenges, opportunities, and the importance of a theoretical framework. *Information and Organization*, 28(2), 107–110. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.04.002>
- Hull, C., Hung, Y.-T., Hair, N., Perotti, V., & Demartino, R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: A typology of digital entrepreneurship. *IJNVO*, 4, 290–303. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2007.015166>
- Hykkäs, P., Haukipuro, L., Väinämö, S., Iivari, M., Sachinopoulou, A., & Majava, J. (2020). Collaborative innovation in healthcare: A case study of hospitals as innovation platforms. *International Journal of Value Chain Management*, 11(1), 24. <https://doi.org/10.1504/IJVC.2020.105475>
- Islam, M. A., & Bhuiyan, M. R. I. (2022). *Digital Transformation and Society* (SSRN Scholarly Paper 4604376). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4604376>
- Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., Candelo, E., & Couturier, J. (2021). Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 124, 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.020>

- Jain, Sharma, & Devi. (2024). *The dynamics of value co-creation behavior: A systematic review and future research agenda—Jain—2024—International Journal of Consumer Studies—Wiley Online Library*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijcs.12993>
- Karami, M., & Read, S. (2021). Co-creative entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 106125. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106125>
- Kassa, A. G., & Tsigu, G. T. (2021). Corporate entrepreneurship, employee engagement and innovation: A resource-based view and a social exchange theory perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1694–1711. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2172>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2018-0425>
- Kraus, S., Vonmetz, K., Bullini Orlandi, L., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2023). Digital entrepreneurship: The role of entrepreneurial orientation and digitalization for disruptive innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122638. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122638>
- Lalicic, L. (2018). Open innovation platforms in tourism: How do stakeholders engage and reach consensus? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2517–2536. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0233>
- Le Dinh, T., Vu, M.-C., & Ayayi, A. (2018). Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*, 22.
- Lehrer, C., & Trenz, M. (2022). Omnichannel Business. *Electronic Markets*. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00511-1>
- Li, W., Du, W., & Yin, J. (2017). Digital entrepreneurship ecosystem as a new form of organizing: The case of Zhongguancun. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s11782-017-0004-8>
- Mansell, R. (2019). *Digital Disruption and Adjustment: Imagining New Pathways* (p. 7 pages).
- Marabelli, M., & Newell, S. (2014). Knowing, Power and Materiality: A Critical Review and Reconceptualization of Absorptive Capacity. *International Journal of Management Reviews*, 16. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12031>
- Martinez-Corral, A., Grijalvo, M., & Palacios, M. (2019). An organisational framework for analysis of crowdsourcing initiatives. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(8), 1652–1670. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2018-0402>



- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Mingione, M., & Abratt, R. (2020). Building a corporate brand in the digital age: Imperatives for transforming born-digital startups into successful corporate brands. *Journal of Marketing Management*, 36(11–12), 981–1008. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1750453>
- Nájera-Sánchez, J.-J., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Mora-Valentín, E.-M. (2020). Mapping Value Co-creation Literature in the Technology and Innovation Management Field: A Bibliographic Coupling Analysis. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.588648>
- Namaayande, P., & Khamseh, A. (2019). Innovation ecosystem for SMES in ICT industry. *Revista Gestão & Tecnologia*, 0, Artigo 0. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/0.v0i0.1609>
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nambisan, S. (2020). Digital innovation and international business. *Innovation*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1834861>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Nilsson, E. (2023). *Re-examining the Place of the Physical Store During the Digital Retail Era* (p. 305–321). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-33246-3\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-031-33246-3_20)
- Ofoma, C. (2024). Digitalization and Public Value Co-Creation in Public Sector Organizations: The Citizens as Co-Creators. *Institutiones Administrationis - Journal of Administrative Sciences*, 4(2). <https://doi.org/10.54201/iajas.98>
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., & Hulland, J. (2018). Review articles: Purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 1–5. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0563-4>
- Paul, J., Alhassan, I., Binsaif, N., & Singh, P. (2023). Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, 113507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113507>

- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4). <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Pellegrini, M. M., Rialti, R., Marzi, G., & Caputo, A. (2020). Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 795–826. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00650-5>
- Peltier, J. W., Dahl, A. J., & Swan, E. L. (2020). Digital information flows across a B2C/C2C continuum and technological innovations in service ecosystems: A service-dominant logic perspective. *Journal of Business Research*, 121, 724–734. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.020>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide. *Counselling and Psychotherapy Research*, 6(4), 304–305. <https://doi.org/10.1080/14733140600986250>
- Polyakov, M., & Kovshun, N. (2021). DIFFUSION OF INNOVATIONS AS A KEY DRIVER OF THE DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-84-92>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Priyono, A., & Hidayat, A. (2024). Fostering innovation through learning from digital business ecosystem: A dynamic capability perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100196. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100196>
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. J. (2010). *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*. Simon and Schuster.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2015). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.07.001>

- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Rayna, T., Striukova, L., & Darlington, J. (2015). Co-creation and user innovation: The role of online 3D printing platforms. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 37, undefined-undefined. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.07.002>
- Re, B., & Magnani, G. (2022). Value co-creation in circular entrepreneurship: An exploratory study on born circular SMEs. *Journal of Business Research*, 147, 189–207. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.090>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147–166. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>
- Ribeiro, T. de L. S., Costa, B. K., Ferreira, M. P., & Freire, O. B. de L. (2023). Value co-creation in tourism and hospitality: A systematic literature review. *European Management Journal*, 41(6), 985–999. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.001>
- Ridley, D. (2008). *The literature review: A step-by-step guide for students*. SAGE.
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31–39. <https://doi.org/10.1108/01409170410784185>
- Rubio, N., Villaseñor, N., & Yagüe, M. J. (2021). Value co-creation between consumers and distributors: The moderating effect of relationship characteristics. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(7), 1067–1088. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2020-0390>
- Saadatmand, F., Lindgren, R., & Schultze, U. (2019). Configurations of platform organizations: Implications for complementor engagement. *Research Policy*, 48(8), 103770. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.015>
- Sahut, J.-M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00260-8>
- Sam Liu, C.-H., & Huang, C.-E. (2020). Discovering differences in the relationship among social entrepreneurial orientation, extensions to market orientation and value co-creation – The moderating role of social entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 97–106. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.12.002>

- Sancino. (2023). (PDF) *PUBLIC VALUE CO-CREATION - A MULTI-ACTOR & MULTI-SECTOR PERSPECTIVE*. ResearchGate.  
[https://www.researchgate.net/publication/375552412\\_PUBLIC\\_VALUE\\_CO-CREATION\\_-\\_A\\_MULTI-ACTOR\\_MULTI-SECTOR\\_PERSPECTIVE](https://www.researchgate.net/publication/375552412_PUBLIC_VALUE_CO-CREATION_-_A_MULTI-ACTOR_MULTI-SECTOR_PERSPECTIVE)
- Satalkina, L., & Steiner, G. (2020). Digital Entrepreneurship and its Role in Innovation Systems: A Systematic Literature Review as a Basis for Future Research Avenues for Sustainable Transitions. *Sustainability*, 12(7), 2764. <https://doi.org/10.3390/su12072764>
- Schiavone, F., Tutore, I., & Cucari, N. (2020). How digital user innovators become entrepreneurs: A sociomaterial analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(6), 683–696. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1696955>
- Sewpersadh. (2024). (PDF) Disruptive business value models in the digital era. *ResearchGate*.  
<https://doi.org/10.1186/s13731-022-00252-1>
- Shaheer, N. A., & Li, S. (2020). The CAGE around cyberspace? How digital innovations internationalize in a virtual world. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105892. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.08.002>
- Sharma, N., & Dutta, N. (2023). Omnichannel retailing: Exploring future research avenues in retail marketing and distribution management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(7), 894–919. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2022-0166>
- Shi, Y., Cui, T., & Kurnia, S. (2023). Value co-creation for digital innovation: An interorganizational boundary-spanning perspective. *Information & Management*, 60(5), 103817. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103817>
- Siaw, C. A., & Sarpong, D. (2021). Dynamic exchange capabilities for value co-creation in ecosystems. *Journal of Business Research*, 134, 493–506. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.060>
- Sjödén, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158–183. <https://doi.org/10.1111/jpim.12516>
- Sohail, M. S. (2020). Customer engagement in collaborative innovation: Investigating consumer motivation for participating in value co-creation. *Middle East J. of Management*, 7(3), 226. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2020.107101>
- Stegmann, P., Nagel, S., & Ströbel, T. (2023). The digital transformation of value co-creation: A scoping review towards an agenda for sport marketing research. *European Sport*

- Management Quarterly*, 23(4), 1221–1248.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1976241>
- Storbacka, K. (2019). Actor engagement, value creation and market innovation. *Industrial Marketing Management*, 80, 4–10. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.007>
- Struwe, S., & Slepnirov, D. (2023). Unlocking digital servitization: A conceptualization of value co-creation capabilities. *Journal of Business Research*, 160, 113825. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113825>
- Suseno, Y., Laurell, C., & Sick, N. (2018). Assessing value creation in digital innovation ecosystems: A Social Media Analytics approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(4), 335–349. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.09.004>
- Sussan, F., & Acs, Z. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73.
- Tang, H., Yao, Q., Boadu, F., & Xie, Y. (2022). Distributed innovation, digital entrepreneurial opportunity, IT-enabled capabilities, and enterprises' digital innovation performance: A moderated mediating model. *European Journal of Innovation Management*, 26(4), 1106–1128. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0431>
- Teixeira, T. S., & Jamieson, P. (2014). *The decoupling effect of digital disruptors*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School.
- Thomas, L. J., Brooks, S., & McGouran, C. (2020). Antecedents of value co-creation activities for online fashion brands. *Journal of Strategic Marketing*, 28(5), 384–398. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1477823>
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2006). Using Knowledge within Small and Medium-Sized Firms: A Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00116.x>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111(2), 1053–1070. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2300-7>
- Vargo, & Lusch. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.

- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2016). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
- Winkler, A.-L., Brown, J., & Finegold, D. (2019). Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. *Journal of Business Ethics*, 160. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0>
- Yang, M., & Han, C. (2021). Stimulating innovation: Managing peer interaction for idea generation on digital innovation platforms. *Journal of Business Research*, 125, 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.005>
- Yang, M., & Leposky, T. (2022). An entrepreneurial framework for value co-creation in servitization. *Industrial Marketing Management*, 107, 484–497. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.002>
- Yu, E., & Sangiorgi, D. (2018). Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development. *Journal of Service Research*, 21(1), 40–58. <https://doi.org/10.1177/1094670517709356>
- Zalan, T. (2018). Born global on blockchain. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 19–34. <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2017-0069>
- Zhu, J., & Liu, W. (2020). A tale of two databases: The use of Web of Science and Scopus in academic papers. *Scientometrics*, 123(1), 321–335. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03387-8>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

## RESUMO (ESTUDO 2)

Cocriar valor e empreender digitalmente são ações colaborativas que envolvem diversos atores econômicos trabalhando em conjunto para gerar valor, inovar, criando benefícios mútuos. São fenômenos recentes e ainda em evolução conceitual. Há diversos estudos que analisam os fenômenos isoladamente, mas as pesquisas ainda são insipientes no entendimento deles em conjunto. Estudos empíricos sobre o tema, em particular aqueles que aplicam ferramental estatístico, são ainda mais escassos e nosso trabalho visa suprir essa lacuna. Por meio de um estudo empírico, com o método *survey*, desenvolvemos hipóteses sobre referencial teórico recente, coletamos dados primários de uma amostra de 253 respostas em questionários virtuais estruturados e, aplicando regressões estatísticas, análises fatoriais e modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), comprovamos e mensuramos a relação empírico-quantitativa entre a cocriação de valor e o empreendedorismo, tenho o engajamento de colaboradores como moderador dessa relação. Desenvolvemos também Análise de Condições Necessárias (NCA) como complemento ao estudo com as técnicas estatísticas convencionais. Como principais resultados, comprovamos as hipóteses do estudo e a relação de causa-efeito entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, com moderação do engajamento de colaboradores. A NCA reforçou essa descoberta, indicando níveis necessários de cocriação de valor e de engajamento de colaboradores para maior ocorrência de empreendedorismo digital. Nosso estudo contribui para a teoria, revisitando a lógica dominante do serviço ao analisar a cocriação de valor como um preditor ou promotor do empreendedorismo digital, confirmando empiricamente a importância do conceito sua diversidade de aplicações também na realidade digital. A cocriação de valor é uma estratégia que deve ser buscada e intensificada pelos empreendedores no cenário progressivamente mais conectado digitalmente. Nosso estudo contribui para organizações e gestores, além de empreendedores em geral, recomendando o desenvolvimento de estratégias e ações voltadas para a cocriação de valor como um caminho para potencializar o empreendedorismo digital. E adicionalmente, implantar práticas e mecanismos para engajar colaboradores são também ações gerenciais que podem fortalecer esse resultado.

**Palavras-chave:** cocriação de valor, empreendedorismo digital, engajamento de colaboradores, tecnologias digitais, *survey*.

### 3 ESTUDO 2 – RELAÇÃO ENTRE A COCRIAÇÃO DE VALOR E O EMPREENDEDORISMO DIGITAL COM MODERAÇÃO DE ENGAJAMENTO DE COLABORADORES

#### 3.1 INTRODUÇÃO

A cocriação de valor é um processo de colaboração baseado em contribuições, interações e trocas de conhecimento, recursos e experiências entre organizações e consumidores para gerar valor (Grönroos & Voima, 2013; Peltier et al., 2020). A partir dos estudos de Vargo & Lusch (2004) e sua “lógica dominante do serviço” (*SDL - Service Dominant Logic*), as pesquisas evoluíram do conceito inicial da área de marketing, com foco em um único *stakeholder* como elemento central do fenômeno, o consumidor, para a inclusão de vários *stakeholders* que, em conjunto com as organizações, atuam para cocriar valor (Avila-Garzon & Bacca-Acosta, 2024; Erhardt et al., 2019; Kujala et al., 2019a).

O conceito se renova e se mostra ainda mais multifacetado ao ser analisado no mundo digitalizado, um ambiente mais colaborativo, tecnológico, inovador, com menores barreiras para negócios e com clientes mais e mais conectados, ávidos por informação e engajamento. Ações colaborativas voltadas para a criação de valor são potencializadas por plataformas digitais (Viglia et al., 2017) e as empresas estão investindo, inovando e empreendendo digitalmente com estas tecnologias como estratégia para se manterem competitivas, adaptarem-se ao mercado e se conectarem aos seus *stakeholders*, também cada vez mais imersos no mundo digital (Berger et al., 2021; Hull et al., 2007; Mansell, 2019).

Assim como a cocriação de valor, revisitada no cenário digital em vários contextos e aplicações, os estudos sobre o empreendedorismo também se ampliaram do seu foco inicial no empreendedor individual, migrando gradualmente para a atuação conjunta de vários atores (Shams & Kaufmann, 2016), tais como o empreendedor, os colaboradores, os investidores, os fornecedores (Jonas et al., 2018; Karami & Read, 2021). A ação de empreender está cada vez mais colaborativa no mundo digital e, nesse sentido, os *stakeholders* engajados no processo trabalham em conjunto e desenvolvem resultados e benefícios mútuos a partir da troca de informações e conhecimento, por meio da cocriação (Babu et al., 2020; Karami & Read, 2021) no sentido de criar valor (Vargo & Lusch, 2004), sob o formato de uma nova (ou remodelada digitalmente) atividade econômica (Leick & Aldogan Eklund, 2021). Ao interagir com diversos *stakeholders* para inovar, gerar e cocriar valor, utilizando meios digitais, em um meio digital ou híbrido (digital e físico), o empreendedor individual e/ou as firmas empreendem digitalmente (Berger et al., 2021; Kraus et al., 2019; Sulkowski et al., 2018).



Trabalhos anteriores analisaram a cocriação de valor e o empreendedorismo digital separadamente (Babu et al., 2020; Grönroos & Voima, 2013b; Kraus et al., 2018; Paul et al., 2023) e há poucos estudos relacionando teórica ou empiricamente os dois fenômenos (Bosler et al., 2021; Erhardt et al., 2019; Sam Liu & Huang, 2020), denotando um campo de pesquisa pouco explorado, mas crescentemente relevante, dada a evolução e amplidão dos conceitos e seu entrelaçamento no contexto digital, além da importância prática para gestores e organizações, cuja necessidade de adaptação ao cenário digital é cada vez mais evidente. Para suprir essa lacuna, propomos o presente artigo, utilizando uma *survey*, elaborada sobre referencial teórico recente e desenvolvimento de hipóteses, modelagem de equações estruturais, escalas de mensuração, análises de regressões e Análise de Condições Necessárias (NCA), sobre uma amostra de 253 respondentes.

Adicionamos o engajamento de colaboradores ao nosso modelo teórico, como variável moderadora da relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, pois o construto foi evidenciado na literatura como relevante nos estudos de ambos os fenômenos (U. Ahmed et al., 2020; Viglia et al., 2017; Xu et al., 2023). Os colaboradores são atores essenciais para as organizações (Winkler et al., 2019) e engajá-los tem fundamental importância para um melhor desempenho organizacional (Barnes & Collier, 2013; Hughes et al., 2021), para cocriar valor (Ravazzani et al., 2017) e para empreender no cenário digital (Yong et al., 2022).

Partimos da seguinte questão de pesquisa: qual a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, e de que forma o engajamento de colaboradores modera essa relação? Objetivamos, principalmente, analisar e mensurar empiricamente a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital. Desdobramos ainda dois objetivos secundários do trabalho: i) analisar o efeito moderador do engajamento de colaboradores na relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital; ii) desenvolver Análise de Condições Necessárias (NCA) sobre o modelo teórico.

Como principais resultados, comprovamos as hipóteses do estudo e a relação de causa-efeito entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, com moderação do engajamento de colaboradores. A Análise de Condições Necessárias (NCA) corroborou essa descoberta e reforçou níveis necessários de cocriação de valor e de engajamento de colaboradores para maior ocorrência de empreendedorismo digital. Com isso, nosso estudo contribui para organizações e seus gestores, além de empreendedores em geral, recomendando o desenvolvimento de estratégias e ações voltadas para a cocriação de valor como um caminho para empreender digitalmente. E adicionalmente, implantar práticas e mecanismos para engajar colaboradores

são também ações gerenciais que podem fortalecer os resultados, potencializando o empreendedorismo digital.

Este artigo está organizado em mais seis sessões, após esta Introdução. A seção 3.2 traz o referencial teórico e desenvolvimento das hipóteses que embasaram a construção do modelo teórico. Na seção 3.3, detalhamos o método utilizado, trazendo a seleção e validação das escalas psicométricas, o desenho geral da pesquisa e da coleta de dados, e como construímos o estudo estatístico, partindo de equações estruturais e análises de regressão. Na sessão 3.4 apresentamos a análise e discussão, adicionando, ao final, a NCA, como reforço estatístico, teórico e metodológico das descobertas. Na sessão 3.5, temos a Conclusão, seguidas das referências.

## **3.2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES**

Esta seção abrange o entrelaçamento entre os três fenômenos, que embasaram o desenvolvimento das hipóteses e a construção do modelo teórico.

### **3.2.1 Cocriando valor e empreendendo digitalmente**

A concepção sobre a geração de valor era entendida como surgida a partir de uma ação isolada da firma, ao criar produtos ou serviços e ofertá-los para o consumo (Grönroos & Voima, 2013). A releitura desse entendimento se deu na literatura a partir da “lógica dominante do serviço” (Vargo & Lusch, 2004), que deslocou o eixo de atenção da firma para o cliente, *stakeholder* que deveria ser colocado como elemento central do processo de (co)criação de valor. A observação do fenômeno resultou na conceituação da “cocriação de valor”, construto que descreve a criação conjunta de valor entre consumidor e organização, com geração de benefícios mútuos para ambos (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

As pesquisas sobre a cocriação de valor se expandiram para diversos contextos e áreas, como turismo, saúde, esportes, inovação, empreendedorismo (digital), ecossistemas de negócios, refletindo sua aplicabilidade e relevância em múltiplos campos (J. U. Ahmed et al., 2020; Aldrich, 2014; Karami & Read, 2021; Ratten & Jones, 2020; Ribeiro et al., 2023; Siaw & Sarpong, 2021). No ambiente digital, a interação (física, digital ou “figital”) e a troca de conhecimentos e experiências são fortalecidas por meio de plataformas e tecnologias digitais colaborativas, colocando diversos atores econômicos em contato entre eles e com a firma, de forma mais ágil, rápida e fácil (Nambisan, 2017).

Com o surgimento das tecnologias, e a imersão dos atores econômicos no meio digital, reduziram-se os limites (físicos, de recursos, geográficos, tecnológicos, de pessoas) para criar/cocriar valor e criar/cocriar novos negócios, ao mesmo tempo em que aumentaram a competição e a incerteza para o empreendedor e para as firmas (Aldrich, 2014; Geissinger et

al., 2019; Nambisan, 2017). Esses agentes econômicos foram forçados a repensar seus negócios para um mundo mais conectado e um consumidor claramente mais informado, engajado, exigente (Lim & Rasul, 2022; Ratten & Jones, 2020), e também interessado em uma jornada de consumo mais difusa e *omnichannel*, que vai muito além das lojas físicas, e se reverte agora na interação com inúmeros pontos de contato, físicos e digitais, antes, durante e após o consumo (Lehrer & Trenz, 2022; Verhoef et al., 2015).

As organizações, juntamente com seus *stakeholders*, atuam em conjunto para empreender e inovar, e isso se mostra ainda mais em evidência em uma economia digital, por meio do empreendedorismo digital (Le Dinh et al., 2018; Shams & Kaufmann, 2016). O empreendedorismo digital é um fenômeno recente, estudado a partir da década de 1990 e associa o ato de empreender com a utilização de infraestruturas e meios digitais (Nambisan, 2017) e os processos e resultados do empreendedorismo (Berger et al., 2021). Trata-se da composição entre empreendedorismo, com seus três componentes básicos: inovação; risco com incerteza; proatividade (Miller, 2011), e a intersecção com tecnologias digitais (Hull et al., 2007; Nambisan et al., 2019) em um ambiente predominantemente digital (Paul et al., 2023).

O empreendedorismo digital é uma nova forma de empreender (Kraus et al., 2018) que reduz os limites para o empreendedor, a partir de inovações que digitalizam processos, produtos e serviços (Nambisan, 2017). O fenômeno acontece quando há uso de mídias ou tecnologias digitais de informação e comunicação para empreender (Davidson & Vaast, 2010; Sahut et al., 2021), ofertando ao consumidor novas formas de entregar produtos ou serviços, novos formatos de comunicação, novos canais de atendimento e interação, novas modalidades de compra, resultando em uma nova jornada de consumo (Bosler et al., 2021; Mansell, 2019; Nambisan et al., 2019; Teixeira & Jamieson, 2014).

Na literatura, a relação teórica mais explorada, e mesmo assim, de forma não tão clara pelos pesquisadores, é do empreendedorismo digital gerando cocriação de valor e, por exemplo, os artefatos, plataformas, tecnologias e infraestrutura digitais que compõem as tecnologias digitais (Nambisan et al., 2019), funcionam como promotores ou causa para a cocriação de valor (Berger et al., 2021; Dong et al., 2007; Endres et al., 2021; Jafari-Sadeghi et al., 2021; Polyakov & Kovshun, 2021). De outro lado, estudos anteriores e pontuais (Casper Ferm & Thaichon, 2021; L. Chen et al., 2021; Shaheer & Li, 2020) reforçam teoricamente a cocriação de valor como uma atividade colaborativa, que aproxima agentes econômicos para a criação de valor com benefícios mútuos, em diversos modelos de negócios, inclusive em ambientes digitalmente modificados. No mesmo sentido, o ato de empreender digitalmente consiste em

entregar alguma inovação para os negócios ou para o consumo (Nambisan, 2017), sendo esta inovação uma forma de valor criado (Bhalla, 2011).

A ênfase teórica sobre a cocriação de valor gerando inovação e/ou empreendedorismo digital carece de comprovação empírica, permanecendo o questionamento sobre o protagonismo do fenômeno nessa relação de causa-efeito. Assim, para colaborar com a discussão, propomos a hipótese:

*H1: A cocriação de valor afeta positivamente o empreendedorismo digital*

Em redes de negócios digitais, as plataformas digitais favorecem o fluxo de informação e de comunicação entre os agentes econômicos, aproximando-os física e virtualmente, estimulando o diálogo, a descoberta dos interesses comuns e a soma de esforços para a colaboração (Abhari et al., 2019). O surgimento dessas redes digitais colaborativas provocou uma reviravolta nos negócios tradicionais (Sjödín et al., 2020), levando as empresas a destinarem esforços, recursos e investimentos em novas tecnologias e a empreenderem digitalmente em busca de uma atuação mais digital (Berger et al., 2021). É um ambiente de negócios com maior fluidez na interação entre organizações e seus *stakeholders*, promovendo a cocriação de valor com consumidores (Ribeiro et al., 2023), com outras empresas (Boscherini et al., 2013; West & Bogers, 2013), e com seus próprios colaboradores (Ravazzani et al., 2017; Xu et al., 2023).

### **3.2.2 O engajamento de colaboradores na relação entre os fenômenos**

Há um esforço legítimo das organizações para se aproximar dos seus clientes e engajar seus *stakeholders*, sendo esse um dos objetivos principais para o desenvolvimento de plataformas digitais de negócios (Bhalla, 2011). Somar esforços e interesses dos colaboradores, fornecedores, consumidores, acionistas, governo e demais *stakeholders*, em uma troca que gere ganhos para todos esses atores, é um desafio potencializado ainda mais pelo mundo digital (Casali et al., 2018; Vargo et al., 2008). Nos estudos sobre estratégia, a relação entre os *stakeholders* e as organizações ganhou ainda mais relevância por meio do construto “engajamento de *stakeholders*” (Bridoux & Stoelhorst, 2022; Winkler et al., 2019), que investiga as causas, os mecanismos, as ações que levam esses atores a agirem em conjunto com a organização, em prol de um objetivo (Bosse et al., 2008; Kujala et al., 2019a).

O engajamento de *stakeholders* é estudado, em conjunto com a literatura de cocriação de valor, analisando elementos como confiança, interesses recíprocos, relacionamento entre as partes, compartilhamento de informações e conhecimentos, colaboração, aprendizado conjunto (Myllykangas et al., 2010), sendo tratado com um catalisador do compromisso dos *stakeholders*

para a criação conjunta de valor (Giacomarra et al., 2019; Kujala et al., 2019). Os colaboradores assumem um papel de destaque nesse contexto, pois são eles que compõem a organização de fato, que geram valor diretamente com ela e para ela (Ravazzani et al., 2017), destinando seu trabalho, tempo, esforços e interesses pessoais para o desenvolvimento de bens e serviços e, com isso, influenciando também, em nome da firma, no melhor relacionamento com clientes (Karatepe et al., 2018; Menguc et al., 2013) e no engajamento com outros *stakeholders* (Winkler et al., 2019). Os colaboradores têm relevante influência nas organizações e é imperativo desenvolver estratégias e práticas para engajá-los (Gupta & Sharma, 2016).

Empreendimentos digitais são criados e configurados sobre plataformas digitais colaborativas que se refletem também no ambiente de trabalho. Nesse ambiente interno, com firmas imersas em comunicação mais transparente e rápida, tornou-se decisivo motivar e engajar colaboradores para a promoção de cultura de inovação (Deep, 2023) e de uso de tecnologias e ferramentas digitais, que colaboram para maior possibilidade de sucesso organizacional (Gupta & Sharma, 2016; Maliranta & Nurmi, 2019) e também para mudança de rumos empresariais rumo a uma atuação mais digital (Kassa & Tsigu, 2021). Além disso, o engajamento de colaboradores pode potencializar a cocriação de valor (Xu et al., 2023). Nas pesquisas empíricas sobre o tema, vemos predominantemente o engajamento de colaboradores promovendo a cocriação de valor (Van Nguyen et al., 2021) ou afetando os efeitos desse fenômeno em relação a outros fenômenos (Boadi et al., 2022; Winkler et al., 2019; Xu et al., 2023). Entendendo a importância do fenômeno e seus possíveis efeitos na cocriação de valor, propomos:

*H2; O engajamento de colaboradores modera a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital.*

Conceitualmente, um efeito moderador envolve uma variável (no nosso caso, o engajamento de colaboradores) afetando a direção ou intensidade da variável independente e preditora (cocriação de valor) na variável dependente (empreendedorismo digital), ou seja, podemos afirmar, por exemplo, que, na presença da variável moderadora, a relação entre os construtos analisados é modificada em intensidade, podendo ficar mais forte ou mais fraca (Edwards & Lambert, 2007). No nosso modelo, a inclusão da variável moderadora traz uma ponderação importante se for comprovada, sobretudo como contribuição empírica para as empresas: a de que, ao buscar cocriar valor com o objetivo de empreender digitalmente, é possível ganhar mais/menos efetividade no processo engajando seus colaboradores. Assim, reafirmaremos os colaboradores como *stakeholders* relevantes para o sucesso em geral das

firmas (Gupta & Sharma, 2016; Winkler et al., 2019), agregando que a busca por os engajar pode ser também um caminho importante para adaptação à era digital.

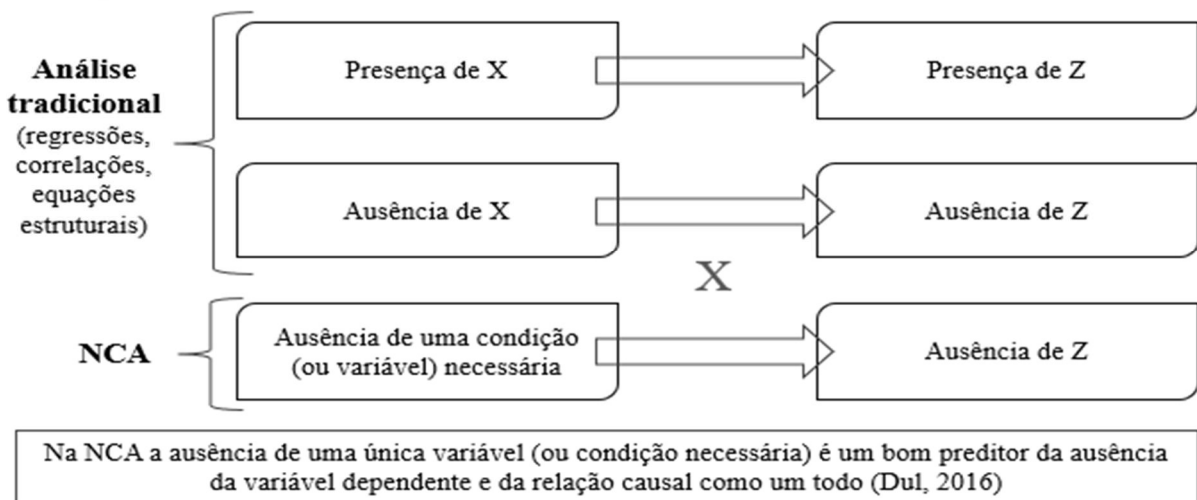
### 3.2.3 Análise de Condições Necessárias (NCA) e hipóteses

Uma abordagem quantitativa recente, a Análise das Condições Necessárias (*Necessary Condition Analysis* - NCA) é um complemento às técnicas tradicionais de análise de dados baseadas em regressões ou correlações para estudo das relações causais (Dul, 2016) e às abordagens que utilizam, por exemplo, a média e o desvio padrão como balizadores de uma relação causa-efeito. A NCA pode identificar condições mínimas ou críticas para um resultado ocorrer (Dul, 2016). Ainda, para Braumoeller & Goertz (2003), uma análise de condições necessárias provê soluções, informações e determinantes críticos, ou condições necessárias, embora não suficientes, para uma variável causar efeito em outra variável.

No campo organizacional, pode ser utilizada para encontrar variáveis, eventos, características de um fenômeno ou construto que podem contribuir para um resultado desejado. Vejamos a Figura 5:

**Figura 5**

*Análise quantitativa tradicional X Análise das Condições Necessárias*



Do ponto de vista de análise de variáveis, a interpretação da NCA pode ser simplificada: em um teste de hipóteses, usamos regressões e equações estruturais para comprovar que X tem uma associação positiva com Z, ou seja, o aumento de X causa aumento de Z, inferindo assim que a presença de X é suficiente para causar e influenciar a presença de Z. Na NCA usamos a lógica de necessidade, ou seja, procuramos entender se a ausência de X implica na ausência de Z e qual a dimensão (ou condição) mínima de X para que Z ocorra.

No caso do nosso estudo, além de propormos H1 e H2, pretendemos verificar se os fenômenos da cocriação de valor e do engajamento de colaboradores são condições necessárias

para o empreendedorismo digital. Em outras palavras, quais as condições mínimas de ocorrência da cocriação de valor e/ou do engajamento de colaboradores para que ocorra o empreendedorismo digital. Assim, propomos as seguintes hipóteses de condições necessárias (Dul et al., 2010):

*H3: O empreendedorismo digital só é possível se houver a cocriação de valor*

*H4: O empreendedorismo digital só é possível se houver o engajamento de colaboradores*

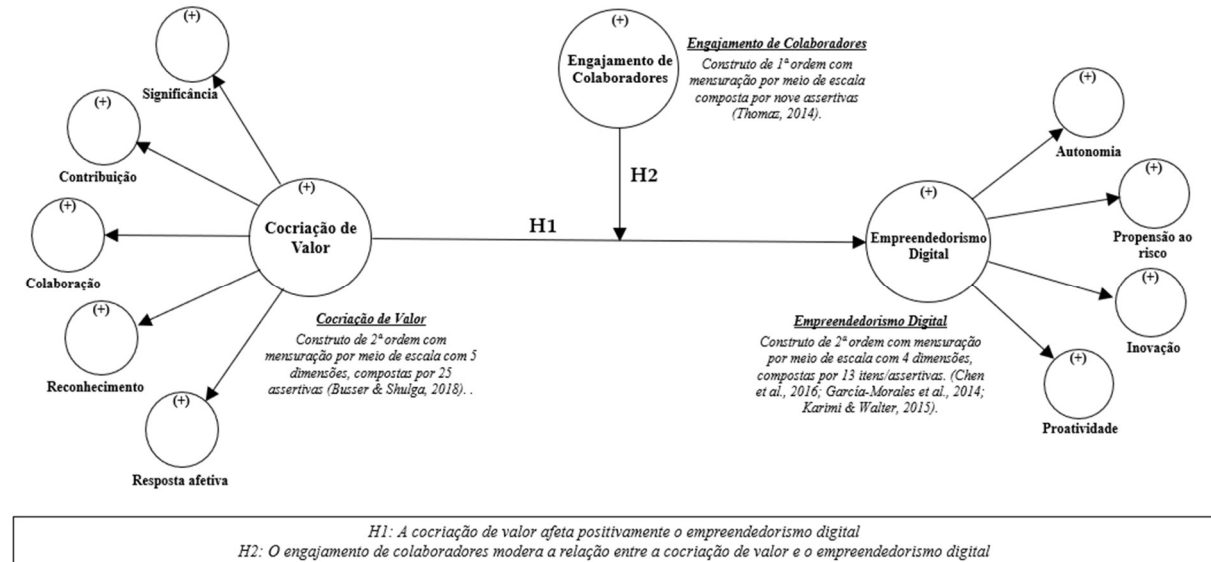
Por fim, reforçamos que a NCA não substitui, mas complementa as análises tradicionais (no nosso caso, modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais – PLS-SEM), fornecendo informações e análises das condições necessárias para uma variável (cocriação de valor ou engajamento de colaboradores) causar efeito na outra variável, no nosso caso, a variável dependente (empreendedorismo digital).

### 3.2.3 Modelo conceitual e operacionalização das variáveis

A partir da formulação das hipóteses, escolha e adaptação de escalas psicométricas, apresentamos o modelo conceitual da pesquisa (Figura 6), com as dimensões de cada construto.

**Figura 6**

*Modelo conceitual do estudo*



Para a cocriação de valor, utilizamos a escala de Busser & Shulga (2018), que considera a cocriação de valor como um construto multidimensional formado por cinco dimensões (significância, contribuição, colaboração, reconhecimento, resposta afetiva) e expressam a colaboração e a integração de recursos, juntamente com aspectos emocionais, que podem ser utilizados para aumentar níveis de lealdade, confiança e comprometimento junto aos consumidores para criarem valor em conjunto com as empresas.

O engajamento de colaboradores pode ser entendido como o estado psicológico individual, baseado no trabalho, que permite aos colaboradores exercerem suas funções com energia e entusiasmo. A escala de engajamento de colaboradores de Thomaz (2007), considera o engajamento de colaboradores como um construto de primeira ordem, mensurado por nove itens, e mede o engajamento dos colaboradores em relação aos objetivos das organizações.

O empreendedorismo digital pode ser entendido conceitualmente como um formato de empreendedorismo, surgido ou intensificado pelo uso de tecnologias digitais e comumente inserido em um contexto de transformação digital do mercado ou da firma (Kollmann et al., 2022; Nambisan, 2017; Paul et al., 2023). A mensuração do empreendedorismo digital foi realizada por escala de quatro dimensões oriundas do construto empreendedorismo corporativo (autonomia, propensão ao risco, inovação e proatividade), conforme estudos consolidados da literatura (Chen et al., 2016; García-Morales et al., 2014; Karimi & Walter, 2015), adicionando o meio digital no qual se inserem os agentes econômicos (Paul et al., 2023). Trata-se de um construto de 2ª ordem, reflexivo, e as dimensões da escala buscam definir e mensurar o empreendedorismo (digital) como a habilidade de empreender, criar ou operar um negócio com base em tecnologias digitais para formar novos modelos de atuação e/ou transformação do próprio negócio.

### 3.3 MÉTODO

A partir do modelo teórico e das escalas selecionadas e adaptadas, construímos um questionário estruturado para coleta de dados via *survey*. Utilizamos um questionário virtual, direcionado a colaboradores e gestores (ou donos, sócio, empreendedor, gerente, líder, fundador etc.) que atuam/atuarão em projetos, empresas ou negócios (empreendimentos) próprios, empreendendo digitalmente. Como técnica de análise de dados, utilizamos regressões estatísticas e análises fatoriais, por meio do *software* SmartPLS com modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), conforme recomendam Hair et al. (2012) e Ringle et al. (2014) para o caso de estudos em contextos pouco explorados.

#### 3.3.1. Escolha e validação de escalas

Inicialmente, fizemos um levantamento em bases de pesquisas (WoS, Scopus e Google Scholar), por artigos publicados em periódicos internacionais que versassem sobre escalas psicométricas de mensuração dos três conceitos estudados no trabalho: cocriação de valor, empreendedorismo digital e engajamento de colaboradores. As escalas utilizadas para mensuração dos construtos do nosso modelo foram extraídas, traduzidas e adaptadas a partir de escalas existentes na literatura atual e consolidada, estudadas em artigos publicados em



periódicos com relevante fator de impacto. O processo de validação para o estudo, caminhou pelas etapas de tradução e adaptação das escalas originais, validação de face e validação semântica (Boateng et al., 2018; DeVellis, 2016; Hair et al., 2019; Robinson, 2018; Whitehouse-Tedd et al., 2021). Nos anexos, trazemos exemplos dos formulários de validação de face e semântica das escalas selecionadas.

A primeira etapa da validação das escalas, a de tradução e adaptação, envolveu três procedimentos (Hair et al., 2019): i) tradução de face das escalas na língua inglesa (idioma original das escalas) para o português, adequando-as ao contexto da pesquisa; ii) envio das escalas traduzidas para validação por dois especialistas e/ou professores certificados na língua inglesa; iii) tradução reversa da escala, levando-as do português novamente para a língua inglesa, para identificar eventuais distorções.

A validação de face revela a adequação das assertivas da escala para mensurar o construto de acordo com a avaliação de especialistas sobre o tema, garantindo legitimidade ao processo (DeVellis, 2016). Esta segunda etapa consistiu na avaliação por pesquisadores doutores, com amplo conhecimento nas áreas de administração e negócios, para coleta de recomendações ou sugestões de aperfeiçoamento da escala. Para isso, elaboramos questionários virtuais, dispostos por meio na plataforma *Google Forms*, com uma pergunta inicial sobre a escala de mensuração do construto, do tipo: “O construto (cocriação de valor; empreendedorismo digital; engajamento de colaboradores) está bem definido?”. Em adição, incluímos outras questões objetivas e discursivas, tais como: a pergunta ou assertiva está claramente descrita para o respondente? Este item deve ser removido ou adequado de alguma forma para melhor entendimento? De acordo com seu conhecimento, há itens faltantes nesta escala? Há algum viés ou confusão sobre o entendimento ou interpretação do texto ou dos itens da escala? Nesta etapa, envolvemos de três a cinco pesquisadores para cada uma das três escalas utilizadas no estudo.

Para a validação semântica, utilizamos novamente um questionário na plataforma *Google Forms* direcionando-o para dez pessoas que tiveram envolvimento direto com os fenômenos. Essa etapa tem por objetivo identificar se há itens da escala que apresentam alguma dificuldade de interpretação pelo público-alvo da pesquisa (Hair et al., 2019).

### **3.3.1.1 Escala de cocriação de valor**

A escala adaptada de Busser & Shulga (2018), na Tabela 8, mede a cocriação de valor como um construto de segunda ordem composto por meio de cinco dimensões: Contribuição, Colaboração, Resposta afetiva, Significado, Reconhecimento.

**Tabela 8**  
*Escala de cocriação de valor*

<b>Código</b>	<b>Escala Original</b>	<b>Escala traduzida, adaptada e validada</b>
<b>CT_</b>	<b>Contribution</b>	<b>Contribuição</b>
CT_1	1. I shared my knowledge	1. Eu compartilhei meu conhecimento para o trabalho/projeto
CT_2	2. I contributed my skills to this	2. Eu contribuí com minhas habilidades para o trabalho/projeto
CT_3	3. I contributed my experience to this	3. Eu contribuí com minha experiência para o trabalho/projeto
CT_4	4. I invested my resources	4. Eu investi meus recursos (conhecimento, habilidades, tempo etc.) para o
CT_5	5. I made a personal investment in this	5. Eu fiz um investimento pessoal para o trabalho/projeto
<b>CL_</b>	<b>Collaboration</b>	<b>Colaboração</b>
CL_1	1. We were a team	1. Nós atuamos em equipe no trabalho/projeto
CL_2	2. We created it together	2. Nós criamos o trabalho/projeto juntos
CL_3	3. We were working together	3. Nós estávamos trabalhando juntos no trabalho/projeto
CL_4	4. We cooperated with each other	4. Nós cooperamos uns com os outros durante o trabalho/projeto
CL_5	5. We collaborated on the Project	5. Nós colaboramos com o trabalho/projeto
<b>RA_</b>	<b>Affective Response</b>	<b>Resposta afetiva</b>
RA_1	1. This was fun	1. O trabalho/projeto foi divertido
RA_2	2. This was entertaining	2. Fiquei entretido com o trabalho/projeto
RA_3	3. This was enjoyable	3. O trabalho/projeto foi agradável
RA_4	4. This was interesting	4. O trabalho/projeto foi interessante
RA_5	5. It was exciting	5. Foi emocionante o trabalho/projeto
<b>SG_</b>	<b>Meaningfulness</b>	<b>Significado</b>
SG_1	1. It was meaningful	1. O trabalho/projeto foi significativo
SG_2	2. This was important to me	2. O trabalho/projeto foi importante para mim
SG_3	3. The time I spent on it was worthwhile	3. Valeu a pena o tempo que me dediquei no trabalho/projeto
SG_4	4. It was valuable to me	4. O trabalho/projeto foi valioso para mim
SG_5	5. My effort was worthwhile	5. Meu esforço no trabalho/projeto valeu a pena
<b>RC</b>	<b>Recognition</b>	<b>Reconhecimento</b>
RC_1	1. I received credit for this	1. Recebi crédito pelo trabalho/projeto
RC_2	2. Our results were recognized	2. Nossos resultados no trabalho/projeto foram reconhecidos
RC_3	3. Others recognized the outcome	3. Outros reconheceram o resultado do trabalho/projeto
RC_4	4. Others recognized me for this	4. Outros me reconheceram pelo trabalho/projeto
RC_5	5. We achieved mutual benefits	5. Nós alcançamos benefícios mútuos com o trabalho/projeto

*Nota:* escala adaptada de Busser & Shulga (2018)

### 3.3.1.2 Escala de empreendedorismo digital

Diferentemente dos estudos quantitativos sobre a cocriação de valor e o engajamento de colaboradores, construtos com escalas psicométricas já bem definidas na literatura, o empreendedorismo digital é um fenômeno que apresenta uma miscelânea de entendimentos e conceituações, algo compreensível, considerando o ambiente digital em constante mudança e desenvolvimento, com aplicação do conceito em diversos campos de estudo, sobretudo ao longo dos últimos anos. Além disso, há muitos estudos teóricos e conceituais, mas nem tantos quantitativos, algo mais comum em temas maduros, com pesquisas já evoluídas e bem consolidadas na literatura. Portanto, há poucas escalas para mensuração do fenômeno, desenvolvidas desde em trabalhos com pouca relevância, publicados em periódicos com baixo fator de impacto (Niyawanont & Wanarat, 2021; Zhao, 2021), até estudos mais consolidados, que optamos como escolha metodológica para o nosso trabalho. Em todos os casos, o

empreendedorismo digital foi sempre mensurado a partir da adaptação de escalas de empreendedorismo e/ou orientação empreendedora, adicionando o contexto digital à pesquisa.

Assim, com o aprofundamento dos nossos estudos em trabalhos quantitativos sobre o tema e o auxílio de professores especialistas, tanto em desenvolvimento e adaptação de escalas, como no estudo e definição do fenômeno, consideramos o empreendedorismo digital como um tipo de empreendedorismo associado ao uso de tecnologias digitais, em um contexto de digitalização das organizações e do mercado (Hull et al., 2007; Kraus et al., 2019; Paul et al., 2023) e sua mensuração foi realizada por meio de adaptação de escalas de empreendedorismo corporativo, conforme trabalhos de Chen (2016), García-Morales et al. (2014) e Karimi & Walter (2015). Apresentamos a escala validada na tabela 9, na qual o empreendedorismo digital é um construto de 2ª ordem mensurado por quatro dimensões, todas consideradas no contexto digital, no qual estão inseridos os respondentes da amostra: Autonomia; Propensão ao risco; Inovação e; Proatividade.

**Tabela 9**

*Escala de empreendedorismo digital*

<b>Código</b>	<b>Escala Original</b>	<b>Escala traduzida, adaptada e validada</b>
<b>RISC_</b>	<b>Risk-Taking</b>	<b>Propensão ao Risco</b>
RISC_1	1. The term “risk taker” is considered a positive attribute for people in our business	1.O termo “tomador de riscos” era considerado positivo para as pessoas em nosso negócio durante o trabalho/projeto
RISC_2	2. People in our business are encouraged to take calculated risks with new ideas	2. As pessoas no nosso negócio foram incentivadas a assumir riscos calculados com as novas ideias durante o trabalho/projeto
RISC_3	3. Our business emphasizes both exploration and experimentation for opportunities	3. Nosso negócio enfatizou tanto a exploração quanto a experimentação de oportunidades durante o trabalho/projeto
<b>INN_</b>	<b>Innovativeness</b>	<b>Inovação</b>
INN_1	1. We actively introduce improvements and innovations in our business	1. Nós introduzimos ativamente melhorias e inovações em nossos negócios com o trabalho/projeto desenvolvido
INN_2	2. Our business is creative in its methods of operation	2. Nosso negócio, onde o trabalho/projeto foi desenvolvido, é criativo em seus métodos de operação
INN_3	3. Our business seeks out new ways to do things	3. Nosso negócio, onde o trabalho/projeto foi desenvolvido, busca
<b>PROA_</b>	<b>Proactiveness</b>	<b>Proatividade</b>
PROA_1	1. We always try to take the initiative in every situation (e.g.: against competitors, in projects when working with others)	1. No nosso negócio, onde o trabalho/projeto foi desenvolvido, nós sempre tentamos tomar a iniciativa em todas as situações (p.e.: contra concorrentes, em projetos ao trabalhar com outras pessoas)
PROA_2	2. We excel at identifying opportunities.	2. No nosso negócio, onde o trabalho/projeto foi desenvolvido, nós nos sobressaímos na identificação de oportunidades
PROA_3	3. We initiate actions to which other organizations respond.	3. No nosso negócio, onde o trabalho/projeto foi desenvolvido, nós iniciamos ações que outras organizações reagiram
<b>AUT_</b>	<b>Autonomy</b>	<b>Autonomia</b>
AUT_1	1. Employees are permitted to act and think without interference.	1. No nosso negócio, durante o trabalho/projeto, os funcionários puderam agir e pensar sem interferência
AUT_2	2. Employees perform jobs that allow them to make and instigate changes in the way they perform their work tasks	2. No nosso negócio, durante o trabalho/projeto, os funcionários desempenharam funções que lhes permitiram fazer e instigar mudanças na maneira como executaram suas tarefas
AUT_3	3. Employees are given freedom to communicate without interference.	3. No nosso negócio, durante o trabalho/projeto, os funcionários tiveram liberdade para se comunicar sem interferência
AUT_4	4. Employees have access to all vital information.	4. Os funcionários tiveram acesso a todas as informações vitais do trabalho/projeto

*Nota:* escala adaptada de Chen (2016), García-Morales et al. (2014) e Karimi & Walter (2015)

3.3.1.3 Escala de engajamento de colaboradores

Considerados *stakeholders* primários, os colaboradores são essenciais para o atingimento dos objetivos de uma organização (Winkler et al., 2019). A escala de Thomas (2007) considera o engajamento de colaboradores como um construto de 1ª ordem, composto por nove itens que medem o engajamento dos colaboradores em relação aos objetivos das empresas e organizações em geral.

**Tabela 10**  
*Escala de engajamento de colaboradores*

Código	Escala Original	Escala traduzida, adaptada e validada
EC_1	1. I am willing to really push myself to reach challenging work goals.	1. No trabalho/projeto, eu estava realmente disposto a me esforçar para atingir as metas desafiadoras
EC_2	2. I am prepared to fully devote myself to performing my job duties.	2. Eu estava preparado para me dedicar totalmente ao desempenho das minhas obrigações durante o trabalho/projeto
EC_3	3. I get excited thinking about new ways to do my job more effectively.	3. No trabalho/projeto, eu estava animado pensando em novas maneiras de fazer minhas tarefas com mais efetividade
EC_4	4. I am enthusiastic about providing a high-quality product or service.	4. No trabalho/projeto, eu estava entusiasmado para fornecer um produto ou serviço de alta qualidade
EC_5	5. I am always willing to “go the extra mile” to do my job well.	5. Eu estava sempre disposto a “ir além” para fazer bem minhas tarefas durante o trabalho/projeto
EC_6	6. Trying to constantly improve my job performance is very important to me.	6. Tentar melhorar constantemente meu desempenho era muito importante para mim durante o trabalho/projeto
EC_7	7. My job is a source of personal pride.	7. O trabalho/projeto foi uma fonte de orgulho pessoal
EC_8	8. I am determined to be complete and thorough in all my job duties.	8. Eu estava determinado a ser completo e minucioso em todas as minhas obrigações durante o trabalho/projeto
EC_9	9. I am ready to put my heart and soul into my work.	9. Eu estava pronto para colocar meu coração e alma no projeto/trabalho

Nota: escala adaptada de Thomaz (2007)

3.3.2 Desenho da pesquisa e coleta de dados

Para coleta da amostra, foi utilizado um questionário estruturado (apêndice C), aplicado a uma amostra não probabilística de conveniência. Para contextualizar a pesquisa no campo do empreendedorismo digital, consideramos o seguinte público-alvo: empreendedor, colaborador, dono, gestor, sócio, gerente, líder de uma empresa ou empreendimento próprio, que nos últimos dois anos utilizou algum tipo de tecnologias digitais (sites na internet, aplicativos, inteligência artificial, e-commerce, softwares etc.) ou para empreender e/ou inovar digitalmente, oferecendo um produto ou serviço de forma diferenciada do seu concorrente.

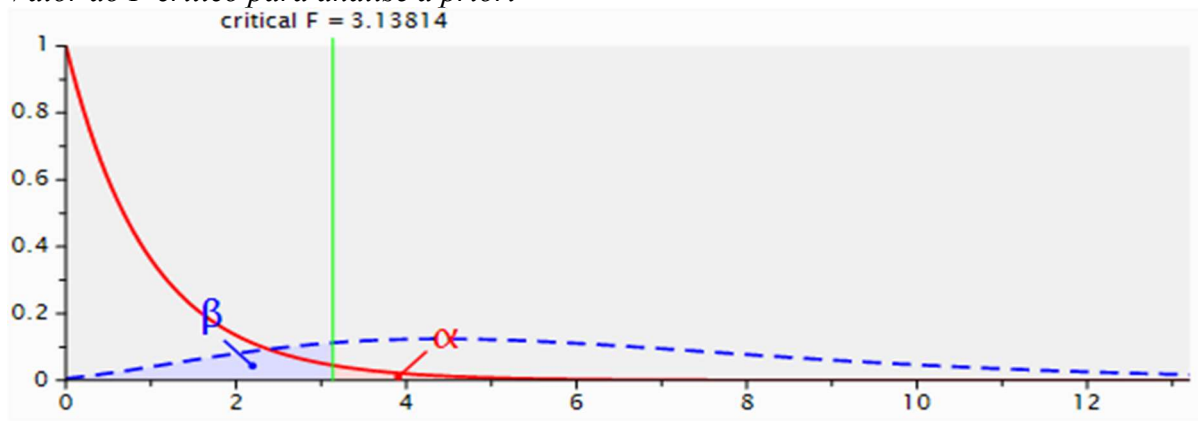
O questionário estruturado foi composto por estímulos e assertivas e aplicado por meio da plataforma online *QuestionPro*, ao longo do primeiro semestre do ano de 2024. Para facilitar o entendimento dos respondentes e evitar risco de respostas enviesadas, o instrumento foi segmentado em: i) mensagem de apresentação do pesquisador e da pesquisa e de garantia do sigilo; ii) perguntas de exclusão/inclusão/qualificação dos respondentes, garantindo assertividade do público-alvo; iii) assertivas da escala de cocriação de valor (variável independente); iv) assertivas das escalas de empreendedorismo digital e de engajamento de

colaboradores; v) assertivas para coleta de dados demográficos. Ainda, para evitar qualquer percepção de encadeamento lógico, dentro das sessões de análise de cada tema, os itens foram dispostos de forma aleatória. Utilizamos uma escala Likert de cinco pontos, sendo: 1 significa que discorda totalmente da afirmação; 2 discorda em parte; 3 nem concorda e nem discorda; 4 concorda em parte; 5 concorda totalmente.

Após coleta e tabulação dos dados para inserção no *software* SmartPLS, utilizamos Como técnica de análise de dados, utilizamos regressões estatísticas e análises fatoriais, por meio do *software* SmartPLS, e modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), conforme recomendam Hair et al. (2012) e Ringle et al. (2014) para o caso de estudos em contextos pouco explorados. A PLS-SEM possibilita estimar modelos complexos com um número de dados menor. Previamente, é necessário estimar o tamanho mínimo da amostra para considerá-la válida estatisticamente. Para realizar essa estimativa, utilizamos o *software* G\*Power 3.1.9.7 (Faul et al., 2009; Ringle et al., 2014). Na utilização do G\*Power, antes da coleta de dados (*a priori*), foram utilizados os seguintes parâmetros: poder do teste = 0,80; tamanho do efeito = 0,15 e; probabilidade de erro = 0,05 (Cohen, 1988; Hair, 2017); número de preditores do modelo estrutural = 2. Com isso, tivemos como resultado um F crítico de 3.14 (Figura 7) para um tamanho amostral mínimo de 68 respostas válidas. É aconselhável realizar a coleta com duas a três vezes o tamanho da amostra indicada pelo G\*Power (Ringle et al., 2014). Nossa amostra final compreendeu 253 respondentes, equivalente a 3,7 vezes o mínimo indicado pelo G\*Power, indicando uma amostra com bom tamanho.

**Figura 7**

*Valor do F crítico para análise a priori*



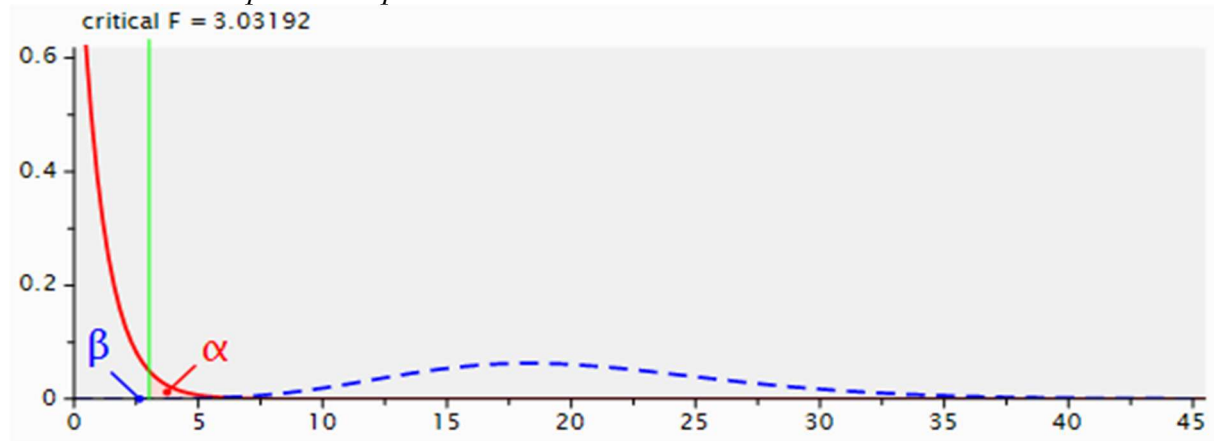
*Nota:* gerado pelo G\*Power

Para avaliar o poder estatístico da amostra alcançada, com 253 respostas válidas, foi realizado um teste *post hoc* com a utilização também do G\*Power. O teste *post hoc* (Figura 8) apresentou um F crítico de 3,0319, indicando um poder estatístico aumentado de 80% (0,80)

para 99,99% (0,9999282) (Tabela 11), ou seja, a amostra coletada apresenta um poder estatístico superior ao mínimo necessário, sugerido por Cohen (1988) e Hair (2017).

**Figura 8**

*Valor de F crítico para teste post hoc*



Nota: gerado pelo G\*Power

**Tabela 11**

*Análise a priori versus teste post hoc*

Premissas Adotadas	<i>a priori</i>	<i>post hoc</i>
Tamanho do Efeito ( $f^2$ )	0,15	0,15
Nível de Significância ( $\alpha$ )	0,05	0,05
Poder Estatístico ( $1 - \beta$ <i>err prob</i> )	0,80	0,9999282
F Crítico	3,1381419	3,0319184
Número de Preditores	2	2
Tamanho da Amostra	68	253

Nota: gerado pelo G\*Power

### 3.3.2.1 Variáveis demográficas e tipos de empreendimento

Para o entendimento do perfil da amostra foram inseridas as seguintes variáveis: nível de escolaridade; faixa etária; gênero; região do país onde reside; área de atuação do empreendimento; tipo de operação da empresa (digital, física, híbrido); porte do empreendimento ou empresa; o empreendimento ou empresa onde trabalha tem capital aberto; área de atuação na empresa; tempo que trabalha(ou) na empresa; quantidade de liderados.

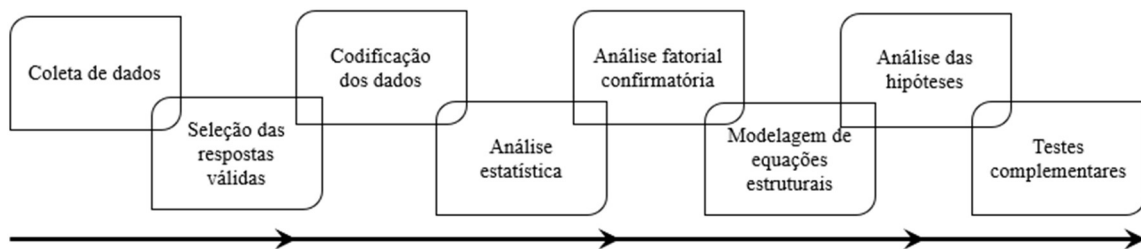
### 3.3.2.2 Procedimentos de análises dos dados

Após a coleta dos dados e validação do tamanho da amostra, seguimos com a análise, conforme procedimentos indicados por Bido & Silva (2019), Hair (2017), Hair et al. (2009) e Ringle et al. (2014), considerando as seguintes etapas: i) verificação da qualidade do modelo de mensuração, para a confirmação da relação entre os construtos e seus indicadores; ii)

mensuração da relação entre os construtos e avaliação do modelo estrutural; iii) análises das hipóteses; iv) testes complementares: Análise de Condições Necessárias. A Figura 9 resume as etapas e procedimentos.

**Figura 9**

*Etapas e procedimentos de análises dos dados*



O teste de hipóteses foi feito por meio da técnica de reamostragem *bootstrapping*, disponível no *software* SmartPLS e dos caminhos estruturais, utilizando mínimos quadrados parciais (PLS - *Partial Least Square*). Na seção seguinte, temos a análise e discussão.

### 3.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

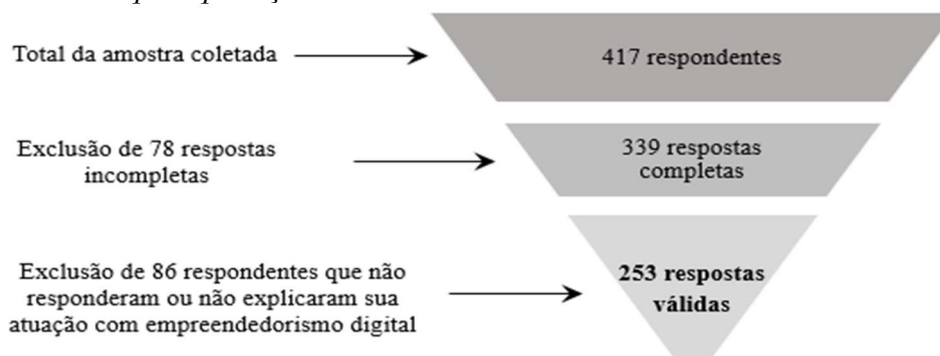
Subdividimos esta sessão em seis tópicos: Amostra; Análise estatística dos dados; Análise fatorial confirmatória; Modelagem de equações estruturais; Testes de hipótese e análise dos resultados; NCA – Análise das Condições Necessárias.

#### 3.4.1 Amostra

A amostra foi composta inicialmente por um total de 417 respondentes. Aplicamos os seguintes critérios de exclusão: i) exclusão de respostas incompletas dos questionários; ii) exclusão de participantes que não responderam por completo ou adequadamente à pergunta “Por favor, descreva em um parágrafo o trabalho/projeto que você participou?”, item de inclusão/exclusão/qualificação dos respondentes. A figura 10 apresenta a aplicação dos critérios de exclusão e o tamanho da amostra final, com 253 respostas válidas.

**Figura 10**

*Amostra após aplicação dos critérios de exclusão*



A amostra final tem a seguinte composição: 32% do gênero feminino e 67% masculino, sendo que 94% dos respondentes têm curso superior. 18% da amostra tem até 35 anos, 68% entre 36 e 55 anos e 12% acima de 55 anos. A maioria dos respondentes (75%) atua em comércio e serviços, área claramente mais propícia para empreender digitalmente. 77% dos respondentes atuam em empreendimentos com operação híbrida (física + digital). Os demais dados podem ser observados na Tabela 12.

**Tabela 12**

*Estratificação da amostra*

Grupo	Item	Qtd	%	% Acumulado
Escolaridade	Ensino fundamental	1	0,40	0,40
	Ensino médio	11	4,35	4,74
	Graduação	52	20,55	25,30
	Pós-graduação	189	74,70	100,00
Faixa Etária	18 a 25	4	1,58	1,58
	26 a 35	42	16,60	18,18
	36 a 46	82	32,41	50,59
	46 a 55	92	36,36	86,96
	56 a 65	30	11,86	98,81
	>65	3	1,19	100,00
Gênero	Feminino	82	32,41	32,41
	Masculino	171	67,59	100,00
Área de atuação	Governo	2	0,79	0,79
	Serviço	17	6,72	7,51
	Educação	23	9,09	16,60
	Indústria	37	14,62	31,23
	Comércio	174	68,77	100,00
Tipo de operação da empresa	Digital	29	11,46	11,46
	Física	30	11,86	23,32
	Física + Digital	194	76,68	100,00
Porte da empresa	Micro	40	15,81	15,81
	Pequeno	25	9,88	25,69
	Médio	17	6,72	32,41
	Grande	171	67,59	100,00
Empresa de capital aberto	Sim	67	26,48	26,48
	Não	165	65,22	91,70
	Não sei informar	21	8,30	100,00
Departamento em que trabalha	Administrativa, contabilidade, logística, jurídico	66	26,09	26,09
	Comercial, vendas, compras	118	46,64	72,73
	Engenharia, produção	39	15,42	88,14
	Tecnologia da Informação	30	11,86	100,00
Tempo em que trabalha (ou) na empresa (em anos)	< 1	32	12,65	12,65
	1 a 4	115	45,45	58,10
	5 a 8	39	15,42	73,52
	9 a 12	25	9,88	83,40
	>12	42	16,60	100,00
Quantidade de pessoas que liderou	Não lidera	27	10,67	10,67
	Até 10	143	56,52	67,19
	11 a 20	45	17,79	84,98
	21 a 40	21	8,30	93,28
	41 a 60	3	1,19	94,47
	>60	14	5,53	100,00

*Nota: dados tabulados pelo autor e extraídos do QuestionPro*



Após a finalização e filtragem dos dados e composição da amostra final, todos os itens do instrumento de coleta receberam uma codificação em cada um dos itens das escalas (seção 3.4.2) para inserção nos *softwares* de análise (SmartPLS, Jamovi e G\*Power).

### 3.4.2 Análise estatística dos dados

Anteriormente às análises de regressão, é necessário a realização de três testes: multicolinearidade, homoscedasticidade e normalidade dos dados (Hair et al., 2009). Para o teste de multicolinearidade utilizamos o *software* SmartPLS 4. Para a verificação do homoscedasticidade e normalidade dos dados utilizamos o *software* Jamovi. A multicolinearidade entre as variáveis foi analisada com a utilização do *VIF* (*Variance Inflation Factor*), quando o valor de *VIF* é maior que 5 (Hair, 2017). Com os valores de *VIF* abaixo de 5 é possível afirmar que os fatores correspondem apenas à variável que estão relacionadas, não havendo redundância entre os fatores. Na tabela 13 é possível verificar que todos os valores de *VIF* são inferiores a 5.

**Tabela 13**

*Teste de Multicolinearidade (valores de VIF)*

	Assunção de Risco	Autonomia	Cocriação de Valor	Colaboração	Contribuição	Empreendedorismo Digital	Engajamento de Colaboradores	Inovação	Proatividade	Reconhecimento	Resposta Afetiva	Significância
Cocriação de Valor				1,00	1,00	2,29				1,00	1,00	1,00
Empreendedorismo Digital	1,00	1,00						1,00	1,00			
Engajamento de Colaboradores						1,93						

*Nota:* dados extraídos do SmartPLS//

Para o teste de normalidade dos dados, utilizamos o teste de Shapiro-Wilk. É possível verificar na tabela 14 que os resultados de significância ( $p\text{-valor} < 0,001$ ) indicam que a amostra não possui distribuição normal (Hair, 2017) e que podemos seguir com a análise estatística por meio de regressão por mínimos quadrados (*Partial Least Square - PLS*), técnica adequada para amostras não-paramétricas (Bido & Silva, 2019; Ringle et al., 2014a).

**Tabela 14**

*Teste de normalidade*

Variável	Variância	Estatística	p-valor	Variável	Variância	Estatística	p-valor
CT_1	0.461	0.450	<.001	RC_5	0.723	0.690	<.001
CT_2	0.297	0.497	<.001	RISC_1	0.938	0.857	<.001
CT_3	0.272	0.461	<.001	RISC_2	1.047	0.836	<.001
CT_4	0.285	0.442	<.001	RISC_3	0.985	0.789	<.001
CT_5	2.065	0.792	<.001	INN_1	0.572	0.697	<.001
CL_1	0.800	0.686	<.001	INN_2	1.042	0.818	<.001
CL_2	1.321	0.758	<.001	INN_3	0.780	0.733	<.001
CL_3	1.089	0.726	<.001	PROA_1	0.959	0.820	<.001

CL_4	0.745	0.710	<.001	PROA_2	0.728	0.799	<.001
CL_5	0.774	0.624	<.001	PROA_3	1.409	0.834	<.001
RA_1	0.870	0.853	<.001	AUT_1	1.024	0.848	<.001
RA_2	0.680	0.683	<.001	AUT_2	0.988	0.821	<.001
RA_3	0.699	0.759	<.001	AUT_3	0.862	0.745	<.001
RA_4	0.339	0.530	<.001	AUT_4	1.050	0.813	<.001
RA_5	0.824	0.791	<.001	EC_1	0.463	0.551	<.001
SG_1	0.338	0.586	<.001	EC_2	0.621	0.696	<.001
SG_2	0.433	0.479	<.001	EC_3	0.624	0.654	<.001
SG_3	0.447	0.567	<.001	EC_4	0.365	0.555	<.001
SG_4	0.438	0.555	<.001	EC_5	0.685	0.685	<.001
SG_5	0.583	0.641	<.001	EC_6	0.509	0.647	<.001
RC_1	1.130	0.824	<.001	EC_7	0.727	0.642	<.001
RC_2	0.893	0.789	<.001	EC_8	0.551	0.705	<.001
RC_3	0.809	0.755	<.001	EC_9	0.831	0.722	<.001
RC_4	1.022	0.765	<.001				

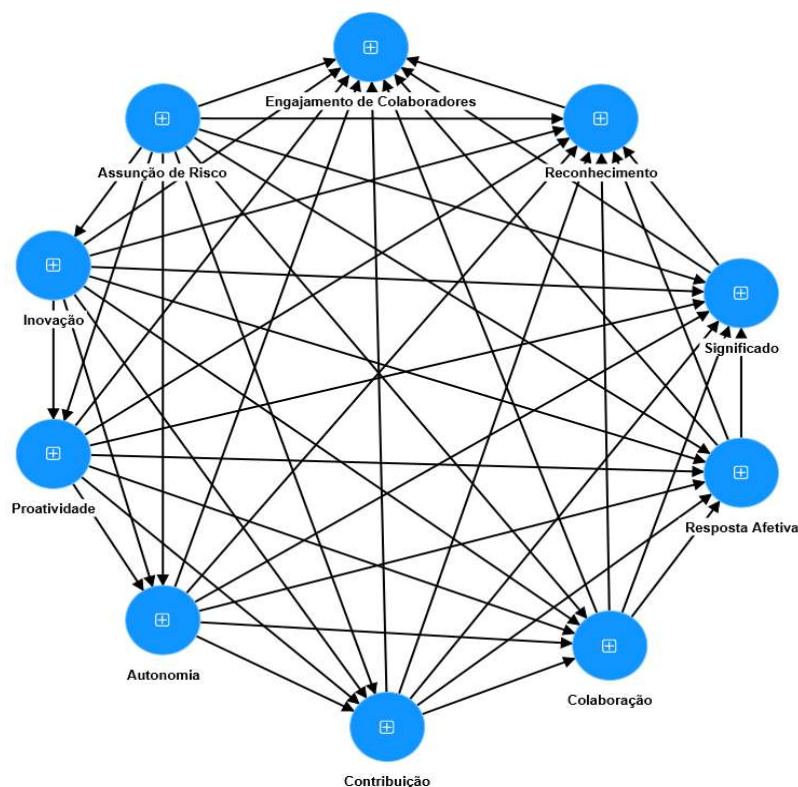
Nota: gerado pelo Jamovi

### 3.4.3 Análise fatorial confirmatória

Para estudos realizados a partir da análise de equações estruturais com base em covariância, é necessário seguir duas etapas: Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e análise das relações estruturais (Anderson & Gerbing, 1988; Bido & Silva, 2019). Utilizamos o SmartPLS para a realização da AFC e na Figura 11 apresentamos o modelo gerado pelo *software*, que traduz a validação de todas as variáveis de primeira ordem, relacionando cada uma delas às demais variáveis analisadas.

**Figura 11**

*Modelo da Análise Fatorial Confirmatória*



Nota: gerado pelo SmartPLS

Em seguida, na Tabela 15, apresentamos a matriz de correlação entre as variáveis latentes. Após a extração da matriz de correlação, passamos para o cálculo e geração da matriz de cargas fatoriais dos itens das escalas. Partindo do pressuposto que a avaliação de confiabilidade é um construto unidimensional, Bido & Silva (2019) propõem avaliar a validade convergente primeiro, seguida da validade discriminante.

**Tabela 15**

*Matriz de correlações entre as variáveis latentes (n=253)*

Variáveis latentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Autonomia	<b>0,767</b>									
2 - Colaboração	0,385	<b>0,801</b>								
3 - Contribuição	0,365	0,353	<b>0,694</b>							
4 - Empreendedorismo Digital	0,513	0,307	0,630	<b>0,716</b>						
5 - Inovação	0,590	0,326	0,331	0,507	<b>0,800</b>					
6 - Proatividade	0,487	0,312	0,273	0,492	0,639	<b>0,767</b>				
7 - Resposta Afetiva	0,509	0,371	0,557	0,676	0,442	0,344	<b>0,750</b>			
8 - Reconhecimento	0,385	0,461	0,461	0,376	0,384	0,314	0,510	<b>0,724</b>		
9 - Assunção de Risco	0,619	0,354	0,283	0,539	0,666	0,617	0,530	0,355	<b>0,769</b>	
10 - Significado	0,461	0,386	0,579	0,601	0,415	0,315	0,765	0,587	0,436	<b>0,783</b>
Alfa de Cronbach	0,766	0,861	0,703	0,880	0,718	0,653	0,806	0,768	0,660	0,842
rho_a	0,770	0,867	0,791	0,883	0,718	0,694	0,808	0,773	0,673	0,849
Confiabilidade composta	0,850	0,900	0,810	0,900	0,840	0,810	0,870	0,840	0,810	0,888
Variância Média Extraída (AVE)	0,590	0,640	0,480	0,510	0,640	0,590	0,560	0,520	0,590	0,613

Nota: gerado pelo SmartPLS

Nota 2: os valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE

Nota 3: todas as correlações são significantes a <0,001

A partir dos resultados apresentados nas Tabelas 15 e 16, verificamos que os níveis de carga estão acima de 0,7 (com exceção da variável Contribuição, que apresenta um valor inferior, mas extremamente próximo a 0,7) e a variância média (AVE) das variáveis latentes está acima de 0,5, indicando a existência de validade convergente na AFC. Verificamos também que as raízes quadradas das AVEs são superiores às correlações (tabela 15) e as cargas fatoriais são superiores às cargas fatoriais cruzadas (tabela 16).

Apesar da existência de carga fatorial cruzada elevada em alguns itens, algo coerente dada a alta correlação entre as variáveis Resposta Afetiva e Significado, e Inovação e Assunção de Risco, conforme indicado na tabela 16, tais cargas cruzadas são inferiores às cargas dos itens em relação às variáveis latentes relacionadas e, portanto, não há indicação para a remoção desses indicadores (Bido & Silva, 2019). A partir daí, podemos concluir que o modelo possui variância discriminante e podemos seguir com as análises.

Para finalizar a AFC, verificamos o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta. Para todas as variáveis latentes, o Alfa de Cronbach apresentou valores superiores a 0,6 (Hair et al., 2009) e a Confiabilidade Composta valores acima de 0,7 (Bido & Silva, 2019), indicando que a amostra não possui vieses e os resultados obtidos das análises estatísticas são confiáveis.

**Tabela 16**  
**Matriz de cargas fatoriais (n=253)**

	Autonomia	Colaboração	Contribuição	Empreendedorismo Digital	Inovação	Proatividade	Resposta Afetiva	Reconhecimento	Assunção de Risco	Significado
AUT_1	<b>0,788</b>	0,332	0,263	0,418	0,451	0,408	0,456	0,345	0,483	0,395
AUT_2	<b>0,725</b>	0,307	0,257	0,376	0,512	0,344	0,370	0,287	0,461	0,369
AUT_3	<b>0,834</b>	0,351	0,361	0,407	0,433	0,373	0,447	0,277	0,500	0,414
AUT_4	<b>0,717</b>	0,176	0,231	0,374	0,414	0,368	0,273	0,269	0,455	0,219
CL_1	0,35506	<b>0,822</b>	0,284	0,250	0,298	0,241	0,328	0,395	0,277	0,342
CL_2	0,33014	<b>0,788</b>	0,276	0,285	0,295	0,305	0,262	0,367	0,339	0,258
CL_3	0,19523	<b>0,795</b>	0,196	0,164	0,173	0,185	0,180	0,300	0,220	0,190
CL_4	0,33816	<b>0,820</b>	0,273	0,267	0,282	0,277	0,345	0,390	0,326	0,357
CL_5	0,28288	<b>0,778</b>	0,361	0,235	0,227	0,220	0,332	0,372	0,232	0,356
CT_1	0,22376	0,339	<b>0,679</b>	0,345	0,259	0,154	0,357	0,437	0,162	0,358
CT_2	0,3535	0,281	<b>0,822</b>	0,595	0,296	0,297	0,500	0,376	0,277	0,532
CT_3	0,28012	0,291	<b>0,857</b>	0,527	0,208	0,230	0,483	0,404	0,224	0,525
CT_4	0,26061	0,191	<b>0,688</b>	0,402	0,232	0,137	0,316	0,194	0,146	0,337
CT_5	0,0417	0,008	<b>0,247</b>	0,213	0,153	0,016	0,178	0,044	0,167	0,076
EC_1	0,3615	0,258	0,490	<b>0,758</b>	0,359	0,431	0,498	0,314	0,394	0,479
EC_2	0,44677	0,212	0,446	<b>0,659</b>	0,353	0,246	0,492	0,284	0,348	0,431
EC_3	0,3963	0,277	0,385	<b>0,690</b>	0,389	0,287	0,511	0,220	0,433	0,435
EC_4	0,28641	0,166	0,505	<b>0,644</b>	0,280	0,242	0,362	0,222	0,303	0,342
EC_5	0,38263	0,202	0,525	<b>0,794</b>	0,409	0,438	0,511	0,276	0,379	0,427
EC_6	0,30015	0,181	0,358	<b>0,684</b>	0,370	0,361	0,402	0,177	0,397	0,346
EC_7	0,35041	0,216	0,472	<b>0,752</b>	0,399	0,350	0,556	0,339	0,444	0,492
EC_8	0,39497	0,244	0,477	<b>0,711</b>	0,297	0,354	0,497	0,326	0,336	0,463
EC_9	0,38179	0,215	0,390	<b>0,735</b>	0,400	0,432	0,503	0,241	0,436	0,437
INN_1	0,40693	0,281	0,292	0,414	<b>0,777</b>	0,575	0,348	0,328	0,526	0,355
INN_2	0,52005	0,219	0,223	0,414	<b>0,827</b>	0,485	0,381	0,307	0,544	0,337
INN_3	0,48737	0,283	0,280	0,387	<b>0,794</b>	0,472	0,329	0,286	0,526	0,301
PROA_1	0,3545	0,299	0,223	0,388	0,464	<b>0,780</b>	0,220	0,232	0,459	0,196
PROA_2	0,48339	0,274	0,276	0,467	0,561	<b>0,849</b>	0,416	0,305	0,581	0,376
PROA_3	0,23673	0,116	0,092	0,235	0,437	<b>0,658</b>	0,083	0,161	0,342	0,093
RA_1	0,38818	0,296	0,282	0,403	0,248	0,196	<b>0,734</b>	0,317	0,431	0,450
RA_2	0,33576	0,254	0,517	0,570	0,318	0,286	<b>0,763</b>	0,386	0,379	0,596
RA_3	0,49992	0,316	0,353	0,509	0,425	0,264	<b>0,768</b>	0,385	0,428	0,573
RA_4	0,36939	0,276	0,521	0,524	0,352	0,253	<b>0,743</b>	0,445	0,377	<b>0,679</b>
RA_5	0,30604	0,249	0,388	0,512	0,292	0,282	<b>0,739</b>	0,368	0,378	0,543
RC_1	0,22125	0,127	0,275	0,292	0,271	0,156	0,299	<b>0,613</b>	0,213	0,307
RC_2	0,24417	0,371	0,300	0,201	0,283	0,181	0,363	<b>0,772</b>	0,239	0,433
RC_3	0,29731	0,333	0,265	0,201	0,268	0,242	0,351	<b>0,769</b>	0,268	0,401
RC_4	0,28745	0,270	0,478	0,357	0,285	0,252	0,377	<b>0,813</b>	0,265	0,461
RC_5	0,31834	0,503	0,319	0,291	0,276	0,276	0,427	<b>0,629</b>	0,281	0,478
RISC_1	0,35417	0,191	0,145	0,323	0,394	0,458	0,303	0,178	<b>0,742</b>	0,254
RISC_2	0,46095	0,284	0,241	0,385	0,471	0,548	0,352	0,291	<b>0,760</b>	0,251
RISC_3	0,57836	0,322	0,250	0,508	<b>0,633</b>	0,431	0,531	0,326	<b>0,805</b>	0,465
SG_1	0,36785	0,385	0,488	0,541	0,373	0,275	<b>0,660</b>	0,459	0,375	<b>0,808</b>
SG_2	0,34185	0,292	0,525	0,549	0,291	0,243	<b>0,657</b>	0,459	0,355	<b>0,843</b>
SG_3	0,32154	0,211	0,361	0,348	0,265	0,217	0,475	0,435	0,282	<b>0,708</b>
SG_4	0,37882	0,242	0,501	0,512	0,343	0,203	<b>0,693</b>	0,428	0,337	<b>0,789</b>
SG_5	0,39424	0,368	0,369	0,374	0,345	0,297	0,479	0,525	0,349	<b>0,761</b>

Nota: gerado pelo SmartPLS

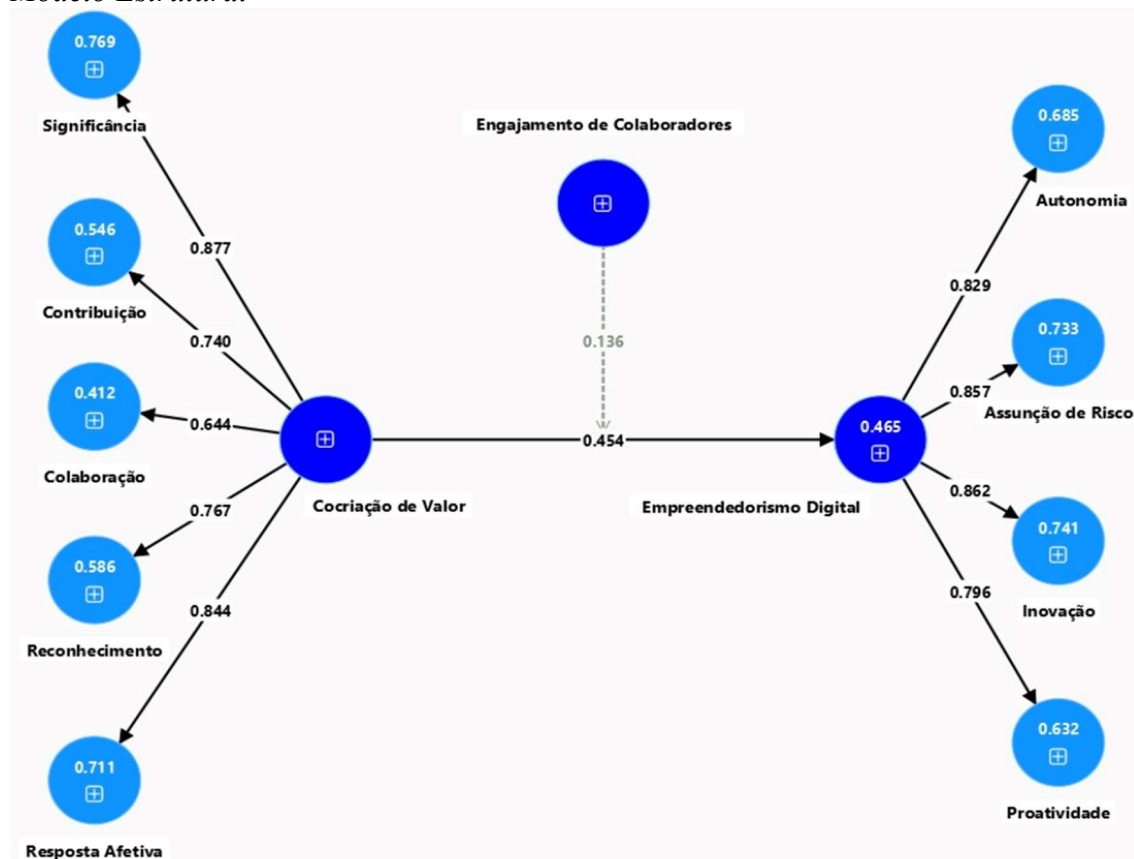
Nota 2: todas as cargas fatoriais são significativas a <0,001

Nota 3: as cargas cruzadas altas foram formatadas em vermelho itálico

### 3.4.4 Modelagem de equações estruturais

A Figura 12 apresenta a relação entre as variáveis latentes de primeira ordem e as variáveis latentes de segunda ordem. Uma variável latente de segunda ordem é mensurada por duas ou mais variáveis latentes de primeira ordem (Bido & Silva, 2019). As únicas hipóteses existentes neste modelo estão entre as variáveis latentes de segunda ordem. As relações entre as variáveis de segunda ordem e suas dimensões (variáveis de primeira ordem) devem ser interpretadas e usadas como cargas fatoriais (Bido & Silva, 2019).

**Figura 12**  
*Modelo Estrutural*



*Nota:* gerado pelo SmartPLS

*Nota 2:* Cocriação de valor e empreendedorismo digital são variáveis de segunda ordem.

*Nota 3:* Para efeito de estimação, os indicadores das variáveis de primeira ordem foram repetidos nas variáveis de segunda ordem, mas não estão sendo exibidos para melhor visualização do modelo.

No nosso modelo, os construtos são mensurados por meio de variáveis latentes reflexivas de segunda ordem (Cocriação de valor e Empreendedorismo digital) e de primeira ordem (Engajamento de colaboradores). As variáveis latentes de segunda ordem são medidas por variáveis latentes reflexivas de primeira ordem. A cocriação de valor é medida por: i) Significância; ii) Contribuição; iii) Colaboração; iv) Reconhecimento; v) Resposta afetiva. O empreendedorismo digital é medido por: i) Autonomia; ii) Assunção de risco; iii) Inovação; iv) Proatividade.

Na Tabela 17, apresentamos a matriz de correlação das variáveis latentes de primeira ordem e, na Tabela 18, a matriz de correlação das variáveis latentes de segunda ordem. Na Tabela 18, apresentamos a matriz de cargas fatoriais do modelo. Nesse ponto, cabe um esclarecimento: apesar da aparente repetição do procedimento realizado na Análise Fatorial Confirmatória (AFC), as análises de correlação e de cargas fatoriais foram realizadas com base no modelo estrutural proposto pelo estudo, diferentemente do modelo da AFC. Apesar de resultados semelhantes, a diferença fica clara ao compararmos as Figuras 10 (modelo da AFC) e 11 (modelo estrutural).

**Tabela 17**

*Matriz de correlações entre Variáveis Latentes de Primeira Ordem (n=253)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Assunção de Risco	<b>0,771</b>									
2 – Autonomia	0,614	<b>0,768</b>								
3 - Colaboração	0,347	0,378	<b>0,802</b>							
4 - Contribuição	0,276	0,363	0,357	<b>0,693</b>						
5 - Engajamento de Colaboradores	0,537	0,514	0,304	0,619	<b>0,715</b>					
6 – Inovação	0,659	0,590	0,321	0,328	0,509	<b>0,800</b>				
7 - Proatividade	0,617	0,483	0,305	0,268	0,490	0,638	<b>0,768</b>			
8 - Reconhecimento	0,349	0,382	0,458	0,463	0,368	0,382	0,309	<b>0,724</b>		
9 - Resposta Afetiva	0,523	0,504	0,369	0,556	0,677	0,440	0,337	0,508	<b>0,750</b>	
10 - Significância	0,429	0,458	0,384	0,577	0,600	0,414	0,310	0,585	0,764	<b>0,783</b>
Alfa de Cronbach	0,660	0,766	0,861	0,703	0,880	0,718	0,653	0,768	0,806	0,842
rho_a	0,664	0,768	0,866	0,789	0,884	0,719	0,680	0,778	0,808	0,848
Confiabilidade composta	0,814	0,851	0,900	0,806	0,904	0,842	0,810	0,845	0,865	0,888
Variância Média Extraída (AVE)	0,594	0,589	0,643	0,481	0,512	0,640	0,589	0,525	0,562	0,613

Nota: gerado pelo SmartPLS

Nota 1: os valores da diagonal são a raiz quadrada da AVE

Nota 2: todas as correlações são significantes ao nível <0,001

**Tabela 18**

*Matriz de correlações entre Variáveis Latentes do modelo estrutural (n=253)*

Variáveis latentes	1	2	3
1 - Cocriação de Valor	<b>0,583</b>		
2 – Empreendedorismo Digital	0,583	<b>0,648</b>	
3 - Engajamento de Colaboradores	0,667	0,614	<b>0,715</b>
Confiabilidade Composta	0,884	0,903	0,904
Variância Média Extraída (AVE)	0,606	0,419	0,700

Nota: gerado pelo SmartPLS

Nota 2: os valores da diagonal são a raiz quadrada da AVE

Nota 3: todas as correlações são significantes a 1%

A partir dos resultados apresentados nas Tabelas 17, 18 e 19, verificamos que os níveis de carga estão acima de 0,7 (Tabela 18) e a variância média (AVE) das variáveis latentes, tanto de primeira ordem quanto de segunda ordem, estão acima de 0,5 (Tabelas 17 e 18) – a variável CT-5 foi exceção, cuja carga fatorial é inferior à 0,7, mas ainda assim é superior à carga fatorial cruzada (Tabela 18).

**Tabela 19***Matriz de cargas fatoriais do modelo estrutural (n=253)*

	Autonomia	Colaboração	Contribuição	Empreendedorismo Digital	Inovação	Proatividade	Resposta Afetiva	Reconhecimento	Risco	Significado
AUT_1	<b>0,783</b>	0,327	0,263	0,418	0,452	0,405	0,454	0,344	0,478	0,395
AUT_2	<b>0,723</b>	0,304	0,256	0,377	0,513	0,343	0,368	0,282	0,456	0,369
AUT_3	<b>0,832</b>	0,348	0,359	0,406	0,433	0,369	0,444	0,276	0,496	0,414
AUT_4	<b>0,728</b>	0,173	0,229	0,375	0,415	0,364	0,271	0,268	0,452	0,219
CL_1	0,35185	<b>0,822</b>	0,287	0,250	0,298	0,237	0,326	0,394	0,273	0,343
CL_2	0,32905	<b>0,775</b>	0,278	0,288	0,294	0,303	0,262	0,366	0,338	0,258
CL_3	0,19364	<b>0,806</b>	0,199	0,163	0,173	0,186	0,180	0,300	0,219	0,190
CL_4	0,33586	<b>0,815</b>	0,277	0,266	0,282	0,273	0,345	0,388	0,323	0,357
CL_5	0,28236	<b>0,788</b>	0,365	0,235	0,225	0,217	0,332	0,372	0,230	0,355
CT_1	0,22355	0,339	<b>0,697</b>	0,343	0,259	0,153	0,360	0,438	0,162	0,357
CT_2	0,35289	0,281	<b>0,811</b>	0,589	0,295	0,294	0,500	0,374	0,275	0,531
CT_3	0,2792	0,291	<b>0,860</b>	0,521	0,207	0,226	0,485	0,401	0,221	0,524
CT_4	0,26047	0,188	<b>0,686</b>	0,401	0,232	0,134	0,318	0,192	0,145	0,336
CT_5	0,04238	0,006	<b>0,226</b>	0,218	0,153	0,016	0,178	0,041	0,164	0,076
EC_1	0,36204	0,254	0,485	<b>0,757</b>	0,358	0,427	0,498	0,311	0,392	0,479
EC_2	0,4463	0,211	0,441	<b>0,661</b>	0,355	0,245	0,489	0,280	0,342	0,431
EC_3	0,39517	0,273	0,380	<b>0,698</b>	0,390	0,283	0,509	0,215	0,426	0,434
EC_4	0,28623	0,167	0,503	<b>0,630</b>	0,279	0,239	0,365	0,218	0,298	0,341
EC_5	0,38294	0,199	0,519	<b>0,791</b>	0,408	0,435	0,511	0,273	0,376	0,426
EC_6	0,30058	0,178	0,351	<b>0,693</b>	0,370	0,361	0,402	0,174	0,396	0,346
EC_7	0,35049	0,213	0,466	<b>0,750</b>	0,399	0,349	0,556	0,335	0,441	0,491
EC_8	0,39466	0,243	0,478	<b>0,704</b>	0,297	0,350	0,496	0,323	0,332	0,462
EC_9	0,3825	0,211	0,387	<b>0,741</b>	0,398	0,429	0,505	0,239	0,433	0,436
INN_1	0,40736	0,278	0,289	0,417	<b>0,769</b>	0,575	0,348	0,326	0,523	0,354
INN_2	0,51948	0,216	0,221	0,415	<b>0,831</b>	0,487	0,379	0,304	0,537	0,337
INN_3	0,48721	0,280	0,279	0,389	<b>0,798</b>	0,471	0,326	0,286	0,519	0,300
PROA_1	0,35472	0,294	0,223	0,388	0,463	<b>0,775</b>	0,221	0,229	0,462	0,196
PROA_2	0,48389	0,271	0,274	0,469	0,559	<b>0,840</b>	0,416	0,302	0,583	0,376
PROA_3	0,23633	0,115	0,090	0,237	0,436	<b>0,679</b>	0,082	0,161	0,342	0,094
RA_1	0,38679	0,294	0,281	0,406	0,248	0,191	<b>0,735</b>	0,314	0,427	0,449
RA_2	0,33535	0,253	0,514	0,570	0,317	0,280	<b>0,767</b>	0,384	0,375	0,594
RA_3	0,49792	0,314	0,348	0,510	0,427	0,259	<b>0,758</b>	0,382	0,419	0,573
RA_4	0,36668	0,276	0,523	0,522	0,351	0,248	<b>0,748</b>	0,444	0,371	<b>0,677</b>
RA_5	0,30443	0,248	0,385	0,513	0,292	0,280	<b>0,740</b>	0,365	0,376	0,542
RC_1	0,22313	0,123	0,273	0,291	0,271	0,156	0,299	<b>0,603</b>	0,211	0,308
RC_2	0,24439	0,371	0,303	0,200	0,283	0,180	0,364	<b>0,785</b>	0,236	0,433
RC_3	0,29658	0,332	0,269	0,201	0,267	0,240	0,350	<b>0,775</b>	0,266	0,403
RC_4	0,28783	0,269	0,483	0,353	0,285	0,253	0,378	<b>0,813</b>	0,263	0,461
RC_5	0,31604	0,502	0,322	0,289	0,275	0,271	0,427	<b>0,618</b>	0,277	0,479
RISC_1	0,35413	0,188	0,145	0,327	0,394	0,456	0,303	0,178	<b>0,759</b>	0,254
RISC_2	0,4617	0,281	0,236	0,385	0,469	0,544	0,353	0,289	<b>0,767</b>	0,251
RISC_3	0,57813	0,318	0,246	0,510	<b>0,634</b>	0,430	0,528	0,324	<b>0,785</b>	0,464
SG_1	0,36593	0,387	0,489	0,539	0,372	0,271	<b>0,661</b>	0,458	0,368	<b>0,805</b>
SG_2	0,33939	0,291	0,524	0,548	0,290	0,238	<b>0,658</b>	0,458	0,348	<b>0,843</b>
SG_3	0,31922	0,209	0,359	0,347	0,265	0,214	0,474	0,432	0,281	<b>0,713</b>
SG_4	0,37729	0,240	0,501	0,512	0,342	0,199	<b>0,695</b>	0,427	0,332	<b>0,785</b>
SG_5	0,39276	0,365	0,368	0,375	0,344	0,294	0,479	0,523	0,345	<b>0,764</b>

Nota: gerado pelo SmartPLS

Nota 2: todas as cargas fatoriais são significativas a 1%

Nota 3: as cargas cruzadas altas foram formatadas em vermelho itálico

Também é possível notar que as raízes quadradas das AVEs são superiores às correlações (Tabela 18) e as cargas fatoriais são superiores às cargas fatoriais cruzadas (Tabela 19). A existência de carga fatorial cruzada alta em alguns itens persiste, da mesma forma que na AFC. O procedimento adotado foi o mesmo que na AFC, mantendo os itens, uma vez que os resultados foram muito próximos.

Para identificar a importância relativa dos preditores, foi utilizado o  $f^2$  para medir o tamanho do efeito. Cohen (1988), considera que, para estudos a área de ciências sociais aplicadas,  $f^2 = 0,02$  representa um efeito pequeno,  $f^2 = 0,15$  representa um efeito médio e  $f^2 = 0,35$  representa um efeito grande. Contudo, considerando que se trata de um efeito moderador, podemos considerar  $f^2 = 0,005$  como um efeito pequeno,  $f^2 = 0,010$  como um efeito médio e  $f^2 = 0,025$  grande (Hair, 2017). Já para mensurar o nível de variância das variáveis endógenas presentes no modelo estrutural, foi utilizado o coeficiente de Pearson ( $R^2$ ). Em estudos na área de ciências sociais aplicadas, a análise do tamanho do efeito deve seguir a seguinte escala:  $R^2 = 2\%$  corresponde a uma variância pequena,  $R^2 = 13\%$  corresponde a uma variância média e  $R^2 = 26\%$  corresponde a uma variância grande (Cohen, 1988). A Tabela 20 apresenta os resultados do nosso modelo estrutural.

**Tabela 20**

*Resultados do Modelo Estrutural ( $R^2$ )*

Relações Estruturais	Hipótese	VIF	$F^2$	Coeficiente Estrutural	Desvio Padrão	Valor-t	Valor-p	$R^2$ ajustado
Cocriação de Valor -> Empreendedorismo Digital	H1	2,290	0,171	0,454	0,100	4,523	<0,001	
Engajamento de Colaboradores x Cocriação de Valor -> Empreendedorismo Digital	H2	1,961	0,077	0,136	0,039	3,480	<0,001	0,465

*Nota:* gerado pelo SmartPLS

Pelos resultados da tabela 19, notamos que todas as relações estruturais são significativas, com valor  $P < 0,05$ . O tamanho do efeito ( $f^2$ ) em ambas as relações está acima de 0,025, portanto representam efeitos de magnitude grande. Já a variância das variáveis endógenas é amplamente explicada pelo modelo estrutural, uma vez que o  $R^2$  ajustado ficou acima de 46%.

### 3.4.5 Testes de hipóteses e discussão

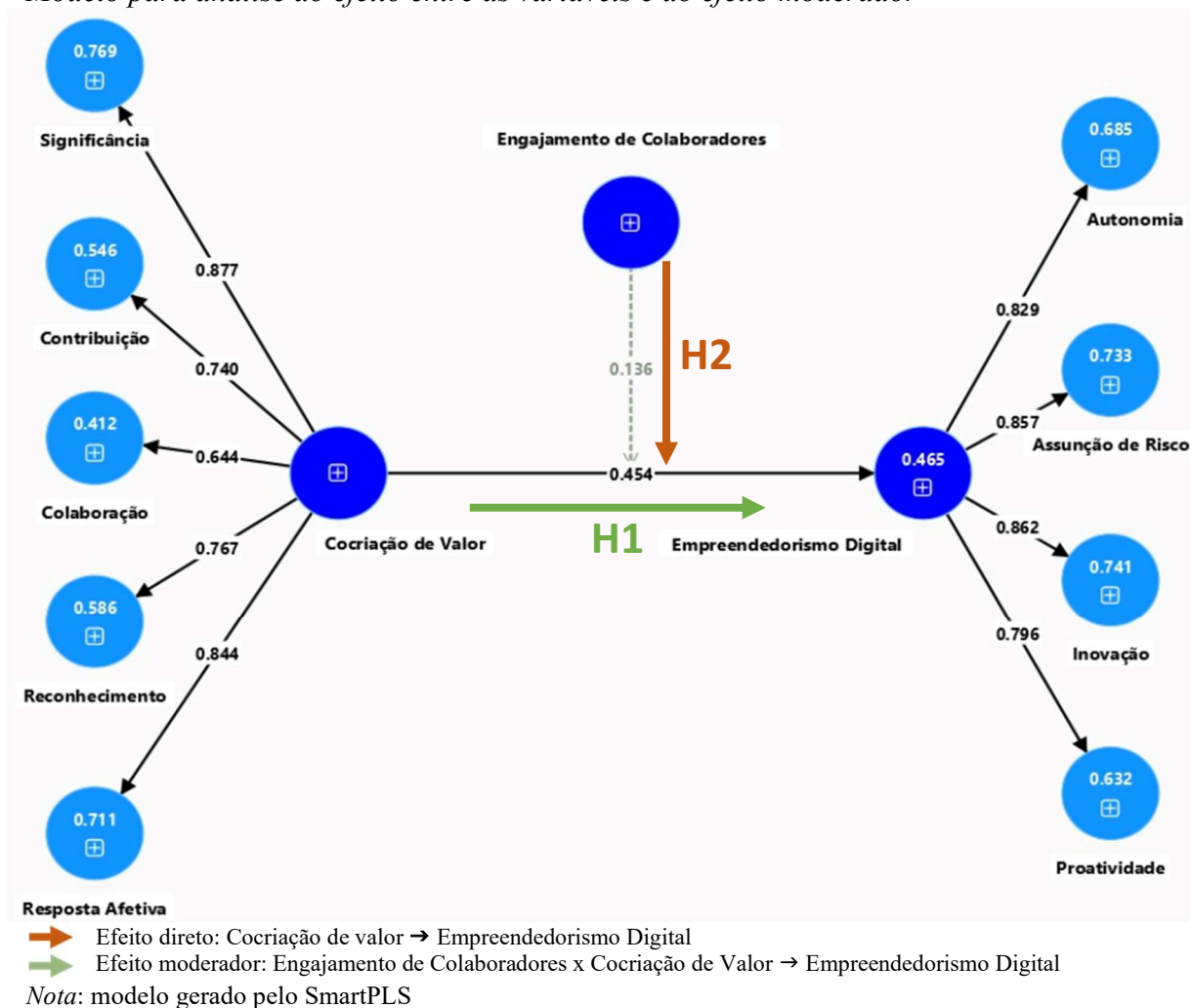
Neste estudo, buscamos analisar e mensurar a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital com a moderação do engajamento de colaboradores. Testamos as hipóteses propostas no modelo teórico por meio do método de reamostragem *bootstrapping* e



dos caminhos estruturais, utilizando o SmartPLS e a técnica dos mínimos quadrados parciais (*partial least square* – PLS). Os parâmetros para aplicação do *bootstrapping* foram:  $n = 253$ , subamostras = 5000 e nível de significância = 0,05. As saídas do SmartPLS 4, são apresentadas na figura 12 (modelo estrutural), indicando o caminho do efeito direto e o caminho do efeito indireto e, na Tabela 21, apresentamos o resultado das análises desses efeitos. Para Ringle et al. (2014) e Hair et al. (2018) o Teste t possui significância quando apresenta valores acima de 1,96.

**Figura 13**

*Modelo para análise do efeito entre as variáveis e do efeito moderador*



A modelagem estrutural (Figura 13) demonstra a relação entre as três variáveis analisadas. A análise dos dados utilizando bootstrapping demonstra que a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital é significativa e positiva ( $\beta=0,454$ ;  $t=4,523$ ;  $p<0,01$ ), confirmando nossa hipótese H1. Ainda, pela análise do efeito indireto, confirmamos também a hipótese H2, na qual o engajamento de colaboradores modera a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, intensificando-a ( $\beta=0,136$ ;  $t=3,480$ ;  $p<0,01$ ).

**Tabela 21***Confirmação das hipóteses do modelo*

	<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
<b>H1</b>	<i>A cocriação de valor afeta positivamente o empreendedorismo digital.</i>	Confirmada
<b>H2</b>	<i>O engajamento de colaboradores modera a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital</i>	Confirmada

Nossos resultados comprovam que a cocriação de valor é um caminho válido para promoção do empreendedorismo digital e engajar colaboradores potencializa essa relação. O estudo contribui ainda para gestores e organizações comprovando que implementar ações e estratégias com o objetivo de cocriar valor podem promover um caminho mais assertivo para empreender digitalmente, uma atuação cada vez mais importante para adaptação ao cenário digital. Engajar colaboradores no processo potencializa esse efeito. A comprovação e mensuração da relação empírico-quantitativa entre os fenômenos, até onde pesquisamos, é algo inexplorado na literatura e eis aqui uma importante contribuição teórica.

Nossa pesquisa coloca mais luz sobre a cocriação de valor como um conceito multidisciplinar e atual, a ser entendido e implementado pelos agentes empreendedores no ambiente digital. Nesse contexto, nossos achados reforçam o impacto positivo da cocriação e de práticas cocriativas para empreender digitalmente, e podem favorecer, por exemplo: i) a ampliação do escopo de atuação das empresas, com novos serviços e produtos cocriados (Abhari et al., 2019), gerando oportunidades para empreender digitalmente com novas tecnologias ou meios digitais (Nambisan, 2020); ii) o fortalecimento de alianças empresariais, promovendo a inovação aberta (Siaw & Sarpong, 2021; West & Bogers, 2013) e o surgimento de novos empreendimentos digitais cocriados (Schiafone et al., 2020); iii) a promoção e compartilhamento de aprendizado, tecnologias e conhecimento entre diversos atores econômicos para empreenderem digitalmente em novos nichos e mercados (Yong et al., 2022); iv) o incentivo ao diálogo com *stakeholders*, criando ideias e oportunidades para inovações digitais cocriadas (Bosler et al., 2021); v) a criação de laços empresariais e construção de ecossistemas inovadores, cocriando vantagens competitivas e novos negócios digitais (Priyono & Hidayat, 2024; Suseno et al., 2018) vi) a aproximação da firma dos seus clientes, escutando-os e entendendo melhor seus desejos e padrões de consumo, para atendê-los com novos formatos de ofertar serviços ou inovações digitais (Akman et al., 2019; Bhalla, 2011; Bosisio, 2024; Clauss et al., 2019).

### 3.4.6 Análise das Condições Necessárias (NCA), um reforço ao modelo

Testamos e confirmamos H1 e H2 e, nesta seção, vamos analisar quais as condições mínimas de ocorrência da cocriação de valor e do engajamento de colaboradores para que ocorra o empreendedorismo digital. Relembrando nossas hipóteses de condições necessárias:

*H3: O empreendedorismo digital só é possível se houver a cocriação de valor*

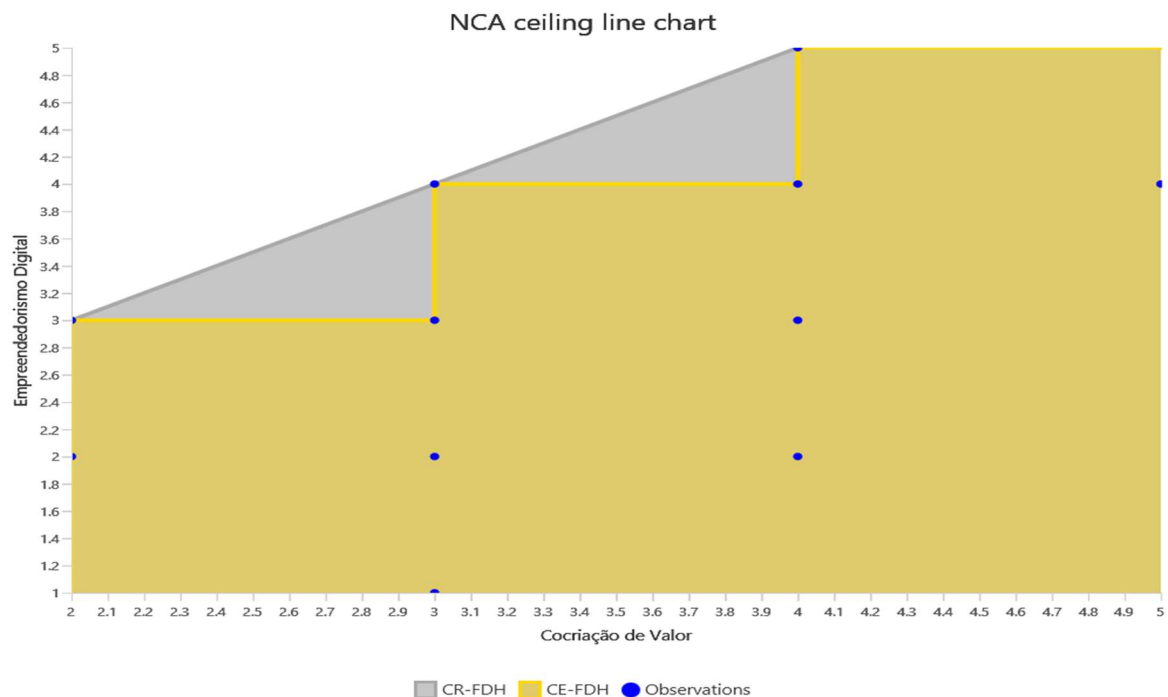
*H4: O empreendedorismo digital só é possível se houver o engajamento de colaboradores*

#### 3.4.6.1 NCA - Empreendedorismo digital e cocriação de valor

Trazendo a NCA para o nosso modelo teórico e análise de regressão, apresentamos a Figura 14, com o gráfico *NCA Ceiling Line Chart*, que mostra a relação entre a cocriação de valor (eixo x) e o empreendedorismo digital (eixo y), com uma linha de teto que indica os níveis mínimos necessários de cocriação de valor para que o empreendedorismo digital atinja certos valores.

**Figura 14**

*NCA Ceiling Line Chart: cocriação de valor (x) e empreendedorismo digital (y)*



*Nota:* gerado pelo SmartPLS

#### Interpretação das partes do gráfico

- Pontos azuis (*Observations*): cada ponto azul representa uma observação individual da amostra, mostrando a combinação de valores entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital para cada respondente.

- Linha de teto (*Ceiling Line*): a linha de teto (em amarelo para CE-FDH e cinza para CR-FDH) mostra o nível mínimo de cocriação de valor necessário para atingir determinados valores de empreendedorismo digital; a linha amarela (CE-FDH) representa uma abordagem mais conservadora, enquanto a linha cinza (CR-FDH) é mais precisa e usada em dados maiores.

- Área abaixo da Linha de teto (Zona Necessária): a área abaixo da linha de teto representa a zona onde o nível de cocriação de valor não é suficiente para atingir certos níveis de empreendedorismo digital; observações que ficam abaixo da linha de teto indicam que o nível de cocriação de valor não atinge o nível necessário para o valor específico de empreendedorismo digital na linha de teto.

### **Interpretação específica do gráfico**

- A Linha de teto começa próximo a um valor de 3 em cocriação de valor e mostra que, para alcançar um nível de empreendedorismo digital de aproximadamente 3, é necessário um nível mínimo de cocriação de valor próximo de 3.

- À medida que o nível de empreendedorismo digital aumenta, também aumenta o nível necessário de cocriação de valor, evidenciado pelo crescimento da linha de teto.

- Valores altos de empreendedorismo digital (acima de 4) requerem níveis correspondentes mais altos de cocriação de valor, como vemos no ponto mais à direita da linha de teto.

### **Primeira conclusão do modelo NCA**

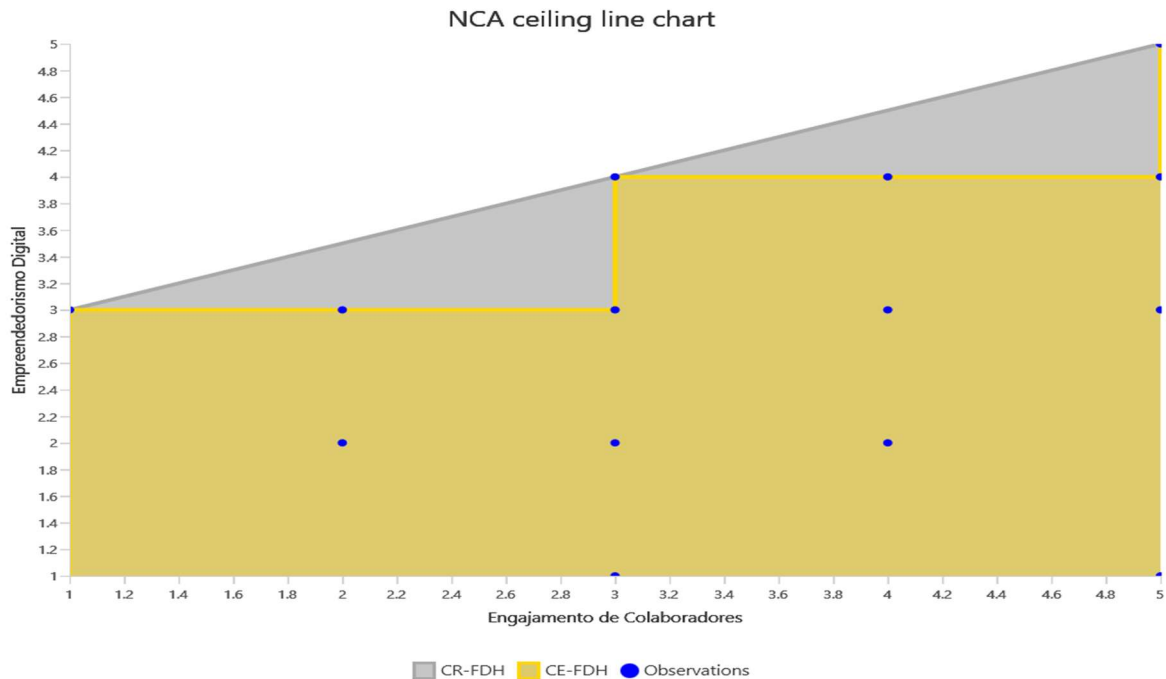
Esse gráfico sugere que cocriação de valor é uma condição necessária para que o empreendedorismo digital atinja certos níveis. Em outras palavras, níveis mais altos de empreendedorismo digital só são possíveis quando há um nível mínimo suficiente de cocriação de valor.

#### **3.4.6.2 NCA - Empreendedorismo digital e engajamento de colaboradores**

Na Figura 15, apresentamos o gráfico *NCA Ceiling Line Chart* com o engajamento de colaboradores no eixo x e o empreendedorismo digital no eixo y. Assim como no gráfico anterior, a linha de teto mostra os níveis mínimos necessários de engajamento de colaboradores para que o empreendedorismo digital atinja certos valores.

**Figura 15**

*NCA Ceiling Line Chart: engajamento de colaboradores (x) empreendedorismo digital (y)*



Nota: gerado pelo SmartPLS

### Interpretação das partes do gráfico

- Pontos Azuis (*Observations*): a maioria das observações está dentro da área delimitada pela linha de teto, o que reforça que, para os níveis médios de empreendedorismo digital, o engajamento de colaboradores precisa estar, pelo menos, acima de um certo valor. A presença de pontos abaixo da linha sugere que, em alguns casos, o empreendedorismo digital alcança um nível razoável sem altos níveis de engajamento de colaboradores, especialmente nos valores mais baixos do resultado.

- Linha de teto (*Ceiling Line*): a linha de teto amarela (CE-FDH) e cinza (CR-FDH) indicam os níveis mínimos de engajamento de colaboradores necessários para atingir diferentes níveis de empreendedorismo digital. A linha é mais horizontal, sugerindo que o engajamento de colaboradores precisa alcançar um nível mínimo, mas além desse limite, o aumento no engajamento de colaboradores não é tão necessário para atingir níveis mais altos de empreendedorismo digital.

Comparado com o gráfico anterior, parece que o engajamento de colaboradores tem um efeito de teto menos crítico do que a cocriação de valor. Ou seja, a cocriação de valor pode ser uma condição mais crítica e necessária para o empreendedorismo digital do que o engajamento de colaboradores, que apresenta uma relação mais estável e menos pronunciada com o resultado.

## Segunda conclusão do modelo NCA

Esse gráfico sugere que engajamento de colaboradores é necessário até certo ponto para alcançar níveis básicos de empreendedorismo digital. Contudo, depois de um certo limiar, o aumento do engajamento de colaboradores não parece impactar significativamente o aumento do empreendedorismo digital. Isso pode indicar que, enquanto o engajamento de colaboradores é importante, ele talvez não seja tão fundamental quanto a cocriação de valor como condição necessária.

### 3.4.6.3 NCA – Estatísticas descritivas

Na Tabela 22, temos as estatísticas descritivas da NCA.

**Tabela 22**

*Estatísticas descritivas NCA*

<i>Values</i>	<b>Cocriação de Valor</b>	<b>Empreendedorismo Digital</b>	<b>Engajamento de Colaboradores</b>	<b>Intercept</b>
<i>Mean</i>	3,8340	3,6050	4,0430	0,0000
<i>Median</i>	4,0000	4,0000	4,0000	0,0000
<i>Observed min</i>	2,0000	1,0000	1,0000	0,0000
<i>Observed max</i>	5,0000	5,0000	5,0000	0,0000
<i>Standard deviation</i>	0,4400	0,6240	0,6670	0,0000
<i>Excess kurtosis</i>	4,3570	1,8600	1,8700	n/a
<i>Skewness</i>	-1,8840	-1,2380	-0,6930	n/a
<i>Number of observations used</i>	253,0000	253,0000	253,0000	253,0000
<i>Cramér-von Mises test statistic</i>	13,1630	6,8400	5,6880	21,0830
<i>Cramér-von Mises p value</i>	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

*Nota:* gerado pelo SmartPLS

### Interpretação da Tabela

- Média (*Mean*): indica o valor médio das variáveis cocriação de valor, empreendedorismo digital e engajamento de colaboradores. Valores próximos de 4 sugerem que os participantes geralmente percebem essas dimensões como altas (em uma escala de 1 a 5).

- Mediana (*Median*): representa o valor central das distribuições. A mediana de 4 para todas as variáveis confirma que a maioria dos participantes avaliou essas dimensões em níveis altos, corroborando com a média.

- Mínimo e Máximo Observados (*Observed Min Max*): mostram os valores extremos registrados. Os intervalos de 1 a 5 para todas as variáveis indicam que os respondentes utilizaram toda a escala.

- Desvio Padrão (*Standard Deviation*): indica a dispersão dos dados. O empreendedorismo digital e o engajamento de colaboradores apresentam maior variabilidade (0,624 e 0,667, respectivamente) em comparação à cocriação de valor (0,440), sugerindo que a percepção desses conceitos varia mais entre os respondentes.

- Curtose Excessiva (*Excess Kurtosis*): valores positivos indicam uma distribuição mais aguda que a normal, com maior concentração em torno da média. Por exemplo, a cocriação de valor apresenta curtose de 4,357, sugerindo uma maior concentração de respostas próximas ao centro.

- Assimetria (*Skewness*): valores negativos de assimetria indicam distribuições inclinadas à esquerda, ou seja, mais respostas concentradas em valores altos da escala. Cocriação de valor e empreendedorismo digital têm assimetrias de -1,884 e -1,238, respectivamente, indicando predomínio de avaliações positivas.

- Número de Observações (*Number of Observations Used*): o número de 253 indica o tamanho da amostra.

- Estatística de Cramér-von Mises (*Cramér-von Mises Test Statistic e p-value*): testa a aderência da distribuição aos pressupostos do modelo. Com p-valor menor que 0,05, rejeitamos a hipótese nula (H0) e confirmamos H3 e H4.

#### 3.4.6.4 NCA - *Bottleneck Table*

A Tabela 23, é uma *Bottleneck Table* da NCA usando a técnica CE-FDH e fornece informações sobre o nível mínimo necessário de cada condição (cocriação de valor e engajamento de colaboradores) para atingir diferentes percentis de empreendedorismo digital.

**Tabela 23**

*Bottleneck Table – CE-FDH*

<i>Values</i>	<b>Empreendedorismo Digital</b>	<b>Cocriação de valor</b>	<b>Engajamento de colaboradores</b>
0.0%	1,000	NN	NN
10.0%	1,400	NN	NN
20.0%	1,800	NN	NN
30.0%	2,200	NN	NN
40.0%	2,600	NN	NN
50.0%	3,000	NN	NN
<b>60.0%</b>	<b>3,400</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>
70.0%	3,800	3,000	3,000

80.0%	4,200	4,000	5,000
90.0%	4,600	4,000	5,000
100.0%	5,000	4,000	5,000

*Nota:* gerado pelo SmartPLS

### **Interpretação da Tabela**

- Percentis de empreendedorismo digital: A coluna à esquerda representa percentis específicos de empreendedorismo digital (de 0% a 100%). Isso indica o nível do resultado que desejamos alcançar. Por exemplo, se queremos que o empreendedorismo digital esteja em torno do percentil 80%, olhamos para a linha correspondente a 80%.

### **Coluna de empreendedorismo digital**

- Esta coluna mostra os valores de empreendedorismo digital correspondentes a cada percentil. Por exemplo, o percentil de 50% tem um valor de 3,0, enquanto o percentil 100% tem um valor máximo de 5,0.

### **Colunas de Condições Necessárias (cocriação de valor e engajamento de colaboradores)**

- Estas colunas mostram os valores mínimos necessários de cocriação de valor e engajamento de colaboradores para alcançar cada percentil de empreendedorismo digital.

- "NN" significa não necessário, ou seja, para os percentis mais baixos (0% a 40%), não é necessário um valor mínimo específico de cocriação de valor ou engajamento de colaboradores para alcançar esses níveis de empreendedorismo digital.

- A partir do percentil 50% em diante, começam a aparecer valores mínimos necessários. Para o percentil 50%, por exemplo, ambos cocriação de valor e engajamento de colaboradores precisam estar em 3,0 ou mais para que o empreendedorismo digital atinja esse nível.

No percentil 100% (empreendedorismo digital = 5,0), são necessários valores máximos (4,0 para cocriação de valor e 5,0 para engajamento de colaboradores) para garantir o nível mais alto de empreendedorismo digital.

### **3.4.6.5 Considerações gerais NCA**

A NCA complementa nossa análise geral e reforça a comprovação da relação entre a cocriação de valor, o empreendedorismo digital e o engajamento de colaboradores a partir de certos níveis. A análise da tabela sugere que:

- Para níveis baixos a medianos de empreendedorismo digital (até 50%), a cocriação de valor e o engajamento de colaboradores não são condições estritamente necessárias;



- A partir de níveis medianos (60%) até os níveis mais altos (100%), tanto a cocriação de valor, quanto o engajamento de colaboradores (nesse construto, em níveis maiores), precisam alcançar valores mínimos específicos para permitir que o empreendedorismo digital atinja esses percentis;
- Quanto mais alto o nível de empreendedorismo digital desejado, maior o nível necessário de cocriação de valor e de engajamento de colaboradores.

Esses *insights* podem ajudar a identificar os "gargalos" (*bottlenecks*) no desenvolvimento do empreendedorismo digital, ou seja, para alcançar níveis mais altos de empreendedorismo digital, é essencial manter altos níveis de cocriação de valor e engajamento de colaboradores. Ainda, em termos de decisões organizacionais, ao definir o empreendedorismo digital como uma iniciativa desejada pela empresa e, sabendo que a cocriação de valor e o engajamento de colaboradores são condições necessárias para sua ocorrência, sugere-se atuar priorizando ações e estratégias para gerar e/ou promover esses dois fenômenos.

### 3.5 CONCLUSÃO

Cocriação de valor e empreendedorismo digital são fenômenos ainda em constante pesquisa e desenvolvimento de estudos na literatura. De um lado temos a cocriação de valor, que envolve o ato de gerar valor em conjunto entre a firma e diversos *stakeholders* (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Sjödin et al., 2020) e, do outro, temos o empreendedorismo digital, como um tipo de empreendedorismo adicionado de tecnologias e elementos digitais, que auxiliam organizações a migrarem de negócios tradicionais para negócios digitais (Paul et al., 2023). Ambos os conceitos apresentam características e elementos teóricos comuns entre eles, como colaboração, busca por inovar e criar em conjunto, participação de vários *stakeholders*.

Pesquisas anteriores sobre os fenômenos são predominantemente teóricas e ora não os relacionam diretamente, ora evidenciam o empreendedorismo digital como elemento central, que potencializa a cocriação de valor, algo que nos parece evidente, dadas as características colaborativas das tecnologias digitais. Embora não com este objetivo ou foco de pesquisa, essa relação teórica foi abordada em estudos prévios em diferentes setores da economia (Arvidsson & Mønsted, 2018; Manea et al., 2021), regiões ou países (Antonopoulou & Begkos, 2020), organizações de vários tipos e tamanhos (Elia et al., 2021; Namaayande & Khamseh, 2019) ou analisando desempenho e competitividade das organizações (Cai et al., 2017; Y. Chen et al., 2016). Nosso estudo trouxe uma nova lente sobre o tema, analisando a cocriação de valor como um fenômeno que pode gerar ou promover o empreendedorismo digital.

Havia uma lacuna de estudos sobre a relação empírica entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital. Nosso estudo objetivou suprir essa lacuna de conhecimento a partir de uma *survey* com amostra de 253 respondentes, por meio de regressões estatísticas, análise fatorial com modelagem de equações estruturais. Em adição, incluímos o engajamento de colaboradores como moderador da relação. Em resposta aos objetivos propostos, os testes estatísticos confirmaram as hipóteses, indicando que a cocriação de valor afeta positivamente o empreendedorismo digital e o engajamento de colaboradores modera essa relação. A Análise de Condições Necessárias (NCA) confirmou também que, para níveis altos de empreendedorismo desejado, é necessário haver cocriação de valor e engajamento de colaboradores em determinado níveis, o que reforça as descobertas do nosso modelo e a confirmação das nossas hipóteses.

Nosso trabalho confirmou empiricamente a relação de causa-efeito entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, com moderação do engajamento de colaboradores. Além de um avanço importante para as pesquisas sobre os fenômenos, nosso estudo contribui para empreendedores e organizações no sentido de comprovar que, ao construir uma estratégia voltada para a prática da cocriação de valor, pode-se ter um caminho mais assertivo como alavanca para promover o empreendedorismo digital.

Gestores mais atentos perceberão ainda outra contribuição relevante do nosso estudo, quando comprovamos o engajamento de colaboradores como moderador da relação: é importante engajar colaboradores para os negócios (Gupta & Sharma, 2016; Winkler et al., 2019). A comprovação da moderação do engajamento de colaboradores, intensificando o efeito da cocriação de valor no empreendedorismo digital, multiplica para o nosso modelo teórico, o entendimento de estudos anteriores, que analisaram o construto noutros contextos (U. Ahmed et al., 2020; Boadi et al., 2022; Ravazzani et al., 2017; Yong et al., 2022). Iniciativas e práticas organizacionais para engajar colaboradores em processos cocriativos podem promover um ambiente mais propício ao empreendedorismo digital.

Como contribuição teórica, a comprovação da relação e o tamanho do efeito entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital reforçam e expandem os horizontes de aplicação da “lógica dominante do serviço” de Vargo & Lusch (2004) com a visão revisitada para diversos *stakeholders* a partir de Prahalad & Ramaswamy (2004) e agora para cenário digital com o empreendedorismo digital. A Análise de Condições Necessárias (NCU) também contribui para a teoria, pois, até onde conhecemos, ela não foi utilizada anteriormente ao analisar os três fenômenos e isso é mais um importante achado do trabalho, trazendo condições

mínimas, ou níveis de cocriação e/ou engajamento de colaboradores necessários para ocorrência do empreendedorismo digital.

Nosso estudo traz a cocriação de valor para o ambiente digital, no qual o processo de servitização é algo também cada vez mais potencializado pelas tecnologias digitais colaborativas, que promovem o diálogo, reduzem as barreiras entre os agentes econômicos e aumentam as possibilidades de negócios para novas iniciativas digitais ou híbridas. A cocriação de valor é uma estratégia que deve ser buscada e intensificada pelos empreendedores e gestores no cenário progressivamente mais conectado digitalmente.

Nosso trabalho se limitou a estudar o efeito da cocriação de valor sobre o empreendedorismo digital, trazendo como moderador o engajamento de colaboradores e tendo como público-alvo respondentes com idade superior a 18 anos e até 65 anos, ou seja, os achados podem não ser generalizáveis para faixas etárias diferentes destas. De forma semelhante, uma grande fatia dos respondentes (95%) tem formação superior e caberia talvez mais estudos para verificar melhor se o grau de instrução dos entrevistados tem algum impacto no modelo. Nosso estudo se limitou também a 253 respondentes válidos, em uma amostra não probabilística, e mesmo sendo um número superior ao mínimo aceitável (68), multiplicar o método e o experimento para amostras maiores ou de outros países, setores econômicos ou nichos de mercado já revela aqui uma avenida extensa para estudos futuros.

Para pesquisas futuras, sugerimos ainda multiplicar o modelo teórico introduzindo outros moderadores relacionados, por exemplo, ao tipo de tecnologia utilizada no empreendimento digital, ao grau de “maturidade digital” do empreendimento, a empresas que atuam unicamente pelo meio digital (11%, na nossa amostra), dentre outros possíveis cenários. Sugerimos também estudos complementares entre a cocriação de valor e o comportamento empreendedor, um importante construto dentro do universo do empreendedorismo, trazendo-os para o cenário digital e introduzindo os elementos que influenciam na(s) decisão(ões) de inovar e/ou empreender digitalmente. Por fim, sugerimos outros estudos empíricos, como estudos de casos, com uma lente agora sobre a relação entre os dois fenômenos e sua importância prática em organizações que buscam empreender e/ou se transformar digitalmente.

Este trabalho está sendo realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

## REFERÊNCIAS (ESTUDO 2)

- Abhari, K., Davidson, E. J., & Xiao, B. (2019). Collaborative innovation in the sharing economy: Profiling social product development actors through classification modeling. *Internet Research*, 29(5), 1014–1039. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2018-0129>
- Ahmed, J. U., Gazi, M. A., Iqbal, R., Islam, Q. T., & Talukder, N. (2020). Value co-creation through social innovation in healthcare: A case of WE CARE Solar. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(4), 341–357. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-03-2020-0024>
- Ahmed, U., Umrani, W. A., Zaman, U., Rajput, S. M., & Aziz, T. (2020). Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020962779. <https://doi.org/10.1177/2158244020962779>
- Akman, H., Plewa, C., & Conduit, J. (2019). Co-creating value in online innovation communities. *European Journal of Marketing*, 53(6), 1205–1233. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2016-0780>
- Aldrich, H. (2014, abril 4). *The Democratization of Entrepreneurship? Hackers, Makerspaces, and Crowdfunding*. <https://doi.org/10.13140/2.1.1371.6162>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*. 103(3), 411–423.
- Antonopoulou, K., & Begkos, C. (2020). Strategizing for digital innovations: Value propositions for transcending market boundaries. *Technological Forecasting and Social Change*, 156, 120042. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120042>
- Arvidsson, V., & Mønsted, T. (2018). Generating innovation potential: How digital entrepreneurs conceal, sequence, anchor, and propagate new technology. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(4), 369–383. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.10.001>
- Avila-Garzon, C., & Bacca-Acosta, J. (2024). Thirty Years of Research and Methodologies in Value Co-Creation and Co-Design. *Sustainability*, 16(6), Artigo 6. <https://doi.org/10.3390/su16062360>
- Babu, M. M., Dey, B. L., Rahman, M., Roy, S. K., Syed Alwi, S. F., & Kamal, M. M. (2020). Value co-creation through social innovation: A study of sustainable strategic alliance in telecommunication and financial services sectors in Bangladesh. *Industrial Marketing Management*, 89, 13–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.003>
- Barnes, D., & Collier, J. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 27. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0021>
- Berger, E. S. C., von Briel, F., Davidsson, P., & Kuckertz, A. (2021). Digital or not – The future of entrepreneurship and innovation. *Journal of Business Research*, 125, 436–442. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.020>
- Bhalla, G. (2011). *Collaboration and co-creation: New platforms for marketing and innovation* (p. 205). <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7082-4>

- Bido, D. de S., & Silva, D. da. (2019). SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488–536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Boadi, E. A., He, Z., Antwi, C. O., Md Altab, H., Bosompem, J., Hinson, R. E., & Atuobuah Boadi, V. (2022). Value co-creation and employee service behaviours: The moderating role of trust in employee - hotel relationship. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102898. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102898>
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best Practices for Developing and Validating Scales for Health, Social, and Behavioral Research: A Primer. *Frontiers in Public Health*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>
- Boscherini, L., Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2013). The process of organisational change in open innovation: Evidence from high tech firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 17(1/2/3), 177. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2013.055251>
- Bosisio, J. (2024). A research landscape on customer co-creation value: A systematic literature network analysis. *Italian Journal of Marketing*, 2024(3), 339–368. <https://doi.org/10.1007/s43039-024-00092-9>
- Bosler, M., Burr, W., & Ihring, L. (2021). Digital Innovation in Incumbent Firms: An Exploratory Analysis of Value Creation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(02), 2040003. <https://doi.org/10.1142/S0219877020400039>
- Bosse, Phillips A. Robert, & Harrison J. S. (2008). (PDF) Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/313713948\\_Stakeholders\\_reciprocity\\_and\\_firm\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/313713948_Stakeholders_reciprocity_and_firm_performance)
- Braumoeller, B., & Goertz, G. (2003). The statistical methodology of necessary conditions. *Necessary Conditions: Theory, Methodology, and Applications*, 197–223.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 214–236. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441>
- Cai, S., Phang, C. W., Pang, X., & Zhang, Y. (2017). Participation in Collaborative Consumption—A Value Co-creation Perspective. Em F. F.-H. Nah & C.-H. Tan (Orgs.), *HCI in Business, Government and Organizations. Supporting Business* (p. 174–189). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-58484-3\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-58484-3_14)
- Casali, G. L., Perano, M., Tartaglione, A. M., & Zolin, R. (2018). How Business Idea Fit Affects Sustainability and Creates Opportunities for Value Co-Creation in Nascent Firms. *Sustainability*, 10(1), 1–15.

- Casper Ferm, L.-E., & Thaichon, P. (2021). Value co-creation and social media: Investigating antecedents and influencing factors in the U.S. retail banking industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102548. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102548>
- Chen, L., Wang, M., Cui, L., & Li, S. (2021). Experience base, strategy-by-doing and new product performance. *Strategic Management Journal*, 42(7), 1379–1398. <https://doi.org/10.1002/smj.3262>
- Chen, Y., Vanhaverbeke, W., & Du, J. (2016). The interaction between internal R&D and different types of external knowledge sourcing: An empirical study of Chinese innovative firms. *R&D Management*, 46(S3), 1006–1023. <https://doi.org/10.1111/radm.12162>
- Clauss, T., Kesting, T., & Naskrent, J. (2019). A rolling stone gathers no moss: The effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector: Customers' perceived business model innovativeness. *R&D Management*, 49(2), 180–203. <https://doi.org/10.1111/radm.12318>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). L. Erlbaum Associates.
- Davidson, E., & Vaast, E. (2010). *Digital Entrepreneurship and Its Sociomaterial Enactment*. 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2010.150>
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10, 396–401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale Development: Theory and Applications*. SAGE Publications.
- Dong, B., Evans, K., & Zou, S. (2007). The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 123–137. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0059-8>
- Dul. (2016). *Necessary Condition Analysis (NCA): Logic and Methodology of "Necessary but Not Sufficient" Causality*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428115584005>
- Dul, J., Hak, T., Goertz, G., & Voss, C. (2010). Necessary Condition Hypotheses in Operations Management. *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*, *ERIM is the joint research institute of the Rotterdam School of Management, Erasmus University and the Erasmus School of Economics (ESE) at Erasmus Uni, Research Paper*, 30. <https://doi.org/10.1108/01443571011087378>
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1–22. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>
- Elia, G., Margherita, A., Ciavolino, E., & Moustaghfir, K. (2021). Digital Society Incubator: Combining Exponential Technology and Human Potential to Build Resilient Entrepreneurial Ecosystems. *Administrative Sciences*, 11(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.3390/admsci11030096>
- Endres, H., Huesig, S., & Pesch, R. (2021). Digital innovation management for entrepreneurial ecosystems: Services and functionalities as drivers of innovation management software adoption. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00441-4>

- Erhardt, N., Martin-Rios, C., & Chan, E. (2019). Value co-creation in sport entertainment between internal and external stakeholders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4192–4210. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0244>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484–503. <https://doi.org/10.2307/2393314>
- García-Morales, V., Bolívar-Ramos, M., & Martín-Rojas, R. (2014). Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 67, 1468–1477. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.019>
- Geissinger, A., Laurell, C., Sandström, C., Eriksson, K., & Nykvist, R. (2019). Digital entrepreneurship and field conditions for institutional change– Investigating the enabling role of cities. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 877–886. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.019>
- Giacomarra, M., Crescimanno, M., Sakka, G., & Galati, A. (2019). Stakeholder engagement toward value co-creation in the F&B packaging industry. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 315–331. <https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2019-0077>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013a). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013b). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 45S–63S.
- Hair, J. F. (Org.). (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second edition). Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a. Ed.). Grupo A - Bookman. <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3235527>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. *International Small Business Journal*, 39(3), 202–227. <https://doi.org/10.1177/0266242620943776>

- Hull, C., Hung, Y.-T., Hair, N., Perotti, V., & Demartino, R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: A typology of digital entrepreneurship. *IJNVO*, 4, 290–303. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2007.015166>
- Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., Candelo, E., & Couturier, J. (2021). Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 124, 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.020>
- Jonas, J. M., Boha, J., Sörhammar, D., & Moeslein, K. M. (2018). Stakeholder engagement in intra- and inter-organizational innovation: Exploring antecedents of engagement in service ecosystems. *Journal of Service Management*, 29(3), 399–421. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2016-0239>
- Karami, M., & Read, S. (2021). Co-creative entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 106125. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106125>
- Karatepe, O., Yavas, U., Babakus, E., & Deitz, G. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 147–161. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.005>
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry. *Long Range Planning*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.004>
- Kollmann, T., Kleine-Stegemann, L., de Cruppe, K., & Then-Bergh, C. (2022). Eras of Digital Entrepreneurship. *Business & Information Systems Engineering*, 64(1), 15–31. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00728-6>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2018-0425>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25, 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2018-0425>
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Freeman, R. (2019a). A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership. *Undefined*. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Stakeholder-Approach-to-Value-Creation-and-Kujala-Lehtim%C3%A4ki/7a2193027da9793b8c31101a42cf735dd8d0b89a>
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Freeman, R. (2019b). *A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership* (p. 123–143).
- Le Dinh, T., Vu, M.-C., & Ayayi, A. (2018). Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*, 22.



- Lehrer, C., & Trenz, M. (2022). Omnichannel Business. *Electronic Markets*. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00511-1>
- Leick, B., & Aldogan Eklund, M. (2021). Digital – Digital Entrepreneurship as Innovative Entrepreneurship. Em *Innovation Economics, Engineering and Management Handbook 2* (p. 121–127). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119832522.ch13>
- Lim, W. M., & Rasul, T. (2022). Customer Engagement and Social Media: Revisiting the Past to Inform the Future. *Journal of Business Research*, 148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.068>
- Maliranta, M., & Nurmi, S. (2019). Business owners, employees, and firm performance. *Small Business Economics*, 52(1), 111–129. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0029-1>
- Manea, D.-I., Istudor, N., Dinu, V., & Paraschiv, D.-M. (2021). Circular economy and innovative entrepreneurship, prerequisites for social progress. *Journal of Business Economics and Management*, 22(5), Artigo 5. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.15547>
- Mansell, R. (2019). *Digital Disruption and Adjustment: Imagining New Pathways* (p. 7 pages).
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163–2170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.007>
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Myllykangas et al. (2010). (PDF) *Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships: What do we Need in Addition to Power, Legitimacy, and Urgency?* [https://www.researchgate.net/publication/226054635\\_Analyzing\\_the\\_Essence\\_of\\_Stakeholder\\_Relationships\\_What\\_do\\_we\\_Need\\_in\\_Addition\\_to\\_Power\\_Legitimacy\\_and\\_Urgency](https://www.researchgate.net/publication/226054635_Analyzing_the_Essence_of_Stakeholder_Relationships_What_do_we_Need_in_Addition_to_Power_Legitimacy_and_Urgency)
- Namaayande, P., & Khamseh, A. (2019). Innovation ecosystem for SMES in ICT industry. *Revista Gestão & Tecnologia*, 0, Artigo 0. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/0.v0i0.1609>
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nambisan, S. (2020). Digital innovation and international business. *Innovation*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1834861>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Niyawanont, N., & Wanarat, S. (2021). Structural Equation Modelling of Digital Entrepreneurship, Logistics Innovation, and Digital Transformation Influence on Logistics Performance of Logistics Entrepreneurs in Thailand. *ABAC Journal*, 41(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.14456/abacj.2021.8>

- Paul, J., Alhassan, I., Binsaif, N., & Singh, P. (2023). Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, 113507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113507>
- Peltier, J. W., Dahl, A. J., & Swan, E. L. (2020). Digital information flows across a B2C/C2C continuum and technological innovations in service ecosystems: A service-dominant logic perspective. *Journal of Business Research*, 121, 724–734. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.020>
- Polyakov, M., & Kovshun, N. (2021). DIFFUSION OF INNOVATIONS AS A KEY DRIVER OF THE DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-84-92>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Priyono, A., & Hidayat, A. (2024). Fostering innovation through learning from digital business ecosystem: A dynamic capability perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100196. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100196>
- Ratten, V., & Jones, P. (2020). New challenges in sport entrepreneurship for value creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 961–980. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00664-z>
- Ravazzani, S., Mazzei, A., Quarantino, L., Butera, A., Fisichella, C., & Pedrazzini, V. (2017, junho 1). *Value co-creation and the role of employee engagement and its drivers*.
- Ribeiro, T. de L. S., Costa, B. K., Ferreira, M. P., & Freire, O. B. de L. (2023). Value co-creation in tourism and hospitality: A systematic literature review. *European Management Journal*, 41(6), 985–999. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.001>
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014a). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(02), 56–73.
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. (2014b). Modelagem de equações estruturais com a utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Robinson, M. A. (2018). Using multi-item psychometric scales for research and practice in human resource management. *Human Resource Management*, 57(3), 739–750. <https://doi.org/10.1002/hrm.21852>
- Sahut, J.-M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00260-8>
- Sam Liu, C.-H., & Huang, C.-E. (2020). Discovering differences in the relationship among social entrepreneurial orientation, extensions to market orientation and value co-creation – The moderating role of social entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 97–106. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.12.002>

- Schiavone, F., Tutore, I., & Cucari, N. (2020). How digital user innovators become entrepreneurs: A sociomaterial analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(6), 683–696. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1696955>
- Shaheer, N. A., & Li, S. (2020). The CAGE around cyberspace? How digital innovations internationalize in a virtual world. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105892. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.08.002>
- Shams, S. M. R., & Kaufmann, H. R. (2016). Entrepreneurial co-creation: A research vision to be materialised. *Management Decision*, 54(6), 1250–1268. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0487>
- Siaw, C. A., & Sarpong, D. (2021). Dynamic exchange capabilities for value co-creation in ecosystems. *Journal of Business Research*, 134, 493–506. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.060>
- Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158–183. <https://doi.org/10.1111/jpim.12516>
- Sulkowski, A. J., Edwards, M., & Freeman, R. E. (2018). Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. *Organization & Environment*, 31(3), 223–241. <https://doi.org/10.1177/1086026617722129>
- Suseno, Y., Laurell, C., & Sick, N. (2018). Assessing value creation in digital innovation ecosystems: A Social Media Analytics approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(4), 335–349. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.09.004>
- Teixeira, T. S., & Jamieson, P. (2014). *The decoupling effect of digital disruptors*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School.
- Van Nguyen, L. T., Duy Nguyen, P. N., Nguyen, T. Q., & Nguyen, K. T. (2021). Employee engagement in brand value co-creation: An empirical study of Vietnamese boutique hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.015>
- Vargo, & Lusch. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Viglia, G., Pera, R., & Bigné, E. (2017). The determinants of stakeholder engagement in digital platforms. *Journal of Business Research*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.029>
- West, J., & Bogers, M. (2013). Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, forthcoming. <https://doi.org/10.1111/jpim.12125>

- Whitehouse-Tedd, K., Abell, J., & Dunn, A. K. (2021). Evaluation of the use of psychometric scales in human–wildlife interaction research to determine attitudes and tolerance toward wildlife. *Conservation Biology*, 35(2), 533–547. <https://doi.org/10.1111/cobi.13599>
- Winkler, A.-L., Brown, J., & Finegold, D. (2019). Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. *Journal of Business Ethics*, 160. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0>
- Xu, H., Tang, C., & Guo, L. (2023). Exploring service employees' involvement in value co-creation: Dimensions, antecedents and consequences. *Journal of Services Marketing*, 37(5), 650–670. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2022-0277>
- Yong, C., Firdousi, S. F., Afzal, A., Florjančič, V., & Awais, M. (2022). The Influence of Internal and External Stakeholder Mechanisms on Entrepreneurial Success: The Moderating Role of Digital Technology Adoption. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.821725>
- Zhao, Y. (2021). Examining Digital Entrepreneurship: The Goal of Optimization of Transformation Path Normal Education in China. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.766498>

### RESUMO (ESTUDO 3)

A cocriação de valor e o empreendedorismo digital são fenômenos que têm características e elementos teóricos comuns, como colaboração, compartilhamento de conhecimentos, engajamento de participantes, criação conjunta de valor. Embora os pesquisadores abordem os fenômenos predominantemente de forma isolada, a análise da literatura sobre ambos sugere que a cocriação de valor pode gerar ou promover o empreendedorismo digital e vice-versa. Por meio de uma abordagem qualitativa e empírica, com um estudo de caso único, analisamos o entrelaçamento entre os dois fenômenos e sua importância na transformação do modelo de negócios de uma empresa do varejo para uma atuação digital e *omnichannel*. A comunicação e a interação com clientes deixaram de ser só na loja e passaram para vários canais físicos e digitais, houve maior conexão com *stakeholders* e os negócios se diversificaram para formar um “ecossistema de negócios”, nas palavras do CEO do grupo. Analisamos dados primários coletados de entrevistas semiestruturadas com dez gestores que tiveram papel crucial durante o processo e triangulamos com informações e dados secundários e com a literatura que trata dos fenômenos. Identificamos que a mudança se consolidou após anos de planejamento, redefinição de estratégias e implementação de ações práticas, que representamos em cinco pilares, todos eles construídos sob elementos comuns a cocriação de valor e ao empreendedorismo digital: i) cultura de inovação e cultura digital; ii) atuação *omnichannel*; iii) investimento em TI e tecnologias digitais; iv) expansão dos negócios e construção de parcerias estratégicas; v) reestruturação administrativo-financeira. A contribuição do estudo para a teoria consiste em analisar a relação teórica e empírica entre os dois fenômenos, especialmente em casos de transformação digital dos negócios, e representamos isso na descrição dos cinco pilares do processo e na construção de um extenso painel com iniciativas e ações da empresa, explicando-as à luz da teoria e as conectando com autores relevantes da literatura. Nosso trabalho também contribui para gestores, exemplificando estratégias e ações práticas, baseadas na cocriação e no empreendedorismo digital, como caminhos possivelmente mais assertivos para empresas que desejam abraçar a transformação digital.

Palavras-chave: cocriação de valor, empreendedorismo digital, tecnologias digitais, transformação digital, estudo de caso.

## 4 ESTUDO 3 - A COCRIAÇÃO DE VALOR E O EMPREENDEDORISMO DIGITAL TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO

### 4.1 INTRODUÇÃO

A cocriação de valor emergiu como um conceito essencial na colaboração entre várias partes interessadas para a criação conjunta de valor, promovendo benefícios mútuos (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004). O ambiente digital, cada vez mais colaborativo, favorece a interação entre diversos atores econômicos e promove a cocriação de valor (Akman et al., 2019). Nesse contexto, o fenômeno tem adquirido crescente importância, com impactos diretos na capacidade de adaptação à era digital (Ramaswamy & Ozcan, 2015), na promoção da inovação (Sjödin, Parida, Jovanovic, et al., 2020), no engajamento de *stakeholders* (Giacomarra et al., 2019; Ravazzani et al., 2017) e na potencialização do empreendedorismo digital (Aldrich, 2014; Fan, 2024; Hein et al., 2019; Karami & Read, 2021).

No ambiente de digitalização dos negócios há maior competição, mas também há mais oportunidades para empreender, diversificar a oferta de produtos e serviços, desenvolver canais de vendas e atuar com novas oportunidades de negócios em diversos segmentos do mercado (Firican, 2023; Kraus et al., 2018; Nambisan, Wright, et al., 2019). As atividades empreendedoras são combinadas com amplo uso de tecnologias digitais (Nambisan, 2017) e aqui surge o empreendedorismo digital, como um novo formato de empreender, criando ou melhorando negócios a partir de avanços tecnológicos baseados em meios digitais. No nosso estudo, trazemos a cocriação de valor para seu entendimento conjunto com o empreendedorismo digital (Kraus et al., 2018), evidenciando o entrelaçamento dos dois fenômenos no processo de transformação de uma empresa do varejo que migrou seu negócio regional, operando só em lojas físicas, para uma operação digital e *omnichannel*, mais conectada com *stakeholders*.

A literatura explora a cocriação de valor e o empreendedorismo digital como fenômenos multifacetados e extremamente relevantes na área de estratégia (Brunetti et al., 2020; Hawlitschek & Hodapp, 2024; Huiping, 2024; Taghizadeh et al., 2019). Entretanto, há uma lacuna significativa na compreensão de como estes conceitos interagem, particularmente em processos de transformação digital. Ambos os fenômenos têm características que demonstram convergência e relação, como colaboração, compartilhamento de conhecimentos, engajamento de participantes, criação conjunta de valor. Chen et al. (2021), Shaheer (2020), Mingione & Abbratt (2020) afirmam que a cocriação de valor antecede o empreendedorismo digital, que surgiu após o a atuação conjunta de *stakeholders*, gerando inovações colaborativas sob o

formato de plataformas e aplicativos digitais. Sob outra ótica, Berger et al. (2021) e Dong et al. (2007) trazem a cocriação de valor como uma ação colaborativa que pode ser gerada ou reforçadas pelo empreendedorismo digital.

As pesquisas sobre a cocriação de valor se expandem para diversas áreas e contextos (Jain et al., 2024) e os estudos sobre o empreendedorismo digital ainda estão na sua fase inicial (Paul et al., 2023). Os fenômenos vêm sendo revisitados no ambiente digital e têm se mostrado essenciais para as organizações no sentido de aumentar a competitividade (Reuschke et al., 2021; Sahi et al., 2022), ampliar as redes de negócios (Brunetti et al., 2020; Lalicic, 2018), impulsionar inovações tecnológicas (Nambisan, 2020; Xu et al., 2022) e, sobretudo, estimular o relacionamento com clientes digitalmente engajados, entendendo melhor seus novos desejos e necessidades, dinamizados ainda mais pelo mundo digital (Cui et al., 2022; Hafezieh & Pollock, 2023; Ning et al., 2024).

Compreender os conceitos e sua interrelação se torna fundamental tanto para a teoria, que comumente não os analisa em conjunto, como também para gestores, que necessitam desenvolver estratégias empresariais e captar oportunidades de negócios para adaptar suas empresas ao cada vez mais competitivo cenário digital. Assim, há ainda bastante a explorar sobre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, especialmente tratando-os em conjunto e também analisando-os em casos reais, a fim de colaborar com gestores e empresas. Contribuindo com esse atual e importante debate, nosso estudo busca responder à questão de pesquisa sobre como se relacionam a cocriação de valor e o empreendedorismo digital na transformação digital do varejo? Por meio de um estudo de caso, examinamos o processo de transformação digital do Grupo Oscar, o que nos permitiu explorar profundamente a interação entre os fenômenos em um contexto real.

Os fenômenos podem ocorrer de forma independente, mas nossa extensa pesquisa sobre a literatura, e os achados do trabalho, apontam para uma forte relação teórica e empírica no contexto da transformação digital, corroborando abordagens anteriores que os analisaram sob diferentes perspectivas (Cvijeta Djevojić et al., 2024; Ghezzi et al., 2020; Sjödin, Parida, Kohtamäki, et al., 2020). No nosso estudo, isso se deu pela maior interação e escuta de clientes pelo engajamento de diversos *stakeholders*, além da mudança estratégica de atuação da companhia, com ações construídas sob cinco pilares estruturais: cultura de inovação e cultura digital; atuação *omnichannel*; investimento em TI e tecnologias digitais; expansão dos negócios e construção de parcerias estratégicas; reestruturação administrativo-financeira.

Este estudo contribui para a teoria e a prática, ao demonstrar a conexão entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital em um processo de transformação digital, oferecendo

*insights* valiosos para gestores que buscam inovar, empreender e se destacar em um mercado digital competitivo. Para demonstrar esses achados, relações e contribuições, estruturamos o artigo em cinco seções, além desta introdução teórica e contextual, compostas por: referencial teórico, método, resultados e discussões e, por fim, as conclusões e referências.

## 4.2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.2.1 Valor e cocriação de valor

A criação de valor é a finalidade da troca econômica e cocriar valor significa gerar valor de uso por meio de interesses, negociações, interações e ações conjuntas de vários *stakeholders* (Sjödin, Parida, Jovanovic, et al., 2020; S. Vargo & Lusch, 2016). Ao estudar a cocriação de valor, deve-se entender que o valor aqui é fundamentado no uso, antes, durante e a partir do consumo, na integração e na aplicação de recursos (tangíveis e intangíveis) e no serviço inerente ao processo de troca, o que diverge da abordagem de valor sob a ótica de preço ou do produto (Vargo et al., 2008). Os papéis anteriormente distintos dos produtores, que criavam valor fabricando o produto, e dos consumidores, que o compravam e consumiam, evoluíram com o novo significado de cocriação de valor, a partir das interações entre ambas as partes, em um processo colaborativo (Vargo & Lusch, 2016).

As pesquisas sobre cocriação de valor obtiveram relevância a partir dos estudos de Vargo & Lusch (2004), com o conceito de “lógica dominante do serviço” (*SDL - Service Dominant Logic*). No seu artigo seminal, os autores afirmaram que as organizações deveriam criar estratégias e ações não só centradas no cliente, mas também colaborando e aprendendo com ele em um processo de cocriação de valor (Vargo & Lusch, 2004). Grönroos & Voima (2013) conceituam a cocriação de valor como a criação conjunta de valor de uso, durante o processo de consumo. Cocriar valor envolve compartilhar conhecimentos, recursos e experiências entre empresas e consumidores (Peltier et al., 2020; Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Com a evolução da teoria, o conceito foi revisitado passou a ser entendido como um fenômeno que descreve a combinação de esforços e interesses entre a firma e diversos *stakeholders*, indo além da relação somente com o consumidor (Cannas et al., 2019; Casali et al., 2018). Trata-se da atuação conjunta e voluntária entre organizações, colaboradores, consumidores, fornecedores, acionistas e outros *stakeholders* para criar ganhos (valor) para todos esses atores (Boadi et al., 2022; Casali et al., 2018; Tregua et al., 2021). No cenário digital, a cocriação de valor é potencializada por sistemas de informação, plataformas e tecnologias digitais que promovem a colaboração entre *stakeholders* (Akman et al., 2019; Erhardt et al., 2019). Noutra perspectiva, atores econômicos engajados e trabalhando juntos, também cocriam soluções e inovações digitais



em empreendimento digitais (Shi et al., 2023; Xu et al., 2022).

Para Henfridsson (2018), no cenário digital, o significado de “valor” é mais amplo e envolve espaços e conexões que entrelaçam várias dimensões compostas por dispositivos, redes colaborativas, serviços digitais e geração e compartilhamento de conteúdo. Nesse contexto, os negócios e empreendimentos digitais são ancorados em plataformas, tecnologias, infraestrutura e/ou soluções digitais colaborativas, que revisitam o processo de criação de valor (Henfridsson et al., 2018), recombinao processos, aumentando a interação entre diversos atores, recriando ou reconfigurando a oferta de produtos e serviços, além de promovendo a comunicação, troca de informações e compartilhamento de conhecimentos (Antonopoulou & Begkos, 2020; Kraus et al., 2018; Nambisan, 2020).

As organizações devem modificar suas práticas empresariais para se adaptar a comportamentos cocriativos e isso se dá pela mudança de cultura (S. Sharma & Conduit, 2016). Para Akaka et al. (2013) o contexto cultural, que abrange práticas, recursos, normas e comportamentos, é um fator crítico para a cocriação de valor.

#### **4.2.2 Empreendedorismo digital e tecnologias digitais**

Com a evolução das tecnologias e plataformas digitais de negócios, multiplicam as oportunidades para criação de novos empreendimentos, que têm no seu DNA a combinação do mundo físico e digital, ou mesmo somente digital. O empreendedorismo passa a se chamar empreendedorismo digital, pois aparentemente não há mais como “desconectar” um novo negócio criado, separando-o da internet, das redes sociais, dos aplicativos e do alcance proporcionado pelo mundo online e digital (Li et al., 2017; Reuschke et al., 2021). Para Paul et al. (2024) a literatura sobre empreendedorismo digital e tecnologias digitais está ainda em constante evolução. O empreendedorismo digital é um novos formato de empreender agregando o uso de meios e tecnologias digitais em um ambiente de negócios predominantemente digital (Nambisan, 2017; Paul et al., 2023).

Tecnologias digitais são a base para a digitalização dos negócios, para a transformação digital e para o empreendedorismo digital (Kraus et al., 2018; Nambisan, Wright, et al., 2019). Na era digital, elas potencializam a competitividade das empresas ao conectá-las com clientes, fornecedores e parceiros de negócios, possibilitando a captação de novos conhecimentos, a formação de alianças comerciais e tecnológicas, a oferta de novos produtos e serviços, e a entrada em novos mercados (Shi et al., 2023; Teece & Linden, 2017). Na última década as tecnologias digitais se aperfeiçoaram e multiplicaram em um conjunto diversificado de plataformas, artefatos, aplicativos e infraestruturas digitais complexas, que alteraram o mercado

e o formato de fazer negócio e também de gerar valor (Reinartz et al., 2019). O cenário se multiplica com novos empreendimentos digitais e colaborativos em diversos setores e nichos da economia como: bancário, logística, turismo, entretenimento, segurança, educação, moda, esportes, alimentação, cultura e essa lista segue aparentemente sem fim.

#### 4.2.3 Cocriação de valor e empreendedorismo digital

Na área de estratégia e negócios a cocriação de valor se evidencia pela interação, colaboração e trocas de conhecimentos e recursos, entre empresas e *stakeholders* (Grönroos & Voima, 2013; Rubio et al., 2021) para geração conjunta de valor refletida em bens, serviços e inovações (Edvardsson et al., 2011; Sjödin, Parida, Jovanovic, et al., 2020; S. L. Vargo & Lusch, 2016). O novo ambiente de negócios, envolto em tecnologias digitais colaborativas, promove um ambiente de compartilhamento de informações, recursos e conhecimentos (Cvijeta Djevojić et al., 2024). A colaboração e o incentivo à aprendizagem conjunta são potencializados digitalmente, intensificando a cocriação de valor entre as organizações e seus *stakeholders* (Alerasoul et al., 2022; Erhardt et al., 2019; Priyono & Hidayat, 2024).

A relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital é abordada em estudos prévios, sob diversos formatos de negócios: i) armazenamento de dados em nuvem (Giones & Brem, 2017); ii) comércio eletrônico (sites) de produtos e serviços (Guthrie et al., 2014); iii) aplicativos digitais, como a Uber, para transporte urbano (Sussan & Acs, 2017); iv) Inteligência artificial em assistentes pessoais como Alexa, da Amazon ou Google Assistente (Nambisan, Wright, et al., 2019); v) *crowdfunding* ou *crowdsourcing*, disponibilizados em softwares que reduzem as distâncias geográficas entre financiadores e *startups* digitais (Martinez-Corral et al., 2019; Mollick, 2014), vi) compartilhamento de casas, apartamentos, quartos com aplicativos como AirBnb, Booking.com (Guttentag, 2019; Nambisan, Zahra, et al., 2019); vii) aplicativos de localização global (GPS) conectados com o *google maps* para cálculo de rotas e operações logísticas, com ampla colaboração entre os usuários (Nambisan, 2017; Teixeira & Jamieson, 2014); viii) *marketplaces* digitais como a Amazon.com, Magazine Luiza, Mercado Livre, que demandam avaliações dos clientes sobre suas plataformas para melhor entrega de serviços e valor (Smith et al., 2013; Teixeira & Jamieson, 2014).

As fronteiras da inovação e do empreendedorismo digital parecem não existir mais onde quase tudo que envolve o consumo pode ser digitalizado, no todo ou em parte, pelas tecnologias e plataformas digitais, que modificam a forma de criar valor e ofertar produtos e serviços (Constantinides et al., 2018; Kraus et al., 2018; Nambisan, Zahra, et al., 2019). O progresso tecnológico é tamanho que a quantidade de novas ofertas extrapola a capacidade de absorção

pelos consumidores, ao mesmo tempo que altera hábitos de consumo (Christensen & Rosenbloom, 1995) e modifica a forma que o valor é criado e entregue (Hamidi et al., 2020). A cocriação de valor surge nesse contexto como uma expressão do esforço conjunto entre organizações e demais *stakeholders* no sentido de revisar a forma de criar e entregar valor, utilizando meios e tecnologias digitais ou parcialmente digitais (Hein et al., 2019).

#### 4.2.4 Consumidores e *stakeholders* digitais

O consumidor totalmente conectado se consolida como o centro da estratégia dos negócios na era digital (Hafezieh & Pollock, 2023). A digitalização conecta consumidores entre si e com as organizações, aproximando esses agentes econômicos para uma relação de troca mais fluida, com maior diálogo e convergência de interesses (Bouncken et al., 2021). A internet, as redes sociais e os aplicativos digitais transformam os hábitos do cliente, levando-o a comprar não só produtos, mas a buscar por experiências únicas e diferenciadas, por serviços digitais e por engajamento digital com as empresas (Akman et al., 2019; Hafezieh & Pollock, 2023).

A jornada de consumo evoluiu e migrou para o *omnichannel*, com o cliente interagindo em lojas físicas e também em diversos ambientes virtuais, por meio da internet, no seu computador, *smartphone*, *tablet* ou *smartwatch*, em um processo de compra e interação mais complexo e imprevisível (Barann et al., 2020; N. Sharma & Dutta, 2023). O processo de consumo, que antes era simplificado na loja física, atualmente pode ter se iniciado com processos tradicionais, com o consumidor assistindo sua TV em casa ou, o que é mais comum, ter sido impactado digitalmente, a qualquer momento, com a navegação em uma rede social (Instagram, TikTtok, Facebook, Threads) ou com a busca em e-commerces. A internet e o comércio eletrônico estão em todos os nichos de mercado e cada vez mais presentes para o cliente *omnichannel* (Lehrer & Trenz, 2022; Nilsson, 2023). Além disso, a navegação online é ainda intensificada por aplicativos digitais instalados nos *smartphones*, que comercializam (ou dispõem gratuitamente) uma infinidade de soluções, serviços e produtos a qualquer tempo (Kraus et al., 2018).

Com o mercado repleto de tecnologias digitais, houve uma multiplicação das plataformas interativas, que facilitam e promovem também a conexão dos demais *stakeholders* com as empresas. Empreender digitalmente se tornou, na maioria das vezes, uma atividade que envolve múltiplos interessados (Berger et al., 2021; Elia et al., 2021; Jafari-Sadeghi et al., 2021), como fruto de uma combinação complexa e interacional entre organizações, ambientes, pessoas, recursos e informações (Ramaswamy & Ozcan, 2015) para transformar digitalmente uma empresa ou os produtos e serviços oferecidos aos consumidores (Firican, 2023).

Inovações e empreendimentos no cenário mais conectado pelas novas tecnologias e soluções digitais surgem não só pela iniciativa da firma, como se intensificam pela colaboração e engajamento com *stakeholders* para criação e cocriação de valor (Benson & Davidson, 2010; Erhardt et al., 2019; Hawlitschek & Hodapp, 2024; Hyrkäs et al., 2020). E isso se reflete em atores econômicos digitalmente engajados, mais conectados e próximos às organizações (Brodie et al., 2019; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Do lado das empresas, essas dedicam também tempo, investimentos e esforços para inovar e empreender digitalmente, não só para se manterem competitivas, mas para entenderem e interagirem melhor com esse cliente mais digital (Fan, 2024; Merz et al., 2018).

A busca é também por mais inovações tecnológicas, mais digitalização e automação de processos e, com isso, maior variedade, customização de produtos e diferenciação de atendimento para tentar entregar mais satisfação aos consumidores e, claro, buscar maior rentabilidade para os negócios (Edelman & Singer, 2015; Reinartz et al., 2019). O mercado passa por uma transformação digital sem precedentes (Brunetti et al., 2020) e temos no varejo o segmento que mais interage diretamente com o cliente, que se configura como um novo cliente digital (Hafezieh & Pollock, 2023).

#### **4.2.5 Transformação digital no varejo**

A transformação digital é um conjunto de iniciativas, baseadas em tecnologias digitais (Nambisan, 2017), que altera modelos de negócios, mercado e sociedade (Cvijeta Djevojić et al., 2024). No universo dos negócios, promove a transformação de estruturas organizacionais, recombina recursos e processos, revisitando a conexão entre atores externos e internos à organização para sua adaptação ao cenário digital (Plekhanov et al., 2023; Sayabek et al., 2020). Transformar digitalmente uma empresa envolve modificações substanciais na forma de pensar e operar o negócio, de interagir com clientes, fornecedores e parceiros comerciais, com o uso de ferramentas e tecnologias voltadas para um ambiente de negócios digital (Alamäki & Korpela, 2021; Autio et al., 2017).

Processos de transformação digital envolvem alterações em praticamente todas as áreas da empresa, trazendo mudanças na estrutura e, sobretudo na cultura organizacional (Deep, 2023). A transformação digital vai além dos investimentos em TI e tecnologias digitais e depende fundamentalmente da implantação de uma cultura digital (Firican, 2023).

No varejo, como fruto desse cenário digitalizado, temos atividades empresariais que se modificaram substancialmente e um dos maiores reflexos disso é a mudança de atuação exclusivamente por meio de lojas físicas para uma atuação digital e *omnichannel* (Gerea &

Herskovic, 2022), com operação e estratégias repletas de soluções, serviços e tecnologias digitais (Kraus et al., 2018). Construir uma atuação *omnichannel* favorece a interação da organização com seus consumidores e demais *stakeholders* por múltiplos canais (e-commerce, lojas físicas, centrais de atendimento telefônicas, aplicativos online, redes sociais, dentre outros) para comercializar produtos e serviços, captar críticas e contribuições, resolver problemas e estreitar relacionamento, engajando-os também para cocriar valor (Grönroos & Voima, 2013; Hyrkäs et al., 2020; Zheng & Li, 2024).

Para Shankar et al. (2021) o varejo vive uma transformação sem precedentes, sobretudo após a pandemia do covid-19, na qual consumidores passaram a ter que consumir em casa o que comumente iriam às ruas para fazer. Isso impactou totalmente os modelos de negócios em escala global, integrando ambientes *online* e *offline* (físico) e revolucionando a forma de atuar do segmento. Aqui, por exemplo, florescem os interesses sobre aplicativos que agregam inúmeros serviços online (Wohllebe et al., 2020), que fortalecem as vendas por meio de *social selling* (Fan, 2024), além de *softwares* e plataformas construídas sobre algoritmos de inteligência artificial (Lu et al., 2023; Zawacki-Richter et al., 2019). A inteligência artificial é um bom exemplo de rápida evolução da tecnologia de informação utilizada para captar dados e interagir com consumidores para cocriar valor (Pillai et al., 2020; Shankar et al., 2021; Yeh et al., 2020).

### 4.3 MÉTODO

Nosso trabalho utiliza uma abordagem qualitativa com um estudo de caso único, realizado sobre uma empresa familiar do segmento de moda e calçados, fundada há 42 anos na cidade de São José dos Campos, interior de São Paulo. Mais precisamente, sobre sua trajetória recente, período em que migrou de um empreendimento tradicional, com atendimento a clientes somente em suas lojas físicas, para uma estratégia de atuação digital e *omnichannel*, implementando uma série de iniciativas estratégicas e ações para se adaptar à transformação digital do mercado.

Estudos de caso podem abordar múltiplos casos ou um estudo de caso único (Yin, 1984). Optamos por um estudo de caso único por três razões: i) por se tratar realmente de um caso particular, recente e único no segmento (Creswell, 2012); ii) pelo relacionamento profissional prévio existente entre um dos pesquisadores e membros da diretoria da empresa, possibilitando o acesso a informações e opiniões francas construídas sobre a base de confiança (Creswell et al., 2014); iii) pela maior imersão dos pesquisadores nos dados coletados e na triangulação com análise de conteúdo e a teoria, trazendo também maior amplitude das descobertas e análise do

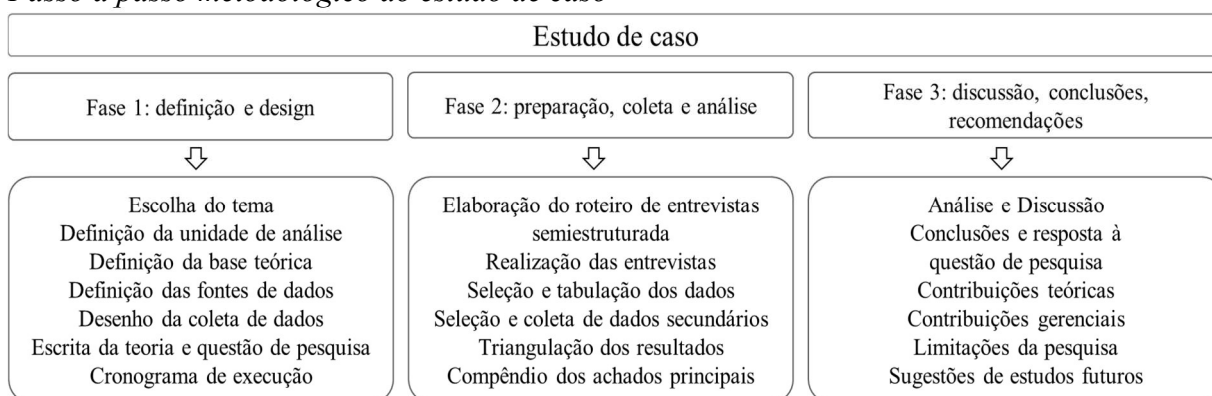
fenômeno estudado (Darke et al., 1998; Flyvbjerg, 2006; Patton, 2002).

Ao aproximar o pesquisador do objeto do estudo, os estudos de caso trazem mais profundidade de análises, variedade de fontes de dados, interpretação de contextos únicos e simplificação da linguagem na exposição e dos achados, tornando a pesquisa mais próxima e compreensível ao leitor (Creswell et al., 2014). Têm se provado como um método eficiente para construção de teorias a partir do confronto entre dados reais coletados e teoria prévia, ou seja, cruzando realidade e fenômenos observáveis na prática com a teoria, construtos ou outras construções teóricas (Aberdeen, 2013; Darke et al., 1998; Strauss & Corbin, 1998). Nesse sentido, o método é indicado para explorar campos de estudo pouco explorados, situações e casos particulares ou delimitados ou em rápida mudança. No nosso caso, trata-se de um estudo sobre conceitos contemporâneos tratados em conjunto (cocriação de valor e empreendedorismo digital) e aplicados em um caso prático, de uma empresa que passou por uma transformação digital.

Como técnica, utilizamos análise de conteúdo sobre dados colhidos a partir de roteiro de entrevistas semiestruturado e dados secundários. As entrevistas foram conduzidas com dez membros da direção e corpo gerencial, que tiveram papel crucial (Nelson & Lima, 2020) no transcorrer da transformação da empresa. Triangulamos esse material coletado com análise de documentos físicos e digitais, disponibilizado pela empresa, e com o referencial teórico. A Figura 16 ilustra os passos metodológicos da pesquisa.

**Figura 16**

*Passo a passo metodológico do estudo de caso*



*Nota:* adaptado de Yin (2015)

Roteiros de entrevistas semiestruturadas são um guia para o pesquisador e o entrevistado, servindo para manter o foco no objeto de estudo, mas garantindo também a livre expressão do entrevistado, permitindo o diálogo aberto, a colocação de ideias, pensamentos e acontecimentos para além do que foi perguntado, trazendo maior profundidade e até mesmo novos questionamentos surgidos naturalmente durante o debate (Creswell et al., 2014; Rowley

& Slack, 2004). O roteiro (Apêndice E) foi desenvolvido sobre os temas discutidos no referencial teórico, alinhando-os à realidade do objeto de estudo (Dumay & Cai, 2014; Rowley & Slack, 2004), resultando em questões abertas, como uma sugestão para que os entrevistados respondessem de forma livre, já que os temas são novos e muito sujeitos a novidades vindas do campo de pesquisa e dos envolvidos diretamente no processo. A Tabela 24 resume dados das entrevistas e dos entrevistados, com o papel de cada um deles no processo de transformação.

**Tabela 24**

*Gestores entrevistados e papel na transformação digital*

Código	Data	Entrevistado	Cargo na companhia	Tempo de empresa	Duração da entrevista	Transcrição em páginas	Papel no processo de transformação digital
E1	15/02/2024	Márcio Sampaio	Diretor Financeiro	33 anos	38min	13pg	Reestruturação financeira do grupo e negociação com fornecedores e parceiros comerciais
E2	22/02/2024	Raphael Tavares	Gestor de compras	16 anos	34min	15pg	Decisão de compras de produtos, renegociação com fornecedores, controle de caixa, CMV e pagamentos
E3	14/02/2024	Romilton Seccomandi	Diretor de Operações	38 anos	47min	25pg	Adaptação das lojas físicas ao processo omnichannel, interação com site, redução de quadro de pessoal
E4	01/03/2024	Carlos Carvalo	Gerente Festcard	7 anos	48min	27pg	Estruturação financeira com o cartão próprio, principal meio de pagamento do Grupo, com revisão de recebíveis
E5	07/03/2024	Renan Constantino	Diretor de Mkt e Digital	8 anos	52min	31pg	Decisor estratégico, responsável por toda execução da estratégia digital (Mkt digital, e-commerce, app, lojas digitais)
E6	08/03/2024	Nelson Constantino	Diretor de TI e Adm.	38 anos	45min	25pg	Disseminação de cultura, reestruturação de TI, renegociação de contratos, reestruturação interna de times
E7	20/03/2024	Sônia Constantino	Diretora de RH	41 anos	54min	34pg	Disseminação de cultura, construção de parcerias, suporte de RH, reestruturação de times
E8	21/03/2024	Bruno Constantino	CEO	9 anos	66min	39pg	Decisões estratégicas, disseminação de cultura, relações com investidores e mercado, suporte aos processos internos
E9	22/03/2024	Renê Ueno	Gerente de TI	22 anos	39min	15pg	Reestruturação da área de TI para suportar as mudanças
E10	26/03/2024	Karen Akemi	Gestor de compras	10 anos	36min	11pg	Decisão de compras de produtos, renegociação com fornecedores, controle de caixa, CMV e pagamentos

*Nota:* adaptado de Nelson & Lima (2020)

*Nota:* nomes reais dos gestores, autorizados pelos mesmos (ver Termos de Consentimento Livre e Esclarecido no Apêndice G)

As entrevistas foram gravadas presencialmente durante os meses de fevereiro e março de 2024 na sede da companhia. Para gravação foi utilizado o aplicativo “Gravador de voz” de um smartphone Samsung M52 e a transcrição foi realizada no Word, pela ferramenta do próprio editor (ver exemplo de transcrição no Apêndice E), resultando em 235 páginas transcritas para nossa tabulação e análise. O conteúdo extraído recebeu autorização escrita de divulgação (Apêndice F), por parte da direção da organização e também de cada entrevistado, cuidado ético inclusive reforçado verbalmente, no início de cada entrevista presencial. Os entrevistados receberam codificações (E1 a E10) e as observações e citações de cada um deles, durante as entrevistas, foram identificadas entre parêntesis nas análises da seção 4.4.

Após a transcrição das gravações, tabulamos e codificamos esses dados primários em planilha Excel, triangulando com as fontes secundárias, também tabuladas e categorizadas, resultando na construção da nossa análise temática (Rowley & Slack, 2004). A análise temática e exploratória detalhou informações e dados levantados ao longo das entrevistas, conectando esses achados com o referencial teórico (Creswell et al., 2014). No Apêndice G, apresentamos a Tabela 27, resultante da tabulação e análise dos dados, sob a perspectiva das evidências

empíricas (iniciativas da empresa) e teóricas da cocriação de valor em conjunto com o empreendedorismo digital, relacionando autores na literatura que tratam das temáticas identificadas, e conectando esses elementos aos pilares da transformação digital da empresa.

Para estudos de caso, a análise dos dados coletados tem por objetivo encontrar fontes sólidas que demonstrem padrões de comportamentos, ações, ideias, fases, objetos que, ao serem identificados, são interpretados sob a luz da teoria ou de um cenário concreto no qual se evidenciou (Neuman, 2006; Yin, 2009). A análise dos dados compreende a classificação, categorização, revisão, comparação e ordenação lógica de resultados para construção e/ou descoberta de achados (Langley, 1999). Veal (2005), resume em três maneiras de proceder a análise, que podem se complementar entre si: análise de séries temporais, correspondência de padrões, construção de explicação. A construção de explicação em estudos de caso envolve a descoberta de padrões empíricos que coincidem com padrões observáveis na teoria e, a partir daí, desenvolve-se uma explicação lógica ou causal do que é descoberto, utilizando referências teóricas, explicações e análise crítica dos dados (Veal, 2005). Em particular no nosso estudo, construímos as explicações, analisando essa correspondência de padrões e características do caso, analisando-os em face da teoria existente sobre os dois fenômenos estudados em conjunto.

Estruturamos nossa discussão por meio de uma análise temática (categorização), ordenando logicamente (construção dos pilares da transformação) as iniciativas, decisões estratégicas e ações gerenciais da empresa (padrões empíricos observados), convergentes com padrões observáveis na teoria (evidências teóricas e autores) sobre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, explicando-os por meio de análise dos dados coletados nas entrevistas, alternando com referências da literatura, o que fortalece a validade interna do trabalho (Veal, 2005; Yin, 2009). Na próxima seção, apresentamos a análise temática que resultou na construção dos cinco pilares da transformação digital da empresa, finalizando a seção com recomendações gerenciais.

## **4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

### **4.4.1 A transformação digital da empresa em uma perspectiva longitudinal**

O Grupo Oscar foi fundado em 1982 com uma loja física de calçados e o nome original de Oscar Calçados. Atualmente a empresa possui cinco grandes bandeiras/marcas e seus e-commerces (Oscar Calçados, Carioca Calçados, Paquetá Calçados, Paquetá Esportes e Gaston), cerca de 150 lojas físicas em seis estados do Brasil (MG, SP, MG, RJ, SC, RS) e tem aproximadamente três mil colaboradores, além de mais de dois milhões de clientes fidelizados em seu crediário próprio, o cartão digital Festcard. Nos últimos quatro anos, a operação mais

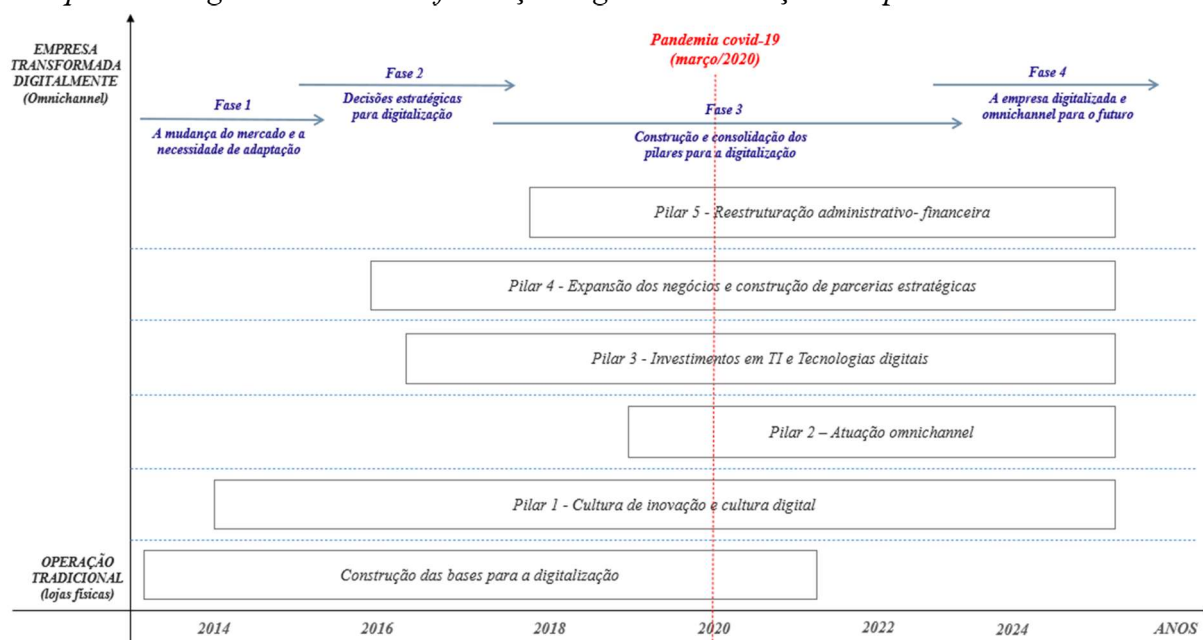


que dobrou de tamanho, ao adquirir em 2021 a rede de lojas Carioca, com 20 lojas, em Santa Catarina, e em 2023, a rede Paquetá/Gaston, no Rio Grande do Sul, com mais 65 lojas, além de terem imergido no processo de digitalização dos negócios com expansão das vendas online.

A Figura 2 ilustra o estudo de caso e uma perspectiva longitudinal. A dimensão vertical da Figura 17, demonstra o caminho entre o início do processo até a empresa transformada digitalmente, demonstrando as etapas e consolidação dos pilares da transformação. Na dimensão horizontal temos o eixo do tempo e o período no qual centramos o estudo de caso. Segmentamos o corte longitudinal em quatro fases que abrangeram a construção dos cinco pilares.

**Figura 17**

*Perspectiva longitudinal da transformação digital e construção dos pilares*



Nota: adaptado de Nelson & Lima (2020)

Na fase 1, os gestores da empresa identificaram a mudança do mercado, com o surgimento de competidores digitais no segmento e com destaque para novos clientes desejando comprar pela internet, resultando em um alerta interno para a direção da companhia e também nos primeiros passos em direção a negociar a implementação de uma plataforma de e-commerce. Na fase 2 a alta direção se envolveu para tomada de decisões estratégicas rumo à digitalização dos negócios. Na fase 3, começou o longo caminho para a construção até a consolidação dos pilares da transformação. A fase 4 conclui com a empresa já digitalizada e *omnichannel*, preparada para os desafios futuros.

O CEO do grupo, Bruno Constantino, atribui o sucesso da empresa ao constante espírito de empreender e inovar e à preocupação com um tripé composto por colaboradores, clientes e

fornecedores. O Grupo tem como Visão “Ser líder no varejo calçadista por meio de um ecossistema inovador e sustentável”, como Propósito “Satisfação de estar bem a cada passo” e, como Valores, seis assertivas: atitude colaborativa; motivação para inovar; respeito às pessoas, baseado em um processo de avaliação objetiva; comprometimento e entusiasmo com a execução dos objetivos da empresa; excelência no atendimento e entendimento das necessidades do cliente e; busca do crescimento sustentável (econômico, social e ambiental). Percebe-se pela descrição dos valores, visão e propósito um alinhamento importante entre colaboração, inovação, empreendedorismo, elementos comuns à cocriação de valor com *stakeholders* (Ghezzi et al., 2020) e ao empreendedorismo digital (Ahmed et al., 2020; Berger et al., 2021).

#### 4.4.2 Primeiros passos para a construção dos pilares da transformação

Embora o processo de transformação digital da empresa tenha se iniciado há cerca de dez anos, sua consolidação aconteceu após a pandemia do covid-19 (2020): “a empresa sempre teve a cultura de inovação, pois isso está no DNA do fundador, Oscar Constantino” (E1). A empresa sempre “pensou em como gerar mais valor para o cliente e melhorar a experiência em loja” (E8) e, para isso, entendia que deveria “inovar e investir em tecnologia” (E8). Assim, destinou esforços e orçamento para investimentos, por exemplo, em: computadores e softwares, criação de marcas próprias, eventos de moda, vitrines giratórias, programas de treinamento e formação de vendedores e gestores, impressoras de preços, organização de crediário com cartão próprio. A cultura organizacional é fundamental para inovação, crescimento e desenvolvimento das organizações (Shayah & Zehou, 2019). Envolver os *stakeholders* mais próximos, colaboradores e fornecedores, para se engajarem no processo “sempre fez parte da cultura da companhia para gerar valor para o cliente”, afirma o CEO, Bruno Constantino.

Procurar entender a nova jornada de compra (física e digital) do consumidor e a mudança dos seus hábitos de consumo com a digitalização (Barann et al., 2020; Zheng & Li, 2024), foi outro grande passo para a empresa, habituada a atender clientes e vender somente em lojas físicas. O comportamento do cliente mudou e ele está mais conectado e engajado digitalmente e, por causa disso, o varejo e toda a cadeia de valor teve que se adaptar: “é preciso não só vender, mas se comunicar com o cliente de forma diferente, nas lojas e também digitalmente” (E1). “Assim como o cliente, nós também temos que ser *omnichannel*” (E3).

O diretor de marketing e e-commerce do grupo, reforça que enquanto o investimento em mídia algum tempo atrás era basicamente realizado em meios tradicionais como TV, Rádio, jornal, *outdoor* e *busdoor*, atualmente esse investimento migrou predominantemente para

canais digitais, como redes sociais, afiliados digitais, *google adds*, influenciadores, comparadores online de preços etc.: “não se trata mais de querer ou não investir no digital, o consumidor mudou, as tecnologias digitais catalisaram esse movimento e é preciso entender isso e acompanhar a mudança para não ficar para trás” (E5).

O diretor financeiro menciona que houve, e ainda há, o desafio de “entender essa nova forma de fazer negócios, pois o cliente não está mais só na loja e nós temos que ir atrás dele no mundo digital. São clientes digitais e a concorrência que era só das lojas da região e locais, passou a ser de todo o país, vendendo até mais barato pela internet” (E1). O desafio para a empresa envolveu quebras de paradigmas internos, com colaboradores, acostumados a atender somente presencialmente os clientes. Foi preciso redescobrir como conversar e lidar com os clientes também por meios digitais para entender seus novos hábitos e competir com concorrentes digitais em escala nacional e internacional.

A transformação digital pela qual passava a empresa precisava ser entendida e multiplicada internamente, e isso envolveu o desdobramento da cultura de inovação dos fundadores para o corpo gerencial que, por sua vez, ficou encarregado de disseminá-la para os demais colaboradores. O grupo implementou iniciativas como o PIT, ou Programa de Inovação e Transformação, “que incentiva os colaboradores a trazerem alguma solução para uma dor da empresa” (E1). A melhor ideia/inovação resulta em premiação em dinheiro para a equipe vencedora, e garante orçamento e recursos para colocar em prática a iniciativa na companhia.

Ao firmar parceria com a Fundação Dom Cabral, a empresa buscou a construção de processos importantes para sua evolução, como: i) o desenho da governança, normas de conduta e mentoria do processo sucessório para a segunda geração; ii) construção do mapa de competências para desenvolvimento de lideranças; iii) a implantação da metodologia OKR (*Objectives and Key Results*), ou objetivos e resultados-chave. O app próprio do e-commerce, hoje responsável por mais de 15% das vendas on-line da empresa, surgiu a partir de um OKR. O sistema de abertura digital de chamados (TOP DESK) também veio de uma *squad* do OKR. São vários exemplos de melhorias de processos e inovações da empresa, cocriando valor com colaboradores e com auxílio de tecnologias digitais.

A colaboração para construção conjunta de produtos exclusivos com fornecedores tem sido um foco de atuação relevante para a empresa desde 2021. Para os gestores de compras, “criar produtos exclusivos, em conjunto com parceiros e marcas consolidadas no mercado, garante diferenciação de produtos e preços, fortalece a parceria comercial com fornecedores e entrega ao cliente opções diferenciadas para seu consumo” (E2). A cocriação de valor entre empresas é um caminho para inovação, intercâmbio de conhecimentos e recursos, tanto

material, quanto simbolicamente.

Tecnologias digitais e investimento em TI são elementos basilares para o empreendedorismo digital (Nambisan, 2017) e favorecem a cocriação de valor entre firmas e seus *stakeholders* (Jonas et al., 2018; Nudurupati et al., 2015). “Os desafios da digitalização envolveram desde a abertura de uma nova empresa (Data Shelf) para desenvolvimento de soluções e softwares, passando por mudanças na infraestrutura da empresa, que incluíram fortalecimento de hardwares, investimento em softwares diversos e reconfiguração do ERP (sistema de gerenciamento de informações) da companhia para conexão com plataformas e serviços digitais” (E6).

A pandemia de covid-19, com decretação de calamidade pública em março de 2020 foi o momento de “virada de chave” (E1, E3, E5, E8) para a transformação digital da empresa, impulsionando a consolidação *das* bases do processo, representado no nosso estudo por cinco pilares centrais: cultura de inovação e cultura digital, atuação *omnichannel*, investimentos em TI e tecnologias digitais, expansão dos negócios e construção de parcerias estratégicas e reestruturação administrativo-financeira.

#### 4.4.3 Cultura de inovação e cultura digital

Para se transformar digitalmente uma empresa precisa mudar sua cultura organizacional e isso passa necessariamente por criar e disseminar cultura digital de negócios e cultura de inovação (Deep, 2023; Firican, 2023). No Grupo Oscar, a criação de cultura digital na empresa se traduz em diversas iniciativas e programas internos para gestores e colaboradores.

O grupo desenvolveu programas para os colaboradores e gestores se integrarem ao processo de mudança, tais como: i) PEG (Programa de Excelência em Gestão), que define indicadores chaves para premiação e bônus; ii) PES (Padrão de Excelência em Serviços), que busca garantir a qualidade e padronização dos serviços prestados em lojas e canais digitais de atendimento ao cliente; iii) PVA (Programa de Vendas e Atendimento), que foca exclusivamente no vendedor da loja; iv) PGC (Programa de Gestão de Compras), que abrange a formação e o caminho a trilhar pelos colaboradores para se formarem compradores. Engajar colaboradores tem sido abordado na literatura como uma estratégia importante para a transformação e o empreendedorismo digital (Ahmed et al., 2020), para práticas colaborativas de cocriação de valor (Ravazzani et al., 2017) e para a melhoria do desempenho dos indivíduos e da empresa (Gupta & Sharma, 2016; Islam et al., 2024).

Por ter maior parte das atividades em lojas e cerca de 2.700 dos 3.000 colaboradores, a cultura digital deveria passar necessariamente por este ambiente. Criou-se o PGL (Programa de

Gestão de Lojas), um *handbook* digital, “a Bíblia dos gerentes de lojas” (E7). Neste material, que acompanha a carreira dos gerentes das 150 lojas do grupo, há a descrição do perfil comportamental e técnico necessários para a função e todas as suas atividades, além de dedicar um capítulo inteiro para a disseminação da cultura de inovação e outro para a necessidade de entender e abraçar uma cultura digital e *omnichannel*, envolvendo lojas físicas e tecnologias digitais.

Em 2021, a empresa criou o PDD (Programa de Desenvolvimento de Dirigentes), que visa escolher colaboradores com potencial de crescimento para assumir cargos de liderança. Todos os anos são escolhidos novos colaboradores para participar do programa e, durante um ano, esses selecionados participam de um curso de pós-graduação para formação de novos gestores, imergindo-os em temas como: finanças, inovações digitais, recursos humanos, tecnologias digitais, gestão de inovação, habilidades técnicas e competências comportamentais, estratégia.

Para imergir os colaboradores no universo digital, a companhia criou também a BEE (2020), uma plataforma de comunicação e rede social própria na qual todos os funcionários se comunicam diariamente, divulgam boas práticas, realizam treinamentos online e colaboram entre si e com a companhia. São práticas alinhadas com compartilhamento de cultura como facilitador de desenvolvimento sustentável de organizações e também para a cocriação de valor entre colaboradores.

Em meados de 2016 a empresa evoluiu com uma primeira plataforma online para criação do seu e-commerce ([www.oscarcalcados.com.br](http://www.oscarcalcados.com.br)), dando um importante passo rumo à operação *omnichannel*.

#### **4.4.4 Rumo à uma atuação *omnichannel***

Como fruto do cenário digitalizado e com elevada competição, as atividades empresariais se modificaram substancialmente e um dos maiores reflexos disso foi a mudança de atuação exclusivamente por meio de lojas físicas para uma atuação digital e *omnichannel*, operando com estratégias repletas de soluções, serviços e tecnologias digitais (Kraus et al., 2018). “O cliente mudou muito e quer ser atendido não só na loja, mas também no sofá de casa, quer comprar por internet, quer saber quem é a empresa nas redes sociais, quer receber rapidamente os produtos que comprou no e-commerce (E1).

Um dos pilares da transformação digital do Grupo Oscar foi migração do atendimento unicamente por lojas físicas para uma operação *omnichannel*. Para o CEO do grupo, idealizador do projeto, “as lojas deveriam ser locais de experiência para o cliente, abrangendo atendimento

presencial integrado com o virtual, e não só um local para compras de produtos” (E8). Como primeiro passo, houve o redesenho arquitetônico das lojas físicas para um projeto que chamaram de “lojas 3.0” ou “lojas *touch*”. Nas lojas *touch* o *visual merchandising* foi completamente modificado, foram eliminadas as vitrines fechadas (algo comum neste segmento) e todos os calçados passaram a ser expostos em prateleiras abertas, para o cliente tocar, sentir e escolher pessoalmente os produtos e auxiliar o vendedor no processo de venda. A loja foi projetada combinando iluminação, tecnologias, conforto, rapidez e praticidade de atendimento para o cliente e também para a força de vendas. “As lojas *touch* tornaram a venda mais interativa, entregando ao cliente uma melhor experiência com produtos e serviços mais simples, melhores e mais convenientes” (E5)

Dentre alguns pontos relevantes das novas lojas, podemos citar: i) criação do “PDV checkout” (2021), no qual os próprios vendedores realizam o processo de atendimento, venda, recebimento do pagamento via cartão de crédito (85% da venda) e entrega do produto ao cliente; ii) instalação de totens com telas *touch screen* (2021) que conectaram as lojas físicas ao e-commerce da empresa; iii) criação do programa “vendedor 3.0” (2021), com sistema de remuneração e premiação para equipes de vendas abrangendo vendas físicas e virtuais (antes remuneravam somente a venda física); iv) instalação de *lockers* em lojas (2021) para retirada de mercadorias compradas no site da empresa; v) disponibilização da plataforma Gerentes Digitais (2022), um aplicativo integrado ao Instagram, que gerencia verbas de investimento para as equipes de lojas criarem conteúdo digital.

Foi ainda crucial a contratação da plataforma de e-commerce V-TEX (2019) para melhorar a experiência do usuário digital, integrando os estoques de todas as lojas, aumentando a disponibilidade e sortimento de produtos, trazendo a empresa definitivamente para o universo das vendas online e levando mais essa comodidade para os clientes. A plataforma digital também consolidou a prática de vendas online em *marketplaces*, conectando o grupo a outros grandes sites de vendas virtuais do mercado (Amazon, Privalia, Netshoes, Olympikus etc.), ampliando o alcance das vendas e trazendo mais receita financeira. Esse movimento permitiu ainda expandir a atuação geográfica, com a comercialização e entrega de produtos em praticamente todas as regiões do país, transformando a empresa em um *player* nacional.

O movimento de digitalização de parte das vendas, a mudança visual e operacional das lojas e o surgimento de novos consumidores habituados a interagir com o meio online, provocou também a necessidade de mudança no perfil e atuação do vendedor das lojas do grupo. Além de treinar constantemente as equipes para uso de tecnologia, a empresa busca, em seus processos seletivos, um vendedor mais familiarizado com vendas online e uso de ferramentas

digitais. Esse profissional mais conectado, além de atender presencialmente, acompanha as suas vendas e metas em aplicativos digitais, opera sistemas online de estoques e caixa, interage com clientes da sua própria lista no WhatsApp e posta em redes sociais os produtos da empresa para fazer *social selling*. São os colaboradores utilizando tecnologias digitais e cocriando com a organização para gerar valor para ela e seus clientes.

Entre 2021 e 2024, a empresa criou perfis virtuais das suas marcas e lojas em todas as redes sociais e também fez parceria com dezenas de influenciadores digitais em diversas localidades onde atua, consolidando sua presença física e virtual. O uso das redes sociais (ex.: TikTok, Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter) acontece de forma institucional pela empresa, para fortalecer a marca, e também pelos vendedores e gerentes das lojas, que criam conteúdo de vendas e produtos diariamente nas plataformas. Esse formato de atuação aproxima a empresa dos colaboradores e dos clientes, promovendo engajamento, troca de informações e relacionamento para gerar valor para todos. “Ver nossos colaboradores nas redes sociais, divulgando a empresa, vendendo produtos e interagindo com os clientes é uma quebra de paradigma incrível, já que há poucos anos atrás, atendíamos somente nas lojas e sempre fizemos assim por mais de trinta anos” (E7). A criação de ambientes interativos, sob plataformas digitais gera um ambiente de criação interacional e cocriação de valor e aproxima a organização dos seus clientes.

No cenário digital e sob a ótica da servitização (Sjödín, Parida, Kohtamäki, et al., 2020), reforça-se a lógica de que o valor não é função só do produto ou serviço comercializado. Ele está cada vez menos sob controle dos fabricantes, fornecedores ou das empresas, e está cada vez mais dependente do espaço de escolha do cliente (Keen & Williams, 2013). O Grupo Oscar entendeu esse conceito e o traduziu em lojas mais convidativas, reprojatadas para maior proximidade dos clientes e também conectadas digitalmente. Além disso, a empresa buscou formar seus recursos humanos para usar as tecnologias em que investiu, pois percebeu que o cenário de negócios mudou, o cliente mudou.

#### **4.4.5 Investimento em TI e tecnologias digitais**

Para empreender e inovar no ambiente híbrido (físico e digital) dos negócios é imprescindível investir em tecnologia da informação (TI) (Chen et al., 2015) e em tecnologias digitais (Nambisan, 2017). Para o diretor financeiro, o passo inicial da empresa foi de “sempre destinar um percentual anual do orçamento para investir em TI” (E1). O CEO do grupo também participa diretamente do comitê de TI para organizar os projetos estratégicos e rever os processos da área, que têm por objetivo “suportar o crescimento e os avanços tecnológicos do

mercado” (E6). “Investimos em tecnologia e isso faz parte do nosso DNA. Entendemos que isso traz mais competitividade, redução de custos, proximidade e melhor experiência para os clientes e mais eficiência para a empresa” (E8).

Desde 2016 a empresa investe em desenvolvimento e melhorias do ERP próprio e como evolução disso, em 2023, iniciou a construção de um *data lake* para reorganizar os bancos de dados (vendas, clientes, produtos, financeiros, marketing, RH), e garantir suporte de informações para a tomada de decisão, reforçando a necessidade de orientação estratégica baseada em dados (Lehrer et al., 2018). O *data lake* consiste em um sistema de armazenamento e processamento de dados em nuvem, cuja coleta vem de inúmeras fontes, como lojas, centros de distribuição, área administrativa, passando por meios virtuais (e-commerce, redes sociais, ERP, aplicativos) e também por diversas conexões com prestadores de serviços de várias áreas (financeira, compras, suprimentos), organizando e cruzando dados, gerando informações para auxiliar gestores para a tomada de decisões. “É um desafio e tanto migrar nosso antigo ERP, projetado para operar só com as lojas como a única fonte de dados, para um sistema que tem que se conectar agora com o mundo virtual e com inúmeras fontes de informações” (E9). Trata-se de conectar sistemas e dados, investir em tecnologia e infraestrutura para a geração e cocriação de valor com *stakeholders* (Akaka & Vargo, 2014; de Oliveira & Cortimiglia, 2017; Lew et al., 2019).

Os investimentos em TI e tecnologias digitais foram direcionados para integrar colaboradores/gestores, clientes e parceiros de negócios à cultura digital e convidá-los ao engajamento com a companhia para a transformação digital. As iniciativas envolveram o investimento em *softwares* internos e ferramentas digitais de gestão, criação de canais digitais de vendas e atendimento, integração de lojas físicas e e-commerce e adequação legal, tais como: i) Lexus (2021), sistema que integra os estoques das lojas físicas e virtuais (app e site) com o ERP da empresa; ii) *Google analytics* (2022) usado como ferramenta para conhecimento do perfil do cliente digital e definir as métricas de investimento do marketing online; iii) adequação da empresa à LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) (2023); iv) *Data lake* e *Power Bi* (2023), para organizar dados e informações para gestores.

Desenvolver e *implantar* tecnologias digitais fazem parte dos esforços da área de TI para inserir as empresas nos negócios digitais. Com um maior leque de possibilidades para atuação física e digital, surgiram novas oportunidades de negócios e de formação de parcerias.

#### 4.4.6 Expansão dos negócios e construção de parcerias estratégicas

Como pilar importante para a evolução da empresa para a transformação digital, buscou-



se a expansão dos negócios e a construção de parcerias estratégicas, tanto no ambiente físico, como também no online, empreendendo e inovando digitalmente. A iniciativa no campo físico abrangeu um longo caminho de aquisições de outras empresas do mesmo segmento, como: Jô Calçados e Foot Company (2014); Lojas Passarela e Oriental Calçados (2018); Carioca Calçados (2021); Paquetá Calçados e Lojas Gaston (2023). E, no início de 2020, foi firmada uma *joint venture* com grupo Aby's Calçados, empresa que atua na região nordeste do Brasil, para operar lojas conjuntamente e ganhar sinergias de custos.

Entre 2014 e 2023, ainda dentro do segmento calçadistas, também houve a diversificação do modelo de negócios e a empresa adquiriu franquias de parceiros comerciais, como: adidas, Democrata, Usaflex, Arezzo, Ana Capri. “Precisávamos expandir e diversificar os negócios e nos associar a parceiros sólidos do segmento para absorver novos conhecimentos, aprender outros formatos de negócios, crescer e inovar” (E8). Nas lojas do grupo, a partir de 2022, foram desenvolvidos espaços exclusivos de marcas (Ferracini, Diadora, Pegada) denominados “*store in store*” A literatura identifica a cocriação de valor na formação de parcerias entre organizações que comercializam semelhantes produtos/serviços por meio do processo conjunto, colaborativo, simultâneo e semelhante para a criar e ofertar um novo valor, tanto material (produtos e serviços) como simbolicamente (marca e valor da marca) (Galvagno & Dalli, 2014).

Em parceria com a empresa Three Sales, foi lançado o programa Acelera Oscar (2022), uma iniciativa para descoberta e investimento em empresas e *startups* que pudessem trazer soluções inovadoras para o negócio. Após a primeira rodada de apresentações de *startups* do programa, o grupo firmou parceria com o empreendimento digital NEOPRO (2023), cujo aplicativo homônimo, monitora as vendas em tempo real de 100% das lojas, disponibilizando-as nos *smartphones* dos vendedores e gestores da companhia. O programa também foi responsável pelo investimento na Bee Delivery, em 2023, uma empresa de logística *last mile* para entregas expressas de vendas do e-commerce, que coleta o produto na loja mais próxima ao cliente e entrega em até três horas após a compra, utilizando um *software* próprio com tecnologia de georreferenciamento. O programa Acelera se tornaria uma empresa em 2024, chamada Acelera Ventures, um braço do grupo para captação de recursos, formação de parceiras e investimentos em *startups* tecnológicas e digitais. A cocriação de valor neste contexto de parceria com *startups* e empreendimentos digitais se dá por meio de inovação colaborativa (Akter et al., 2024), inovação aberta (Randhawa et al., 2016), promoção de ambientes de inovações em comunidades virtuais (Akman et al., 2019) e mentalidade de criação de valor centrada no cliente (Galvagno & Dalli, 2014).

Escutando e interagindo com clientes foi também possível cocriar produtos como o “tênis do futuro”, em parceria com o fornecedor Kidy, de calçados infantis. “Foi muito legal convidar clientes e seus filhos e vê-los irem às lojas e na internet para sugerirem modelos e cores de um tênis que desejavam” (E5). Após vários desenhos e opiniões, foram selecionados cinco produtos finalistas para uma votação online e escolha do modelo final, em um processo cocriativo entre empresa, fornecedor e clientes, o produto foi desenvolvido e vendido exclusivamente nas lojas e site da empresa. A abordagem é corroborada pela literatura de cocriação de valor, inovação e empreendedorismo digital, trazendo o uso de plataformas digitais para a prática de diálogo, escuta e engajamento com clientes (Huiping, 2024; Peters et al., 2018) e fornecedores (*stakeholders*) (Giacomarra et al., 2019).

A visão de um negócio amplo e diversificado vem de tempos em que o grupo investia muito em moda, com a criação do evento Oscar Fashion Days, consolidado por 15 anos como um dos maiores do setor, e com a empresa se associando a marcas famosas desse universo, como Democrata, Beira Rio, Dakota, Via Marte, adidas, Havaianas etc. No segmento esportivo, desde 2016, realiza também o Circuito Oscar de Corridas de Rua, em parceria com grandes marcas como adidas, Fila, New Balance, Skechers. Ainda no caminho de diversificar os negócios, os aprendizados e as receitas financeiras, o grupo fechou parceria com a marca italiana Diadora em 2021, adquirindo a licença de comercialização dos produtos para o Brasil.

Ainda em 2023, vieram novas frentes de trabalho, inovação e cocriação, ao assinar contrato de licenciamento com a marca de entretenimento Warner/DC (2023), com o começo de desenvolvimento de tênis, meias e outros produtos exclusivos para o segmento infantil e adolescente. Em parceria comercial com a Coca-Cola e com a influenciadora digital e cantora Luísa Sonza, o grupo cocriou uma coleção de calçados casuais denominada “The Other One” (2023), comercializada nas lojas e no site da empresa e também amplamente divulgada nas redes sociais. “É importante criar produtos inovadores e exclusivos para nossos clientes. Isso fortalece nossa marca, nosso aprendizado e nossa capacidade de construir negócios em conjunto com bons parceiros comerciais” (E10). São práticas empreendedoras, baseadas na formação de parcerias e intercâmbio de capacidades internas (Siaw & Sarpong, 2021) e conhecimento externo à firma (Goyal et al., 2020) para formação de ecossistemas de inovação (Lingens et al., 2019), cocriação de valor com diversos *stakeholders* (Nudurupati et al., 2015) e cocriação de marcas fortes (Ramaswamy & Ozcan, 2015). Todo esse caminho de diversificação e expansão dos negócios necessitou de suporte administrativo e financeiro para acontecer.

#### 4.4.7 A reestruturação administrativo-financeira

Desde 2018, para suportar o planejamento estratégico de expansão e transformação digital, a empresa trata da sua reestruturação administrativo-financeira. “Deixamos de ser regionais, no interior de SP, e precisávamos crescer, aproveitar oportunidades de aquisição de outras empresas e ganhar robustez para competir melhor, inclusive no meio digital” (E1). A pandemia em 2020 obrigou a empresa a antecipar a reestruturação do negócio e isso implicou em reduzir despesas, encontrar novas fontes de receita, consolidar o crediário próprio (Festcard) como principal meio de recebimento e colocar o EBITDA, um indicador que reflete financeiramente o desempenho operacional, como centro da gestão financeira do negócio como um todo e de cada loja ou unidade de negócio individualmente. “Em um único dia, todas as lojas foram fechadas e sem vendas, não havia receita para manter a operação. Tivemos que nos reinventar” (E1). “Contamos muito também com nossos parceiros fornecedores para prorrogar pagamentos para ajustar nosso fluxo de caixa” (E1).

Também em 2020, a empresa estruturou com bancos a criação de um FIDC (Fundo de Investimento em Direitos Creditórios) e o Conselho de administração. No ano seguinte, foi criado o CSC (Centro de Serviços Compartilhados), construído sobre um robusto sistema de TI e de suporte de serviços (financeiros, RH, fiscal, logística, marketing, compras) para toda a empresa, para suportar a expansão de lojas e as vendas e operações online. A inauguração do novo Centro Administrativo (2021) para abrigar os mais de 300 colaboradores da matriz, em São José dos Campos - SP, veio em paralelo com a publicação de um Novo Código de Ética, “fortalecendo os valores da companhia, reforçando o trabalho colaborativo, o foco na inovação e a necessidade de empreender digitalmente, alinhando todos os funcionários com as boas práticas de governança” (E8).

Para o CEO do grupo, “as empresas do século XXI não podem mais atuar como ilhas. É preciso criar redes de negócios para aumentar a competitividade, gerar valor para o acionista, para o cliente e demais *stakeholders*” (E8). Na literatura, essa abordagem ressalta a interação entre vários atores e organizações, trabalhando e colaborando para gerar e cocriar valor para o negócio principal em busca de coevolução e, ao final, para gerar mais competitividade (Ghezzi et al., 2020) e atender as necessidades dos clientes (Mengi, 2017).

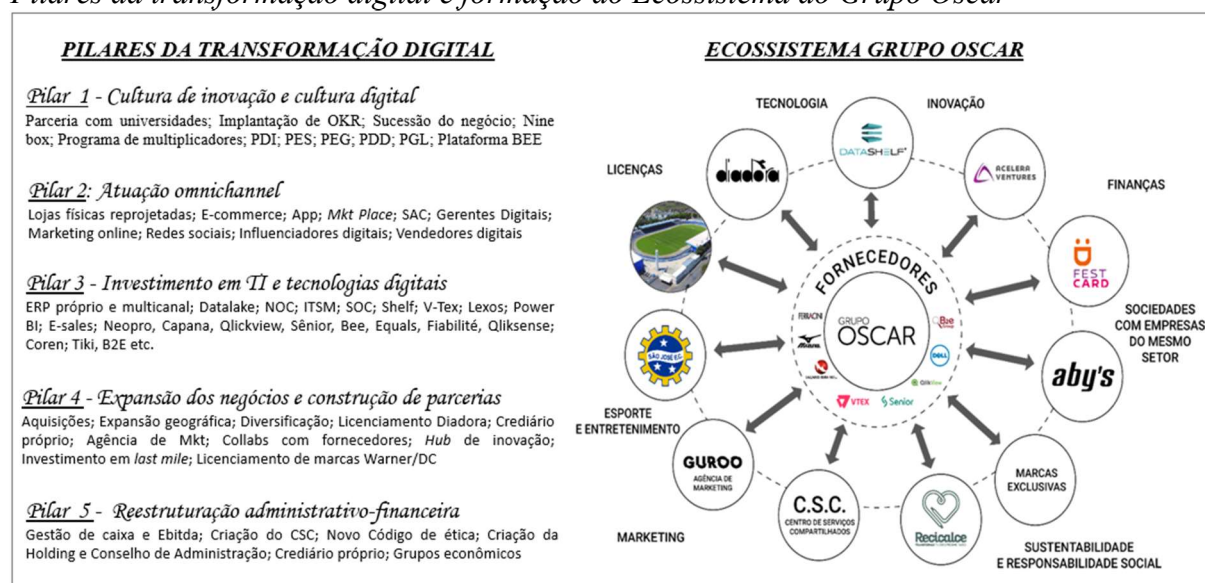
#### 4.4.8 A nova empresa e os pilares da transformação

Com quatro décadas de fundação, sendo mais de três delas, atendendo só em lojas físicas, o Grupo Oscar se reinventou para o cenário digital, inovando e empreendendo digitalmente, construindo estratégias e atuações baseadas na cocriação de valor com seus

clientes e diversos outros *stakeholders*. Em janeiro de 2024 o CEO apresentou sua nova visão de negócios para o Conselho de Administração e compartilhou para todas as lideranças do grupo, na Reunião Anual de Diretrizes, o que chamou de “Ecosistema do Grupo Oscar”. Um movimento simbólico que refletiu a nova realidade do grupo transformado digitalmente, ilustrando a conexão das empresas e atividades do grupo em uma rede de negócios cocriadora, com características de ecossistemas de valor (Serrano et al., 2021), de inovação (Namaayande & Khamseh, 2019) e de empreendedorismo digital (Li et al., 2017), voltado para a consolidação da atuação da empresa na era digital. A Figura 18 traz os pilares da transformação digital da empresa e a ilustração do ecossistema que reflete a visão do CEO.

**Figura 18**

*Pilares da transformação digital e formação do Ecosistema do Grupo Oscar*



*Nota:* figura do ecossistema extraída da Reunião de Diretrizes 2024

A partir da investigação do processo de transformação digital do Grupo Oscar, desde a construção dos pilares até a formação do ecossistema, construímos a Tabela 25, com sugestões de possíveis recomendações estratégicas e ações gerenciais, que podem ser replicados ou adaptados por outras empresas.

**Tabela 25****Recomendações gerenciais para transformação digital**

Recomendação estratégica	Iniciativa/ação gerencial	Conceitos-chave da cocriação de valor	Conceitos-chave do Empreendedorismo Digital	Autores da literatura
Investir em tecnologia integrada para suporte estratégico	Desenvolver ERP robusto, data lake e ferramentas de gestão conectadas.	Tecnologias digitais e de TI para conexão entre <i>stakeholders</i> para a cocriação de valor.	Infraestrutura e TI como base para inovação digital e integração de processos.	Akaka & Vargo (2014), Nambisan (2017), Constantinides et al. (2018), Zhou (2024), Presti et al. (2023), Jorzik et al. (2024)
Criar programas de engajamento com colaboradores	Implementar programas internos para estimular a colaboração, inovação e a cocriação de valor.	Engajamento de colaboradores e <i>stakeholders</i> para cocriar valor.	Uso de programas e tecnologias digitais para integrar equipes e promover inovação.	Winkler et al. (2019), Ravazzani et al. (2017), Ahmed et al. (2020), Boadi et al. (2022), Kassa & Tsigu. (2021), Merrilees et al. (2024), Xu et al. (2023)
Ampliar presença omnichannel	Redesenhar lojas físicas, criar plataformas digitais robustas e onectar canais físicos e virtuais.	Cocriação com consumidores e colaboradores por meio de múltiplos canais.	Estratégias digitais para alcançar novos mercados e engajar clientes e colaboradores.	Grönroos & Voima (2013), Hyrkäs et al. (2020), Nambisan (2020), Nilsson (2023), Yang et al. (2024), Knobel et al. (2024)
Construir parcerias estratégicas	Criar <i>joint ventures</i> e programas de inovação aberta. Buscar colaboração com <i>startups</i> e <i>hubs</i> de inovação.	Inovação colaborativa e cocriação de valor em redes de parceiros.	Empreendedorismo digital promovido por inovação aberta e formação de ecossistemas de negócios.	West & Bogers (2013), Randhawa et al. (2016), Ghezzi et al. (2020), Anjar (2024), Priyono & Hidayat (2024)
Incorporar análises baseadas em dados	Implementar soluções como Power BI e plataformas de monitoramento de dados para decisões informadas.	Uso de dados compartilhados para melhorar a interação entre <i>stakeholders</i> .	Ferramentas digitais para tomada de decisão estratégica e inovação.	Shayah & Zehou (2019), Nambisan (2017), Teece & Linden (2017), Hawlitschek & Daniel (2024), Huiping (2024)
Personalizar interações com clientes	Criar produtos e experiências baseados em <i>feedback</i> direto dos consumidores.	Escuta ativa e colaboração direta com clientes para cocriação de produtos.	Tecnologias que facilitam engajamento para personalização e inovação de produto e serviços.	Peters et al. (2018), Schultze et al. (2007), Ranjan & Read (2016), Bosio (2024), Guo & Zhang (2024), Stegmann et al. (2023)
Desenvolver cultura digital	Promover iniciativas internas de comunicação, capacitação e engajamento de colaboradores	Formação de cultura voltada para a inovação e engajamento interno para cocriar valor.	Incentivo ao aprendizado digital e capacitação de lideranças para empreender no meio digital.	Firican (2023), Shayah & Zehou (2019), Ravazzani et al. (2017), Gagan (2023), Akaka et al. (2024)
Ampliar o e-commerce e se conectar com <i>marketplaces</i>	Estabelecer parcerias com plataformas de comércio eletrônico para escalar vendas e ampliar alcance.	Sinergias com parceiros digitais para ampliar a cocriação de valor com compartilhamento de recursos.	Empreendedorismo digital por meio de parcerias construídas sobre tecnologias e plataformas digitais (e-commerce)	Kraus et al. (2018), Akman et al. (2019), Casper Ferm & Thaichon (2021), Sascha et al. (2023), Lim (2024)

No Apêndice G, apresentamos a Tabela 27, trazendo um resumo das ações e programas implementados pelo Grupo Oscar durante sua trajetória de transformação digital, contendo: nome, ano de implementação, pilar da transformação, área de interesse, resumo/objetivo da iniciativa e evidências da cocriação de valor e empreendedorismo digital, com respectivos autores relacionados na literatura.

## 5 CONCLUSÃO

Em nosso estudo de caso, analisamos a transformação digital de uma empresa familiar do varejo, trazendo a cocriação de valor e o empreendedorismo digital como fenômenos essenciais na concretização desse processo. Nossas descobertas apontam para elementos que demonstram uma forte relação e convergência entre os fenômenos, corroborando empiricamente estudos de autores como Erhardt et al. (2019), Ferm & Thaichon, 2021, Gereia & Herskovic, 2022, Shi et al., 2023, Hawlitschek & Hodapp, 2024, Sjödin et al. (2020), mesmo que não tenham tratado o tema sob a perspectiva de análise conjunta deles.

A construção das bases para a transformação digital veio inicialmente da cultura de inovação e orientação empreendedora dos fundadores, que transbordou para a Visão, Propósito e Valores atuais da companhia compostos por elementos como colaboração, inovação, empreendedorismo, todos comuns à cocriação de valor com *stakeholders* (Ghezzi et al., 2020) e ao empreendedorismo digital (Ahmed et al., 2020; Berger et al., 2021). Nesse sentido, reforçamos para gestores e empreendedores que, antes de embarcar em uma estratégia digital, é fundamental a adequação da cultura corporativa, e isso deve ser patrocinado pelos líderes e

desdobrado para todas as áreas da empresa. A cultura digital e de inovação é um *drive* para a transformação digital e deve ser incentivada e compartilhada por meio de engajamento de colaboradores em processos de cocriação de valor (S. Sharma & Conduit, 2016).

Para a empresa, foi preciso entender não só a mudança do mercado e do ambiente de negócios, como também do seu cliente, que alterou seus hábitos de consumo. Nesse sentido, tão importante quanto colocá-lo no centro da estratégia da companhia, com uma mentalidade para criação de valor centrada no cliente (Hein et al., 2019), foi também entender que ele digitalizou sua jornada de consumo. Ou seja, no varejo digitalmente transformado, não é mais determinante ter somente a loja física bem elaborada, mas é imperativo também desenvolver novos canais digitais para interação e diálogo com o cliente, para colher contribuições, críticas e, com isso, entender melhor seus desejos e necessidades.

Para se aproximar dos clientes e entender seu novo comportamento de consumo, a empresa transformou as lojas físicas, que se tornaram centros de atendimento modernos, conectados com o e-commerce da companhia e com as redes sociais. Colaboradores foram treinados para vender presencial e virtualmente, e construíram, em conjunto com a companhia, o processo de migração para a atuação *omnichannel*, objetivando estreitar relacionamento e conquistar clientes digitais (Gerea & Herskovic, 2022). Para se aproximar dos novos consumidores digitais é preciso construir um ambiente híbrido (físico e digital), de criação interacional e de cocriação de valor (Ramaswamy & Ozcan, 2015), tendo as tecnologias e mídias digitais como potentes catalizadores (Casper Fern & Thaichon, 2021).

Estímulos à formação de parcerias com fornecedores, centros de pesquisa, universidades, *startups* de inovação, empresas de *softwares* fizeram parte do movimento da companhia para a digitalização e são valiosas práticas a se observar para novos empreendedores digitais. Com isso, cria-se um ambiente de inovação aberta, propício ao intercâmbio de recursos e conhecimentos (Hein et al., 2019) e se desenvolvem habilidades e competências até então desconhecidas pela empresa para empreender e inovar digitalmente (Ghezzi et al., 2020; Priyono & Hidayat, 2024) e também para cocriar valor (Huiping, 2024).

O investimento em TI e tecnologias digitais foi outro ponto crucial para a companhia e seu processo de mudança. Não há como se inserir na economia digitalizada sem destinação de esforços, pessoas, recursos e infraestrutura tecnológica e aqui temos outra recomendação gerencial importante. Como um dos pilares da transformação digital da empresa, a iniciativa envolveu estruturação do ERP próprio e também a construção de um *data lake*, além do investimento em plataformas e aplicativos digitais para conectar as operações físicas (lojas) aos novos canais digitais de geração de receita e interação com clientes. Aplicativos e ferramentas

digitais foram também usados internamente para incentivar o engajamento de colaboradores rumo à digitalização (Xu et al., 2023).

Nossos achados responderam à questão de pesquisa, trazendo como a cocriação de valor e o empreendedorismo digital se relacionam e como estão presentes no processo de transformação digital de uma empresa tradicional no varejo. O estudo contribui para gestores e organizações pelo seu caráter prático, trazendo ações e estratégias que podem ser replicadas em outras empresas em processos semelhantes. Do ponto de vista teórico, a corroboração do entrelaçamento entre os fenômenos reforça a importância de analisá-los conjuntamente, o que abre novos horizontes de pesquisas.

O que é um mérito de fazer um estudo detalhado de caso único, também se configura uma limitação da pesquisa, visto que podemos analisar eventos que podem não ser generalizáveis para outras empresas ou segmentos do mercado e, por isso, cabe desenvolver estudos de casos múltiplos para trazer maior validade externa aos achados. O corte longitudinal de dez anos, com especial destaque nos últimos cinco, também reduz o escopo das informações, algo que é ainda potencializado pela amplidão e atualidade dos fenômenos analisados. É recomendável em pesquisas futuras suprir essas limitações. Nossa pesquisa revelou novas oportunidades para analisar os fenômenos em conjunto em: setores diferentes do varejo, pesquisas quantitativas, estudos específicos aplicados de acordo com os tipos de tecnologias digitais e pesquisas no contexto de formação de ecossistemas de negócios.

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

### REFERÊNCIAS (ESTUDO 3)

- Aberdeen, T. (2013). Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *The Canadian Journal of Action Research*, 14(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>
- Abhari, K., Davidson, E. J., & Xiao, B. (2019). Collaborative innovation in the sharing economy: Profiling social product development actors through classification modeling. *Internet Research*, 29(5), 1014–1039. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2018-0129>
- Ahmed, U., Umrani, W. A., Zaman, U., Rajput, S. M., & Aziz, T. (2020). Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020962779. <https://doi.org/10.1177/2158244020962779>

- Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2014). Technology as an operant resource in service (eco)systems. *Information Systems and E-Business Management*, 12(3), 367–384. <https://doi.org/10.1007/s10257-013-0220-5>
- Akman, H., Plewa, C., & Conduit, J. (2019). Co-creating value in online innovation communities. *European Journal of Marketing*, 53(6), 1205–1233. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2016-0780>
- Akter, S., Mohiuddin Babu, M., Hossain, T. M. T., Dey, B. L., Liu, H., & Singh, P. (2024). Omnichannel management capabilities in international marketing: The effects of word of mouth on customer engagement and customer equity. *International Marketing Review*, 41(1), Artigo 1.
- Alamäki, A., & Korpela, P. (2021). Digital transformation and value-based selling activities: Seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0304>
- Aldrich, H. (2014). *The Democratization of Entrepreneurship? Hackers, Makerspaces, and Crowdfunding*. <https://doi.org/10.13140/2.1.1371.6162>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Antonopoulou, K., & Begkos, C. (2020). Strategizing for digital innovations: Value propositions for transcending market boundaries. *Technological Forecasting and Social Change*, 156, 120042. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120042>
- Autio, E., Nambisan, S., & Thomas, L. (2017). Digital Affordances, Spatial Affordances, and The Genesis of Entrepreneurial Ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
- Barann, B., Betzing, J. H., Niemann, M., Hoffmeister, B., & Becker, J. (2020). Exploring customers' likeliness to use e-service touchpoints in brick and mortar retail. *Electronic Markets*. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00445-0>
- Benson, B. W., & Davidson, W. N. (2010). The Relation between Stakeholder Management Firm Value, and CEO Compensation: A Test of Enlightened Value Maximization. *Financial Management*, 39(3), 929–963.
- Berger, E. S. C., von Briel, F., Davidsson, P., & Kuckertz, A. (2021). Digital or not – The future of entrepreneurship and innovation. *Journal of Business Research*, 125, 436–442. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.020>



- Boadi, E. A., He, Z., Antwi, C. O., Md Altab, H., Bosompem, J., Hinson, R. E., & Atuobuah Boadi, V. (2022). Value co-creation and employee service behaviours: The moderating role of trust in employee - hotel relationship. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102898. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102898>
- Bouncken, R., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15, 1–14. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>
- Brodie, R. J., Fehrer, J. A., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). Actor Engagement in Networks: Defining the Conceptual Domain. *Journal of Service Research*, 22(2), 173–188. <https://doi.org/10.1177/1094670519827385>
- 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*, 32(4), 697–724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>
- Cannas, R., Argiolas, G., & Cabiddu, F. (2019). Fostering corporate sustainability in tourism management through social values within collective value co-creation processes. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 139–155. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1501053>
- Casali, G. L., Perano, M., Tartaglione, A. M., & Zolin, R. (2018). How Business Idea Fit Affects Sustainability and Creates Opportunities for Value Co-Creation in Nascent Firms. *Sustainability*, 10(1), 1–15.
- Casper Ferm, L.-E., & Thaichon, P. (2021). Value co-creation and social media: Investigating antecedents and influencing factors in the U.S. retail banking industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102548. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102548>
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., & Kou, G. (2015). IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.05.003>
- Christensen, C. M., & Rosenbloom, R. S. (1995). Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. *Research Policy*, 24(2), 233–257. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)00764-K](https://doi.org/10.1016/0048-7333(93)00764-K)
- Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. (2018). Platforms and Infrastructures in the Digital Age. *Information Systems Research*, 29. <https://doi.org/10.1287/isre.2018.0794>
- Creswell, J. W. (2012). CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. "" 3 ed. "" Porto Alegre: ARTMED, 296 páginas, 2010. *Cadernos de Linguagem e Sociedade*, 13(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.26512/les.v13i1.11610>

- Creswell, J. W., Rosa, S. M. da, & Silva, D. da. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (3. ed). Penso.
- Cui, X., Xie, Q., Zhu, J., Shareef, M. A., Goraya, M. A. S., & Akram, M. S. (2022). Understanding the omnichannel customer journey: The effect of online and offline channel interactivity on consumer value co-creation behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102869. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102869>
- Cvijeta Djevojić, Mirta Brajak, & Iris Magdalena Mihajlovic. (2024, novembro 21). (PDF) Digital Transformation, Sharing Economy and Effects on Society. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.2507/32nd.daaam.proceedings.102>
- Darke, P., Shanks, G., & Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: Combining rigour, relevance and pragmatism. *Information Systems Journal*, 8(4), 273–289. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.1998.00040.x>
- de Oliveira, D. T., & Cortimiglia, M. N. (2017). Value co-creation in web-based multisided platforms: A conceptual framework and implications for business model design. *Business Horizons*, 60(6), 747–758. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.002>
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10, 396–401. <https://doi.org/10.30574/ijjsra.2023.10.2.0977>
- Delpchitre, D., Beeler-Connelly, L. L., & Chaker, N. N. (2018). Customer value co-creation behavior: A dyadic exploration of the influence of salesperson emotional intelligence on customer participation and citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 92(C), 9–24.
- Dumay, J., & Cai, L. (2014). A review and critique of content analysis as a methodology for inquiring into IC disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 15(2), 264–290. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2014-0010>
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015, novembro 1). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-creation: A Social Construction Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 327–339. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Elia, G., Margherita, A., Ciavolino, E., & Moustaghfir, K. (2021). Digital Society Incubator: Combining Exponential Technology and Human Potential to Build Resilient Entrepreneurial Ecosystems. *Administrative Sciences*, 11(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.3390/admsci11030096>

- Erhardt, N., Martin-Rios, C., & Chan, E. (2019). Value co-creation in sport entertainment between internal and external stakeholders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4192–4210. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0244>
- Fan, Z. (2024). Research on the Social Media and Online Sales. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 79, 76–81. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/79/20241886>
- Firican, D. A. (2023). Digital Transformation and Digital Culture: A Literature Review of the Digital Cultural Attributes to Enable Digital Transformation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 791–799. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0073>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12, 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- Gerea, C., & Herskovic, V. (2022). Transitioning from Multichannel to Omnichannel Customer Experience in Service-Based Companies: Challenges and Coping Strategies. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020021>
- Ghezzi, A., Cavallo, A., Sanasi, S., & Rangone, A. (2020). Opening up to startup collaborations: Open business models and value co-creation in SMEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CR-04-2020-0057>
- Giacomarra, M., Crescimanno, M., Sakka, G., & Galati, A. (2019). Stakeholder engagement toward value co-creation in the F&B packaging industry. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 315–331. <https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2019-0077>
- Giones, F., & Brem, A. (2017). *Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda*. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1076>
- Goyal, S., Ahuja, M., & Kankanhalli, A. (2020). Does the source of external knowledge matter? Examining the role of customer co-creation and partner sourcing in knowledge creation and innovation. *Information & Management*, 57(6), 103325. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103325>

- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 45S–63S.
- Guthrie, K. L., Shields, S. E., & Zernick, K. K. (2014). Mobile Applications: Situating Leadership Education. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 61–66. <https://doi.org/10.1002/jls.21333>
- Guttentag, D. (2019). Progress on Airbnb: A literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 814–844. <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2018-0075>
- Hafezieh, N., & Pollock, N. (2023). Digital consumers and the new ‘search’ practices of born digital organisations. *Information and Organization*, 33(4), 100489. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2023.100489>
- Hamidi, F., Shams Gharneh, N., & Khajeheian, D. (2020). A Conceptual Framework for Value Co-Creation in Service Enterprises (Case of Tourism Agencies). *Sustainability*, 12(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.3390/su12010213>
- Hawlitshchek, F., & Hodapp, D. (2024). Challenges to Co-Creating Value in Nascent Platform Ecosystems: Gaps Between Theory and Practice. *International Journal of Electronic Commerce*, 28(2), 156–185. <https://doi.org/10.1080/10864415.2024.2332046>
- Hein, A., Weking, J., Schrieck, M., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2019). Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems. *Electronic Markets*, 29(3), 503–518. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00337-y>
- Henfridsson, O., Nandhakumar, J., Scarbrough, H., & Panourgias, N. (2018). Recombination in the open-ended value landscape of digital innovation. *Information and Organization*, 28(2), 89–100. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.03.001>
- Hindarto, D. (2023). The Role of E-Commerce in Increasing Sales Using Unified Modeling Language. *International Journal Software Engineering and Computer Science (IJSECS)*, 3, 120–129. <https://doi.org/10.35870/ijsecs.v3i2.1503>
- Huiping, Z. (2024). How Does Value Cocreation Within Digital Platform Affect the Business Processes Digitization of Participating Enterprises? The Chained Mediating Role of Resource Patchwork and Digital Platform Capability. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 11066–11077. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3409717>

- Hyrkäs, P., Haukipuro, L., Väinämö, S., Iivari, M., Sachinopoulou, A., & Majava, J. (2020). Collaborative innovation in healthcare: A case study of hospitals as innovation platforms. *International Journal of Value Chain Management*, 11(1), 24. <https://doi.org/10.1504/IJVC.M.2020.105475>
- Islam, M. R., Carvalho, I., & Loureiro, S. M. C. (2024). Value Co-Creation in Hotels: The views of Hotel Employees. *Brazilian Business Review*, 21(5), 22–22. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1390.en>
- Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., Candelo, E., & Couturier, J. (2021). Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 124, 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.020>
- Jain, Sharma, & Devi. (2024). *The dynamics of value co-creation behavior: A systematic review and future research agenda—Jain—2024—International Journal of Consumer Studies—Wiley Online Library*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijcs.12993>
- Jonas, J. M., Boha, J., Sörhammar, D., & Moeslein, K. M. (2018). Stakeholder engagement in intra- and inter-organizational innovation: Exploring antecedents of engagement in service ecosystems. *Journal of Service Management*, 29(3), 399–421. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2016-0239>
- Karami, M., & Read, S. (2021). Co-creative entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 106125. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106125>
- Keen, P., & Williams, R. (2013). Value architectures for digital business: Beyond the business model. *MIS Quarterly*, 37, 643–648.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2018-0425>
- Lalicic, L. (2018). Open innovation platforms in tourism: How do stakeholders engage and reach consensus? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2517–2536. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0233>
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Lehrer, C., & Trenz, M. (2022). Omnichannel Business. *Electronic Markets*. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00511-1>

- Lehrer, C., Wieneke, A., Brocke, J. vom, Jung, R., & Seidel, S. (2018). How Big Data Analytics Enables Service Innovation: Materiality, Affordance, and the Individualization of Service. *Journal of Management Information Systems*, 35, 424–460. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451953>
- Lew, Y. K., Kim, J., & Khan, Z. (2019). Technological adaptation to a platform and dependence: Value co-creation through partnerships. *Asian Journal of Technology Innovation*, 27(1), 71–89. <https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1587303>
- Li, W., Du, W., & Yin, J. (2017). Digital entrepreneurship ecosystem as a new form of organizing: The case of Zhongguancun. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s11782-017-0004-8>
- Lim. (2024). (PDF) Online Business and Marketplaces. [https://www.researchgate.net/publication/344161066\\_Online\\_Business\\_and\\_Marketplaces](https://www.researchgate.net/publication/344161066_Online_Business_and_Marketplaces)
- Lingens, B., Böger, M., Gackstatter, S., & Lemaire, A. (2019, janeiro 10). *Business Ecosystems—Partnership of equals for corporates, SMEs and startups*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Business-Ecosystems-Partnership-of-equals-for-SMEs-Lingens-B%C3%B6ger/0290581cf3969084522a68a5de9369f9f4be7259>
- Lu, H.-P., Cheng, H.-L., Tzou, J.-C., & Chen, C.-S. (2023). Technology roadmap of AI applications in the retail industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 195, 122778. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122778>
- Lusch, R., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*, 39, 155–175. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07>
- Maizza, A., Fait, M., Scorrano, P., & Iazzi, A. (2019). How Knowledge Sharing Culture Can Become a Facilitator of the Sustainable Development in the Agrifood Sector. *Sustainability*, 11(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.3390/su11040952>
- Martinez-Corral, A., Grijalvo, M., & Palacios, M. (2019). An organisational framework for analysis of crowdsourcing initiatives. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(8), 1652–1670. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0402>
- Mengi, O. (2017, setembro 18). *Reconsidering the Knowledge Ecology in Fashion Industry: A Metaphorical Approach*.
- Merz, M. A., Zarantonello, L., & Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the //brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*, 82, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.018>

- Mollick, E. (2014). The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 29, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>
- Namaayande, P., & Khamseh, A. (2019). Innovation ecosystem for SMES in ICT industry. *Revista Gestão & Tecnologia*, 0, Artigo 0. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/0.v0i0.1609>
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nambisan, S. (2020). Digital innovation and international business. *Innovation*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1834861>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Nambisan, S., Zahra, S. A., & Luo, Y. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1464–1486. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-4>
- Nelson, R., & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*, 54(3), 721–750. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00150-z>
- Neuman, W. L. (2006). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches [6th edition]*. Boston: Pearson Education Inc.
- Nilsson, E. (2023). *Re-examining the Place of the Physical Store During the Digital Retail Era* (p. 305–321). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-33246-3\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-031-33246-3_20)
- Ning, Cham, Jean, & Ye. (2024, setembro 27). (PDF) *Uncover the Trends of Digital Consumer Culture: New Frontiers and Future Directions*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/380103854\\_Uncover\\_the\\_Trends\\_of\\_Digital\\_Consumer\\_Culture\\_New\\_Frontiers\\_and\\_Future\\_Directions](https://www.researchgate.net/publication/380103854_Uncover_the_Trends_of_Digital_Consumer_Culture_New_Frontiers_and_Future_Directions)
- Nudurupati, S. S., Bhattacharya, A., Lascelles, D., & Caton, N. (2015). Strategic sourcing with multi-stakeholders through value co-creation: An evidence from global health care company. *International Journal of Production Economics*, 166(C), 248–257.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE.
- Paul, J., Alhassan, I., Binsaif, N., & Singh, P. (2023). Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, 113507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113507>

- Peltier, J. W., Dahl, A. J., & Swan, E. L. (2020). Digital information flows across a B2C/C2C continuum and technological innovations in service ecosystems: A service-dominant logic perspective. *Journal of Business Research*, 121, 724–734. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.020>
- Peters, L. D., Pressey, A. D., Gilchrist, A. J. P., & Johnston, W. J. (2018). Involving customers in innovation: Knowledgeability and agency as process variables. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(2), 164–173. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2016-0083>
- Pillai, R., Sivathanu, B., & Dwivedi, Y. K. (2020). Shopping intention at AI-powered automated retail stores (AIPARS). *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102207. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102207>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41, 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Priyono, A., & Hidayat, A. (2024). Fostering innovation through learning from digital business ecosystem: A dynamic capability perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100196. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100196>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2015). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.07.001>
- Randhawa, K., Wilden, R., & Hohberger, J. (2016). A Bibliometric Review of Open Innovation: Setting a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, forthcoming. <https://doi.org/10.1111/jpim.12312>
- Ravazzani, S., Mazzei, A., Quarantino, L., Butera, A., Fisichella, C., & Pedrazzini, V. (2017, junho 1). *Value co-creation and the role of employee engagement and its drivers*.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>
- Reuschke, D., Mason, C., & Syrett, S. (2021). Digital futures of small businesses and entrepreneurial opportunity. *Futures*, 128, 102714. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102714>
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31–39. <https://doi.org/10.1108/01409170410784185>



- Rubio, N., Villaseñor, N., & Yagüe, M. J. (2021). Value co-creation between consumers and distributors: The moderating effect of relationship characteristics. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(7), 1067–1088. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2020-0390>
- Sahi, G. K., Devi, R., Gupta, M. C., & Cheng, T. C. E. (2022). Assessing co-creation based competitive advantage through consumers' need for differentiation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102911. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102911>
- Sayabek, Z., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). *Digital Transformation in Business* (p. 408–415). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5\\_49](https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49)
- Serrano, R., Fortunati, L., & Lacerda, D. P. (2021). Wearable technologies in the fashion value ecosystem: A conceptual model. *Innovation & Management Review*, 19(2), 90–105. <https://doi.org/10.1108/INMR-02-2020-0020>
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J. S., & Waddoups, R. (2021). How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13–27. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006>
- Sharma, N., & Dutta, N. (2023). Omnichannel retailing: Exploring future research avenues in retail marketing and distribution management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(7), 894–919. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2022-0166>
- Sharma, S., & Conduit, J. (2016). Cocreation Culture in Health Care Organizations. *Journal of Service Research*, 19(4), 438–457. <https://doi.org/10.1177/1094670516666369>
- Shayah, H., & Zehou, S. (2019, janeiro 1). *Organizational culture and innovation: A literature review*. <https://doi.org/10.2991/icecsd-19.2019.58>
- Shi, Y., Cui, T., & Kurnia, S. (2023). Value co-creation for digital innovation: An interorganizational boundary-spanning perspective. *Information & Management*, 60(5), 103817. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103817>
- Siaw, C. A., & Sarpong, D. (2021). Dynamic exchange capabilities for value co-creation in ecosystems. *Journal of Business Research*, 134, 493–506. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.060>
- Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158–183. <https://doi.org/10.1111/jpim.12516>

- Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, 112, 478–491. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.009>
- Smith, A., Hielscher, S., Dickel, S., Söderberg, J., & van Oost, E. (2013). *Grassroots Digital Fabrication and Makerspaces: Reconfiguring, Relocating and Recalibrating Innovation?* (SPRU Working Paper Series 2013–02). SPRU - Science Policy Research Unit, University of Sussex Business School. <https://econpapers.repec.org/paper/srussewps/2013-02.htm>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed (p. xiii, 312). Sage Publications, Inc.
- Sussan, F., & Acs, Z. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1–14.
- Teixeira, T. S., & Jamieson, P. (2014). *The decoupling effect of digital disruptors*. Cambridge, Mass. : Harvard Business School.
- Tregua, M., Brozovic, D., & D'Auria, A. (2021). 15 years of service-dominant logic: Analyzing citation practices of Vargo and Lusch (2004). *Journal of Service Theory and Practice*, 31(4), 563–606. <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2019-0174>
- Vargo, & Lusch. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2016). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Veal, A. J. (2005). *Business research method: A managerial approach (2nd ed)*. Frenchs Forest: Pearson Addison Wesley.

- Winkler, A.-L., Brown, J., & Finegold, D. (2019). Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. *Journal of Business Ethics*, 160. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0>
- Wohllebe, A., Dirrler, P., & Podrutzik, S. (2020). Mobile Apps in Retail: Determinants of Consumer Acceptance - A Systematic Review. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM)*, 14, 153–164. <https://doi.org/10.3991/ijim.v14i20.18273>
- Xu, H., Tang, C., & Guo, L. (2023). Exploring service employees' involvement in value co-creation: Dimensions, antecedents and consequences. *Journal of Services Marketing*, 37(5), 650–670. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2022-0277>
- Xu, Yu, & Wang. (2022). *Impact of value co-creation in the artificial intelligence innovation ecosystem on competitive advantage and innovation intelligibility—Sun—2022—Systems Research and Behavioral Science—Wiley Online Library*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/sres.2860>
- Yeh, C.-H., Lin, H.-H., Gau, Y.-L., & Wang, Y.-S. (2020). What drives customers' purchase behavior in a click-and-mortar retailing context: A value transfer perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(6), 1658–1677. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2019-0344>
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *The Canadian Journal of Action Research*, 14(1), 69–71. <https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>
- Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 39. <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0>
- Zheng, L., & Li, Y. (2024). Customer journey design in omnichannel retailing: Examining the effect of autonomy-competence-relatedness in brand relationship building. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 78(C). <https://ideas.repec.org/a/eee/joreco/v78y2024ics0969698924000729.html>

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Esta tese investigou a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, explorando teórica e empiricamente como esses fenômenos influenciam as organizações no contexto da transformação digital. Respondemos à questão de pesquisa por meio de três estudos interconectados, com métodos distintos, uma Revisão Sistemática da Literatura, uma pesquisa quantitativa, com análise estatística de dados estruturais coletados por uma *survey*, e um estudo de caso empírico-qualitativo. A partir das análises e resultados dos três estudos atingimos também os objetivos geral e específicos da pesquisa, identificando, analisando e confirmando as conexões teóricas e empíricas entre os dois fenômenos, conectando teoria e prática. Os resultados quantitativos do nosso segundo estudo confirmam a relação de causa-efeito entre os fenômenos, trazendo a cocriação de valor como promotora do empreendedorismo digital. Adicionalmente, confirmamos também, o engajamento de colaboradores como moderador e potencializador dessa relação, reforçando o importante papel desses *stakeholder* internos à organização. Confirmamos a cocriação de valor como um fenômeno multifacetado e contemporâneo que pode se entrelaçar com o empreendedorismo digital, e estudá-los em conjunto entrega uma nova perspectiva de análise para pesquisadores, colaborando para novos e promissores horizontes de estudos na área de estratégia. Nossos achados e conclusões trazem ainda contribuições empíricas como ações, iniciativas empresariais, decisões estratégicas, baseados na cocriação de valor em conjunto com o empreendedorismo digital, como caminhos possíveis para auxiliar gestores na condução dos negócios no complexo e conectado cenário digital.

### 5.1 Implicações gerenciais

No campo gerencial, esta pesquisa apresenta diversas contribuições práticas para gestores e empreendedores. A cocriação de valor deve ser integrada às estratégias organizacionais para fomentar o empreendedorismo digital, promovendo inovações colaborativas e personalizadas. Além disso, a construção de uma cultura digital e de inovação é essencial para o engajamento de colaboradores e *stakeholders*, facilitando a transição para modelos de negócios mais digitais. O *framework* apresentado no estudo 1 oferece uma estrutura prática para priorizar investimentos em tecnologias digitais e iniciativas de cocriação, enquanto práticas que envolvam consumidores e colaboradores devem ser estimuladas, utilizando plataformas e tecnologias digitais como catalisadoras de engajamento. O estudo 2, confirma quantitativa e estatisticamente a relação entre os fenômenos e o estudo 3 traz os conceitos para a prática gerencial. Os estudos trazem ainda tabelas com recomendações de ações e iniciativas

práticas que podem ser estudadas por gestores e adaptadas para implementação em seus negócios, todas elas reforçadas também pela teoria e por autores relevantes na literatura científica.

## **5.2 Implicações teóricas**

Teoricamente, a tese contribui ao propor uma conexão entre cocriação de valor e empreendedorismo digital, fenômenos até então explorados de forma isolada ou sem esse foco de abordagem pelos pesquisadores. O framework teórico do Estudo 1 amplia as fronteiras do conhecimento, trazendo novos marcos conceituais sobre os fenômenos sendo analisados em conjunto e integrando-os no contexto da transformação digital. O estudo 2 confirma empírica e quantitativamente a relação causal entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, tendo como moderador da relação o engajamento de colaboradores. Esse achado foi ainda reforçado pela análise de condições necessária (NCA), que indicou que para níveis desejados mais elevados de empreendedorismo digital é preciso que ocorra a cocriação de valor e o engajamento de colaboradores também em determinados níveis. O estudo 3 concatena teoria e prática em um estudo de caso inédito e contemporâneo, sobre a transformação digital do varejo. A confirmação das relações teóricas em três estudos inéditos, com métodos quantitativos e qualitativos, reforçou a necessidade de trabalhos estruturados sobre os fenômenos em conjunto, trazendo robustez aos achados e oferecendo uma base sólida para estudos futuros. Essas contribuições reforçam a relevância do tema no cenário acadêmico e prático.

## **5.3 Implicações metodológicas**

Metodologicamente, esta tese demonstra o valor de uma abordagem mista, integrando diferentes métodos e técnicas de análise. A revisão sistemática da literatura foi utilizada como ferramenta para mapear o estado da arte e identificar lacunas e relações teóricas. A modelagem de equações estruturais e a NCA, com teste e confirmação das hipóteses, mensuraram quantitativamente as relações entre os fenômenos. Enquanto o estudo de caso ilustrou a aplicabilidade prática dos conceitos em um contexto real. Essa abordagem integrada oferece um modelo metodológico que pode ser replicado, aprimorado e complementado em pesquisas futuras.

## **5.4 Limitações da pesquisa**

O estudo possui algumas limitações. No estudo 1, utilizamos a base WoS e, mesmo justificando como uma das mais completas para estudos das ciências sociais, é recomendável expandir as buscas para outras fontes de pesquisas. No mesmo sentido, nossos cortes

longitudinais (estudos 1 e 3), também sugerem oportunidades para outras pesquisas, noutros períodos. O estudo 2 se limitou a uma amostra de 253 respondentes e, mesmo sendo um número acima do sugerido, pode haver oportunidades para novas *surveys*, com mais respondentes, outro público-alvo e também em outros segmentos do mercado. A aplicação prática do estudo 3 foi restrita a uma empresa do setor varejista, o que pode limitar a generalização dos achados para outros setores econômicos. O rápido avanço das tecnologias digitais e das mudanças proporcionadas pela transformação digital do mercado também podem demandar atualizações frequentes nos modelos propostos nesta tese, refletindo a temporalidade das conclusões. Além disso, embora o estudo tenha se concentrado nos colaboradores e consumidores como *stakeholders* principais, outros grupos de interesse receberam menor aprofundamento, o que abre novas e promissoras possibilidades para pesquisas futuras.

### **5.5 Sugestões para pesquisas futuras**

Para avanços posteriores, sugere-se explorar conjuntamente a cocriação de valor e o empreendedorismo digital em outros setores econômicos, além de investigar a relação entre esses fenômenos em ambientes de alta volatilidade, como *startups* digitais. Também seria relevante expandir os estudos para incluir tecnologias emergentes, como inteligência artificial e *blockchain*, e seu papel na cocriação de valor. Estudos longitudinais poderiam analisar os impactos de longo prazo desses fenômenos nas organizações, oferecendo insights ainda mais profundos sobre sua relevância estratégica.

Com esta tese, contribuímos para um avanço significativo no entendimento da relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, oferecendo *insights* relevantes para pesquisadores, gestores e empreendedores que desejam entender e/ou atuar no mundo digital. São dois fenômenos contemporâneos, multifacetados e multidisciplinares, ainda em exploração e desenvolvimento por estudiosos, em diversas áreas de pesquisa. Temas-chaves, experimentos estatísticos, *frameworks* e achados tabulados nesta pesquisa ampliam o estoque de conhecimento da literatura e trazem novas avenidas de entendimento sobre os fenômenos, e sua análise em conjunto, indicando renovados caminhos a trilhar para pesquisadores.

### **5.6 Matriz Contributiva de Amarração (MCA)**

Apresentamos a MCA (Tabela 27), com a síntese dos resultados, contribuições, limitações e proposta de pesquisas futuras de cada estudo.

Tabela 26 - Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

QUESTÃO CENTRAL DA PESQUISA				
Qual a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital e como esses fenômenos influenciam as organizações na era digital?				
OBJETIVO GERAL DA TESE				
Analisar como se relacionam a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, trazendo evidências teóricas e empíricas dessa relação e descrevendo como esses fenômenos juntos influenciam nas organizações no cenário digital.				
CONCLUSÃO PARTICULARIZADA				
	Síntese dos resultados	Contribuições para o avanço do conhecimento	Limitações	Propostas de estudos futuros
<b>Estudo 1</b>	Por meio de uma RSL sobre 135 artigos da base WoS, analisamos a entrelaçamento da cocriação de valor com o empreendedorismo digital. Os resultados indicam que há forte ligação entre ambos, em diversos modelos de negócios, geografias, setores da economia e tipos de empresas, nos segmentos público ou privado. A cocriação de valor por anteceder o empreendedorismo digital e vice-versa e representamos essa contribuição em um framework teórico, com temas que evidenciam a conexão: 1) Inovação como elemento para cocriar valor e empreender digitalmente; 2) Performance das organizações e transformação digital; 3) Cocriação de valor entre stakeholders; 4) Estratégica e gestão voltadas para a inovação digital; 5) Colaboração, aprendizagem e compartilhamento de conhecimento.	Trata-se de um estudo inédito sobre a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, estruturando temáticas e trazendo novos caminhos para o entendimento dos fenômenos em conjunto. A análise temática e de conteúdo contribui empiricamente para gestores e empreendedores (digitais), enumerando elementos que podem auxiliar em decisões estratégicas e iniciativas gerenciais para adaptação ao cenário digital, como: descrição de formatos de negócios digitais, estratégias para a economia digital, modelos digitais de expansão de mercado, orientações sobre interação com <i>stakeholders</i> , atuação com tecnologias digitais, papel da tecnologia da informação, plataformas e formatos digitais de atuação comercial, tipos de inovações digitais.	Nossa RSL se limitou a artigos buscados na base WoS e é recomendável que trabalhos futuros expandam a pesquisa para mais bases, tais como: Scopus, SPELL, EBCSCO. As <i>strings</i> de busca ("digital* entrepren*" OR "digital innovat*" AND "value co-creat*" OR "value cocreat*") também restringem a pesquisa e podem ser revistas e/ou receberam adição de novos termos. Restringimos nosso estudo a artigos publicados entre 2013 e 2022 e dentro das ciências sociais, o que abre a lacuna para outros campos de estudo e também outros cortes longitudinais a pesquisar.	A análise teórica e qualitativa é um início de pesquisas sobre um determinado tema ou fenômeno, mas é prudente aprofundar os estudos, trazendo-os para a prática em organizações e também expandindo para uso de métodos quantitativos, em busca de confirmações empírico-quantitativas dos achados teóricos. Portanto sugerimos desenvolver novos estudos com essa abordagem, utilizando métodos quantitativos e técnicas como regressões, equações estruturais ou análises meta-analíticas e também realizando pesquisas empíricas em empresas e organizações em geral.
<b>Estudo 2</b>	Realizando um estudo empírico inédito, com o método survey e desenvolvimeneto de hipóteses sobre referencial teórico, coletamos dados primários de uma amostra de 253 respondentes questionários virtuais estruturados e, aplicando regressões estatísticas, análises fatoriais e modelagem de equações estruturais, comprovamos e mensuramos a relação empírico-quantitativa entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, com moderação do engajamento de colaboradores. A comprovação das hipóteses do estudo comprovando a relação de causa-efeito entre os dois fenômenos, moderado por um terceiro (engajamento de colaboradores), foi reforçada ainda pela técnica de Análise de Condições Necessárias (NCA) indicando que, para níveis altos de empreendedorismo desejado, é necessário haver determinados níveis de cocriação de valor e engajamento de colaboradores.	Nosso estudo contribui para a teoria ao revisitar a lógica dominante do serviço (Vargo & Lusch, 2004; Prahalad & Ramaswamy, 2004), analisando a cocriação de valor em conjunto com o empreendedorismo digital e confirmando quantitativamente a relação empírica entre os fenômenos no cenário digital. Empregamos também a técnica de Análise de Condições Necessárias (NCA), complementando e reforçando metodologicamente nossos achados. Nosso estudo contribui para organizações e gestores, além de empreendedores em geral, recomendando o desenvolvimento de estratégias e ações voltadas para a cocriação de valor como um caminho mais assertivo empreender digitalmente se adaptarem à era digital.	Nosso trabalho se limitou a estudar o efeito da cocriação de valor sobre o empreendedorismo digital, trazendo como moderador o engajamento de colaboradores e tendo como público-alvo respondentes com idade superior a 18 anos e até 65 anos, sendo 95% desses com formação superior. Os achados podem não ser generalizáveis para faixas etárias e níveis de formação dos respondentes diferentes desses. Nossa amostra de 253 respondentes válidos, mesmo sendo um número superior ao mínimo aceitável (68), sugere que é importante multiplicar o método e o experimento para amostras maiores, de outros países, setores econômicos ou nichos de mercado. As escalas utilizadas para os três fenômenos podem também ser revistas e readaptadas e, com isso, novas descobertas podem surgir.	Para pesquisas futuras, sugerimos ainda multiplicar o modelo teórico introduzindo outros moderadores relacionados, por exemplo ao tipo de tecnologia utilizada no empreendimento, ao grau de "maturidade digital" do empreendimento, a empresas que atuam só no meio digital (11%, da nossa amostra). Sugerimos também estudos complementares entre a cocriação de valor e o comportamento empreendedor, um importante construto do universo do empreendedorismo, trazendo-os para o cenário digital e introduzindo os elementos que influenciam na(s) decisão(ões) de inovar e/ou empreender digitalmente. Por fim, sugerimos outros estudos empíricos, como estudos de casos, com uma lente sobre a relação entre os dois fenômenos em casos reais e sua importância prática em organizações que buscam empreender e/ou se transformar digitalmente.
<b>Estudo 3</b>	Por meio de uma abordagem qualitativa e empírica, com um estudo de caso único, analisamos a conexão entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital e sua importância no processo de transformação digital de um varejo familiar. Nosso artigo descreveu a transformação digital da empresa a partir da construção de cinco pilares estratégicos, trazendo a cocriação de valor e o empreendedorismo digital como fenômenos entrelaçados e que contribuíram fundamentalmente para o processo: i) cultura de inovação e cultura digital; ii) atuação <i>omnichannel</i> ; iii) investimento em TI e tecnologias digitais; iv) expansão dos negócios e construção de parcerias estratégicas; v) reestruturação administrativo-financeira. A digitalização da empresa trafegou pela interação e escuta de clientes e engajamento com diversos <i>stakeholders</i> , além da mudança estratégica de atuação da companhia, saindo de uma atuação em lojas físicas para digital e <i>omnichannel</i> .	Para a teoria, nosso estudo contribui com a comprovando empiricamente a relação entre os fenômenos e sua importância para processos de transformação digital de empresas. Representamos isso na construção de cinco pilares do processo e na elaboração de um quadro com os achados empíricos do estudo, a partir de iniciativas práticas da empresa, conectando com a teoria e autores da literatura. Nosso trabalho contribui para gestores sugerindo possíveis estratégias e ações que incluem a cocriação e o empreendedorismo digital como caminhos com maior chance de sucesso para empresas que desejam se adaptar ao cenário digital. Essa nova atuação, mais digital e colaborativa, firma-se como fundamental para conquistar mais clientes, engajar colaboradores, descobrir novos mercados, construir alianças de negócios, criar cultura de inovação, desenvolver habilidades e competências digitais.	Estudos de caso único podem não ser generalizáveis pela característica intrínseca do método. O corte longitudinal de dez anos, com maior foco nos últimos cinco, também reduz o escopo da pesquisa e pode ser revisitado para outros períodos mais extensos. Outra limitação é que tratamos de um tipo de empresa em um único setor da economia e atuação específica (varejo familiar de moda e esporte) e, embora muito do que foi apreendido pode ser interpretado claramente para outros nichos dentro do varejo, é importante replicar os métodos para outros segmentos e tipos de empresas/empreendimentos.	Recomendamos pesquisas futuras com: estudos de casos múltiplos, trabalhos em setores diferentes, além do varejo, pesquisas quantitativas, para reforçar os achados qualitativos, estudos específicos aplicados entre os fenômenos e os tipos de tecnologias digitais, pesquisas sobre os fenômenos no contexto de formação de ecossistemas de negócios, que nos parece, pela literatura, uma evolução empírica de atuação das empresas com a digitalização dos negócios. Há também outras derivações possíveis ao combinar os dois fenômenos e estudá-los em conjunto em outros mercados e isso também abre novos horizontes para destinar bons esforços de pesquisas.
CONCLUSÃO INTEGRADORA				
Nosso trabalho inova com uma extensa pesquisa sobre a relação entre a cocriação de valor e o empreendedorismo digital, conceitos frequentemente estudados na literatura de forma isolada pelos pesquisadores. Reforçamos os nossos achados utilizando abordagens (qualitativa e quantitativa) e métodos distintos (RSL, survey e estudo de caso) para comprovar e mensurar a relação teórica e empírica entre os fenômenos. Revisitamos a lógica dominante do serviço (Vargo & Lusch, 2004; Prahalad & Ramaswamy, 2004) para uma nova abordagem, no cenário digital contemporâneo, com a cocriação de valor tendo papel importante na promoção do empreendedorismo digital e com os fenômenos em conjunto influenciando na transformação digital de empresas. O trabalho aproxima a teoria ao campo real das organizações, contribuindo para gestores no entendimento do cenário digital e da necessidade de adaptação das empresas a essa realidade, criando estratégias e ações, por meio da cocriação de valor e do empreendedorismo digital conjuntamente. No complexo e multifacetado ambiente digital, essa nova atuação mais colaborativa e conectada, firma-se como fundamental para as organizações e os agentes empreendedores construírem ou reestruturarem seus negócios, se relacionarem com <i>stakeholders</i> e conquistarem os novos clientes digitalmente engajados e ávidos por novos serviços e produtos digitais.				

Nota: adaptado de Costa et al. (2019)

## REFERÊNCIAS (INTRODUÇÃO)

- Abhari, K., Davidson, E. J., & Xiao, B. (2019). Collaborative innovation in the sharing economy: Profiling social product development actors through classification modeling. *Internet Research*, 29(5), 1014–1039. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2018-0129>
- Ahmed, J. U., Gazi, M. A., Iqbal, R., Islam, Q. T., & Talukder, N. (2020). Value co-creation through social innovation in healthcare: A case of WE CARE Solar. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(4), 341–357. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-03-2020-0024>
- Avila-Garzon, C., & Bacca-Acosta, J. (2024). Thirty Years of Research and Methodologies in Value Co-Creation and Co-Design. *Sustainability*, 16(6), Artigo 6. <https://doi.org/10.3390/su16062360>
- Behnam, M., Dickson, G., Delshab, V., Gerke, A., & Savari Nikou, P. (2023). The moderating effect of fan engagement on the relationship between fan knowledge and fan co-creation in social media. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(4), 606–622. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-09-2022-0175>
- Bosisio, J. (2024). A research landscape on customer co-creation value: A systematic literature network analysis. *Italian Journal of Marketing*, 2024(3), 339–368. <https://doi.org/10.1007/s43039-024-00092-9>
- Bosse, Phillips A. Robert, & Harrison J. S. (2008). (PDF) Stakeholders, reciprocity, and firm performance. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/313713948\\_Stakeholders\\_reciprocity\\_and\\_firm\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/313713948_Stakeholders_reciprocity_and_firm_performance)
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 214–236. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441>
- Brodie, R. J., Fehrer, J. A., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). Actor Engagement in Networks: Defining the Conceptual Domain. *Journal of Service Research*, 22(2), 173–188. <https://doi.org/10.1177/1094670519827385>
- 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*, 32(4), 697–724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>



- Cai, S., Phang, C. W., Pang, X., & Zhang, Y. (2017). Participation in Collaborative Consumption—A Value Co-creation Perspective. Em F. F.-H. Nah & C.-H. Tan (Orgs.), *HCI in Business, Government and Organizations. Supporting Business* (p. 174–189). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-58484-3\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-58484-3_14)
- Costa, P. R. da, Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Proposição de estrutura alternativa para teses de Doutorado a partir de estudos múltiplos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 18(2), 155–170.
- Cannas, R., Argiolas, G., & Cabiddu, F. (2019). Fostering corporate sustainability in tourism management through social values within collective value co-creation processes. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 139–155. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1501053>
- Chen, L., Wang, M., Cui, L., & Li, S. (2021). Experience base, strategy-by-doing and new product performance. *Strategic Management Journal*, 42(7), 1379–1398. <https://doi.org/10.1002/smj.3262>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015, dezembro 1). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Cvijeta Djevojić, Mirta Brajak, & Iris Magdalena Mihajlovic. (2024, novembro 21). (PDF) Digital Transformation, Sharing Economy and Effects on Society. ResearchGate. <https://doi.org/10.2507/32nd.daaam.proceedings.102>
- Davidson, E., & Vaast, E. (2010). Digital Entrepreneurship and Its Sociomaterial Enactment. 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2010.150>
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10, 396–401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- Dong, B., Evans, K., & Zou, S. (2007). The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 123–137. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0059-8>
- Dul. (2016). Necessary Condition Analysis (NCA): Logic and Methodology of “Necessary but Not Sufficient” Causality. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428115584005>
- Erhardt, N., Martin-Rios, C., & Chan, E. (2019). Value co-creation in sport entertainment between internal and external stakeholders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4192–4210. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0244>

- Fan, Z. (2024). Research on the Social Media and Online Sales. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 79, 76–81. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/79/20241886>
- Gawke, J., & Gorgievski, M. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
- Ghezzi, A., Cavallo, A., Sanasi, S., & Rangone, A. (2020). Opening up to startup collaborations: Open business models and value co-creation in SMEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CR-04-2020-0057>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Harvey, J., Poorrezaei, M., Woodall, T., Nica-Avram, G., Smith, G., Ajiboye, T., Kholodova, K., & Zhu, K. (2020). The Smart Home: How Consumers Craft New Service Networks by Combining Heterogeneous Smart Domestic Products. *Journal of Service Research*, 23(4), 504–526. <https://doi.org/10.1177/1094670520929095>
- Henfridsson, O., Nandhakumar, J., Scarbrough, H., & Panourgias, N. (2018). Recombination in the open-ended value landscape of digital innovation. *Information and Organization*, 28(2), 89–100. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.03.001>
- Hindarto, D. (2023). The Role of E-Commerce in Increasing Sales Using Unified Modeling Language. *International Journal Software Engineering and Computer Science (IJSECS)*, 3, 120–129. <https://doi.org/10.35870/ijsecs.v3i2.1503>
- Hollweck, T. (2016). Robert K. Yin. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 108.
- Huiping, Z. (2024). How Does Value Cocreation Within Digital Platform Affect the Business Processes Digitization of Participating Enterprises? The Chained Mediating Role of Resource Patchwork and Digital Platform Capability. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 11066–11077. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3409717>

- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry. *Long Range Planning*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.004>
- Kassa, A. G., & Tsigu, G. T. (2021). Corporate entrepreneurship, employee engagement and innovation: A resource-based view and a social exchange theory perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1694–1711. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2172>
- Kollmann, T., Kleine-Stegemann, L., de Cruppe, K., & Then-Bergh, C. (2022). Eras of Digital Entrepreneurship. *Business & Information Systems Engineering*, 64(1), 15–31. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00728-6>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
- Laakkonen, A., Hujala, T., & Pykäläinen, J. (2018). Integrating intangible resources enables creating new types of forest services—Developing forest leasing value network in Finland. *Forest Policy and Economics*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2018.07.003>
- Lim, W. M., & Rasul, T. (2022). Customer Engagement and Social Media: Revisiting the Past to Inform the Future. *Journal of Business Research*, 148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.068>
- Mansell, R. (2019). *Digital Disruption and Adjustment: Imagining New Pathways* (p. 7 pages).
- Merz, M. A., Zarantonello, L., & Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*, 82, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.018>
- Mingione, M., & Abratt, R. (2020). Building a corporate brand in the digital age: Imperatives for transforming born-digital startups into successful corporate brands. *Journal of Marketing Management*, 36(11–12), 981–1008. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1750453>
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>

- Nudurupati, S. S., Bhattacharya, A., Lascelles, D., & Caton, N. (2015). Strategic sourcing with multi-stakeholders through value co-creation: An evidence from global health care company. *International Journal of Production Economics*, 166(C), 248–257.
- Paul, J., Alhassan, I., Binsaif, N., & Singh, P. (2023). Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, 113507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113507>
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033–4041.
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41, 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. J. (2010). *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*. Simon and Schuster.
- Ravazzani, S., Mazzei, A., Quarantino, L., Butera, A., Fisichella, C., & Pedrazzini, V. (2017, junho 1). Value co-creation and the role of employee engagement and its drivers.
- Rayna, T., Striukova, L., & Darlington, J. (2015). Co-creation and user innovation: The role of online 3D printing platforms. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 37, undefined-undefined. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.07.002>
- Reuschke, D., Mason, C., & Syrett, S. (2021). Digital futures of small businesses and entrepreneurial opportunity. *Futures*, 128, 102714. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102714>
- Riad Shams, S. M., Vrontis, D., Chaudhuri, R., Chavan, G., & Czinkota, M. R. (2020). Stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurial development: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 119, 67–86. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.036>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall.
- Sayabek, Z., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital Transformation in Business (p. 408–415). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5\\_49](https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49)

- Schiavone, F., Tutore, I., & Cucari, N. (2020). How digital user innovators become entrepreneurs: A sociomaterial analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(6), 683–696. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1696955>
- Shaheer, N. A., & Li, S. (2020). The CAGE around cyberspace? How digital innovations internationalize in a virtual world. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105892. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.08.002>
- Shams, S. M. R., & Kaufmann, H. R. (2016). Entrepreneurial co-creation: A research vision to be materialised. *Management Decision*, 54(6), 1250–1268. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0487>
- Shi, Y., Cui, T., & Kurnia, S. (2023). Value co-creation for digital innovation: An interorganizational boundary-spanning perspective. *Information & Management*, 60(5), 103817. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103817>
- Sohail, M. S. (2020). Customer engagement in collaborative innovation: Investigating consumer motivation for participating in value co-creation. *Middle East J. of Management*, 7(3), 226. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2020.107101>
- Stegmann, P., Nagel, S., & Ströbel, T. (2023). The digital transformation of value co-creation: A scoping review towards an agenda for sport marketing research. *European Sport Management Quarterly*, 23(4), 1221–1248. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1976241>
- Sussan, F., & Acs, Z. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73.
- Teixeira & Jamieson. (2014). The Decoupling Effect of Digital Disruptors—Working Paper—Faculty & Research—Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48207>
- Tregua, M., Brozovic, D., & D'Auria, A. (2021). 15 years of service-dominant logic: Analyzing citation practices of Vargo and Lusch (2004). *Journal of Service Theory and Practice*, 31(4), 563–606. <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2019-0174>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Viglia, G., Pera, R., & Bigné, E. (2017). The determinants of stakeholder engagement in digital platforms. *Journal of Business Research*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.029>

Yong, C., Firdousi, S. F., Afzal, A., Florjančič, V., & Awais, M. (2022). The Influence of Internal and External Stakeholder Mechanisms on Entrepreneurial Success: The Moderating Role of Digital Technology Adoption. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.821725>

## APÊNDICES

### **Apêndice A - Exemplo de questionário para validação de face: Validação de face da escala de cocriação de valor de Busser & Shulga,(2018) - (Artigo 2)**

Prezado(a) Professor/Pesquisador, agradeço antecipadamente sua valiosa contribuição para o nosso trabalho quando à etapa de validação de face da escala de Busser & Shulga (2018).

- O preenchimento do questionário levará em torno de 15-20 minutos;
- A escala será aplicada para o público-alvo do questionário da survey da pesquisa: empreendedor, colaborador, dono, gestor, sócio, gerente, líder de uma empresa ou empreendimento próprio, que nos últimos dois anos utilizou algum tipo de tecnologias digitais (sites na internet, aplicativos, inteligência artificial, e-commerce, softwares etc.) para empreender e/ou inovar digitalmente, oferecer um produto ou serviço de forma diferenciada do seu concorrente;
- Responda as alternativas que considerar necessário;
- Ao final do questionário, há um espaço destinado a sugestões gerais sobre a escala.

A cocriação de valor é um processo de colaboração baseado em contribuições, interações e trocas de conhecimento, recursos e experiências entre organizações e consumidores para gerar valor (Grönroos & Voima, 2013a; Hyrkäs et al., 2020; Peltier et al., 2020; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Trata do trabalho colaborativo entre *stakeholders* e organizações, com o intuito de criação conjunta de valor (Dong et al., 2007; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Os estudos sobre cocriação de valor são relativamente recentes e assumiram maior relevância a partir dos trabalhos de Prahalad & Ramaswamy (2000, 2004) e Vargo & Lusch (2004), quando propuseram em seus artigos seminais a “lógica dominante de serviços” ou *Service Dominant logic* (S-D), deslocando o eixo de atenção sobre o processo de criação de valor, até então entendido como unilateral pelas empresas, para seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços, fornecedores e demais *stakeholders* (S. L. Vargo et al., 2008). Cocriar valor significa gerar valor de uso a partir dos esforços e interesses conjuntos de vários *stakeholders* (Brunetti et al., 2020; Leick & Aldogan Eklund, 2021; Sjödin et al., 2020; S. Vargo & Lusch, 2016) ou de negociações e interações de múltiplos atores (Antonopoulou & Begkos, 2020).

A escala de Busser & Shulga (2018), elaborada originalmente na língua inglesa, considera a cocriação de valor como um construto multidimensional que traduz colaboração, integração de recursos e aspectos emocionais, que podem ser utilizados por organizações e seus gestores para aumentar níveis de lealdade, confiança e comprometimento junto aos seus *stakeholders*. Com o auxílio de especialistas no idioma inglês, fizemos a tradução da escala para a língua portuguesa e a tradução reversa para o inglês, resultando nas assertivas a seguir. Com base no seu conhecimento, assinale se a escala está clara, adequadamente descrita e/ou se tem alguma sugestão de aperfeiçoamento:

### **ARTIGO: RELAÇÃO ENTRE A COCRIAÇÃO DE VALOR E O EMPREENDEDORISMO DIGITAL COM MODERAÇÃO DE ENGAJAMENTO DE COLABORADORES**

**Escala de Cocriação de Valor de Busser & Shulga (2018) traduzida e adaptada** - a cocriação de valor é mensurada como um construto de 2ª ordem, formado por escala com 5 dimensões (Contribuição, Colaboração, Resposta Afetiva, Significado, Reconhecimento) e 25 itens/assertivas:

### **Dimensão: Contribuição (5 itens/assertivas)**

#### **Eu compartilhei meu conhecimento para o trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Contribuição como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

#### **Eu contribuí com minhas habilidades para o trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Contribuição como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

#### **Eu contribuí com minha experiência para o trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Contribuição como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

#### **Eu investi meus recursos (conhecimento, habilidades, tempo etc.) para o trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Contribuição como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

#### **Eu fiz um investimento pessoal para o trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Contribuição como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

### **Dimensão: Colaboração (5 itens/assertivas)**

#### **Nós trabalhamos em equipe**

Este item representa bem a dimensão Colaboração como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

#### **Nós criamos o trabalho/projeto juntos**

Este item representa bem a dimensão Colaboração como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

#### **Nós estávamos trabalhando juntos no trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Colaboração como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente



Este item deve ser removido da escala

### **Nós cooperamos uns com os outros durante o trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Colaboração como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

### **Nós colaboramos com o trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Colaboração como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

### **Dimensão: Resposta Afetiva (5 itens/assertivas)**

#### **O trabalho/projeto foi divertido**

Este item representa bem a dimensão Resposta Afetiva como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

#### **Fiquei entretido com o trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Resposta Afetiva como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

#### **O trabalho/projeto foi agradável**

Este item representa bem a dimensão Resposta Afetiva como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

#### **O trabalho/projeto foi interessante**

Este item representa bem a dimensão Resposta Afetiva como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

#### **Foi emocionante o trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Resposta Afetiva como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

### **Dimensão: Significado (5 itens/assertivas)**

#### **O trabalho/projeto foi importante para mim**

Este item representa bem a dimensão Significado como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes

Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes

A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

**O trabalho/projeto foi importante para mim**

Este item representa bem a dimensão Significado como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes  
 Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes  
 A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente  
 Este item deve ser removido da escala

**Valeu a pena o tempo que me dediquei no trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Significado como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes  
 Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes  
 A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente  
 Este item deve ser removido da escala

**O trabalho/projeto foi valioso para mim**

Este item representa bem a dimensão Significado como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes  
 Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes  
 A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente  
 Este item deve ser removido da escala

**Meu esforço no trabalho/projeto valeu a pena**

Este item representa bem a dimensão Significado como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes  
 Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes  
 A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente  
 Este item deve ser removido da escala

**Dimensão: Reconhecimento (5 itens/assertivas)****Recebi crédito pelo trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Reconhecimento como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes  
 Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes  
 A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente  
 Este item deve ser removido da escala

**Nossos resultados no trabalho/projeto foram reconhecidos**

Este item representa bem a dimensão Reconhecimento como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes  
 Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes  
 A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente  
 Este item deve ser removido da escala

**Outros reconheceram o resultado do trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Reconhecimento como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes  
 Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes  
 A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente  
 Este item deve ser removido da escala

**Outros me reconheceram pelo trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Reconhecimento como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes  
 Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes  
 A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente  
 Este item deve ser removido da escala

**Nós alcançamos benefícios mútuos com o trabalho/projeto**

Este item representa bem a dimensão Reconhecimento como parte do constructo cocriação de valor para os respondentes  
 Há termos ou palavras que podem ser interpretadas incorretamente pelos respondentes  
 A redação está adequada e de fácil entendimento para o público respondente

Este item deve ser removido da escala

Na sua opinião, a interpretação dos itens da escala ficou clara, de fácil entendimento, não gerando ambiguidade ou confusão? Gostaria de apresentar sugestões de alteração na redação de algum(ns) do(s) item(ns)?

---

---

---

---

---

---

---

### **Informações gerais sobre o respondente**

Qual seu nível de escolaridade?

Livre Docência

Pós-Doutorado

Doutorado

Mestrado

Prefiro não responder

Outro:

---

Qual sua área de atuação?

Ciências Sociais Aplicadas

Outras:

---

## **Apêndice B - Exemplo de questionário para validação de semântica: Validação semântica da escala de Engajamento de Colaboradores de Thomas (2007) - (Artigo 2)**

Prezado(a), agradeço antecipadamente sua valiosa contribuição para nosso trabalho na etapa de validação semântica da escala de Thomaz (2007). A validação semântica envolve o envio prévio do questionário utilizado na survey, após a validação de face da escala, para um público reduzido (cerca de 10 respondentes) com o mesmo perfil de público-alvo da amostra, com o objetivo de identificar se há compreensão clara dos itens.

- O preenchimento do questionário levará em torno de 10-15 minutos;
- A escala será utilizada no questionário aplicado ao público-alvo da pesquisa: empreendedor, colaborador, dono, gestor, sócio, gerente, líder de uma empresa ou empreendimento próprio, que nos últimos anos utilizou algum tipo de tecnologia digital (sites na internet, aplicativos, inteligência artificial, e-commerce, softwares etc.) para empreender e/ou inovar digitalmente, oferecer um produto ou serviço de forma diferenciada do seu concorrente;
- Marque as alternativas que considerar necessário;
- Ao final do questionário, há um espaço destinado a sugestões gerais sobre a escala.

Colaboradores são *stakeholders* internos, que contribuem para organizações atingirem seus objetivos, cujo engajamento deve ser promovido (Winkler et al., 2019) em busca de maior performance empresarial (Bailey et al., 2017; Harter et al., 2002; Saks & Gruman, 2017), melhor entendimento, atendimento e satisfação para consumidores (Bedarkar & Pandita, 2014; Winkler et al., 2019), mais entusiasmo e contentamento no trabalho (Schaufeli et al., 2002) e maior contribuição para o empreendedorismo corporativo (Gupta & Sharma, 2016; Reijseger et al., 2017). Para Schaufeli et al. (2002), o engajamento de colaboradores pode ser entendido como o estado psicológico individual baseado no trabalho, que permite aos colaboradores exercerem suas funções com energia e entusiasmo.

A escala de Thomaz (2007), elaborada originalmente na língua inglesa, considera o engajamento de colaboradores como um construto de primeira ordem, mensurado por nove itens e mede o engajamento dos colaboradores em relação aos objetivos das organizações. Com o auxílio de especialistas no idioma inglês, fizemos a tradução da escala para a língua portuguesa e a tradução reversa para o inglês, resultando nas assertivas a seguir. Com base no seu conhecimento e atuação profissional, assinale a seguir se a escala está clara, se o texto está de fácil entendimento, se há termos que precisam ser corrigidos e/ou se tem alguma sugestão de aperfeiçoamento:

### **Artigo: RELAÇÃO ENTRE A COCRIAÇÃO DE VALOR E O EMPREENDEDORISMO DIGITAL COM MODERAÇÃO DE ENGAJAMENTO DE COLABORADORES**

**Escala de Engajamento de Colaboradores de Thomas (2007)** traduzida e adaptada - o Engajamento de Colaboradores é mensurado como um construto de 1ª ordem, formado por escala com 9 itens/assertivas, conforme a seguir:

No trabalho/projeto, eu estava realmente disposto a me esforçar para atingir as metas desafiadoras

Este item pode ser facilmente interpretado, sem qualquer confusão ou ambiguidade

Há palavras ou termos que podem ser interpretados erradamente

A redação está adequada ao público respondente

O item deve ser removido da escala

Eu estava preparado para me dedicar totalmente ao desempenho das minhas obrigações durante o trabalho/projeto

Este item pode ser facilmente interpretado, sem qualquer confusão ou ambiguidade  
 Há palavras ou termos que podem ser interpretados erradamente  
 A redação está adequada ao público respondente  
 O item deve ser removido da escala

No trabalho/projeto, eu estava animado pensando em novas maneiras de fazer minhas tarefas com mais efetividade

Este item pode ser facilmente interpretado, sem qualquer confusão ou ambiguidade  
 Há palavras ou termos que podem ser interpretados erradamente  
 A redação está adequada ao público respondente  
 O item deve ser removido da escala

No trabalho/projeto, eu estava entusiasmado para fornecer um produto ou serviço de alta qualidade

Este item pode ser facilmente interpretado, sem qualquer confusão ou ambiguidade  
 Há palavras ou termos que podem ser interpretados erradamente  
 A redação está adequada ao público respondente  
 O item deve ser removido da escala

Eu estava sempre disposto a “ir além” para fazer bem minhas tarefas durante o trabalho/projeto

Este item pode ser facilmente interpretado, sem qualquer confusão ou ambiguidade  
 Há palavras ou termos que podem ser interpretados erradamente  
 A redação está adequada ao público respondente  
 O item deve ser removido da escala

Tentar melhorar constantemente meu desempenho era muito importante para mim durante o trabalho/projeto.

Este item pode ser facilmente interpretado, sem qualquer confusão ou ambiguidade  
 Há palavras ou termos que podem ser interpretados erradamente  
 A redação está adequada ao público respondente  
 O item deve ser removido da escala

Tentar melhorar constantemente meu desempenho era muito importante para mim durante o trabalho/projeto

Este item pode ser facilmente interpretado, sem qualquer confusão ou ambiguidade  
 Há palavras ou termos que podem ser interpretados erradamente  
 A redação está adequada ao público respondente  
 O item deve ser removido da escala

Eu estava determinado a ser completo e minucioso em todas as minhas obrigações durante o trabalho/projeto

Este item pode ser facilmente interpretado, sem qualquer confusão ou ambiguidade  
 Há palavras ou termos que podem ser interpretados erradamente  
 A redação está adequada ao público respondente  
 O item deve ser removido da escala

Eu estava pronto para colocar meu coração e alma no projeto/trabalho

Este item pode ser facilmente interpretado, sem qualquer confusão ou ambiguidade  
 Há palavras ou termos que podem ser interpretados erradamente  
 A redação está adequada ao público respondente  
 O item deve ser removido da escala

Na sua opinião, a interpretação dos itens da escala ficou clara, de fácil entendimento, não gerando ambiguidade ou confusão? Gostaria de apresentar sugestões de alteração na redação de algum(ns) do(s) item(ns)?

---



---

---

---

---

---

**Informações gerais sobre o respondente**

Qual seu nível de escolaridade?

Livre Docência

Pós-Doutorado

Doutorado

Mestrado

Graduação completa

2º grau completo

Prefiro não responder

Outro: \_\_\_\_\_

Qual sua área de atuação?

Indústria

Serviços

Educação

Outras: \_\_\_\_\_

Com qual gênero você se identifica?

Masculino

Feminino

Prefiro não responder

Outros: \_\_\_\_\_

## Apêndice C - Questionário estruturado da *survey*, extraído do QuestionPro (Artigo 2)

Olá, meu nome é Naiche, sou aluno do doutorado (Mat.: 621150118) em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE, e estou realizando uma pesquisa sobre cocriação de valor e empreendedorismo corporativo no ambiente digital, sob a orientação do Prof. Dr. Benny Kramer Costa.

Gostaria muito de contar com sua participação, respondendo ao questionário a seguir, marcando somente uma opção da escala de discordo totalmente a concordo totalmente. Sua resposta será usada somente para fins dessa pesquisa e será mantida em absoluto sigilo.

Qualquer dúvida sobre o preenchimento pode me contatar no e-mail [npael@hotmail.com](mailto:npael@hotmail.com). Serão necessários até 10 minutos para responder ao questionário e peço que seja o mais sincero(a) possível.

Muito obrigado e vamos lá.

**Naiche van der Poel**  
Pesquisador em Administração

Link: <https://surveys.questionpro.com/a/TakeSurvey?tt=kfJJ7FmuEFEECHrPeIW9eQ%3D%3D>

Relembre do último trabalho/projeto que desenvolveu ou participou como colaborador, gestor, empresário ou dono do seu próprio negócio, utilizando meios ou tecnologias digitais. Este trabalho/projeto alcançou um ou mais dos resultados a seguir:

1. a) criou um novo produto ou serviço.
2. b) modificou algum processo que alterou o formato de trabalhar na empresa.
3. c) alterou a forma de ofertar os produtos ou serviços que sua empresa já tinha.
4. d) trouxe uma nova oportunidade de negócios para a empresa.
5. e) nenhuma das opções anteriores

Por favor, descreva em um parágrafo o trabalho/projeto que você participou?

Assinale a melhor alternativa, escolhendo entre discordo totalmente e concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Eu compartilhei meu conhecimento para o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu contribuí com minhas habilidades para o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu contribuí com minha experiência para o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu investi meus recursos (conhecimento, habilidades, tempo etc.) para o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu fiz um investimento pessoal para o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nós atuamos em equipe no trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nós criamos o trabalho/projeto juntos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nós estávamos trabalhando juntos no trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nós cooperamos uns com os outros durante o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nós colaboramos com o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O trabalho/projeto foi divertido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiquei entretido com o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O trabalho/projeto foi agradável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O trabalho/projeto foi interessante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foi emocionante o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O trabalho/projeto foi significativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O trabalho/projeto foi importante para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valeu a pena o tempo que me dediquei no trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O trabalho/projeto foi valioso para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meu esforço no trabalho/projeto valeu a pena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recebi crédito pelo trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossos resultados no trabalho/projeto foram reconhecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros reconheceram o resultado do trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros me reconheceram pelo trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nós alcançamos benefícios mútuos com o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Assinale a melhor alternativa, escolhendo entre discordo totalmente e concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
O termo “tomador de riscos” era considerado positivo para as pessoas em nosso negócio durante o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas no nosso negócio foram incentivadas a assumir riscos calculados com as novas ideias durante o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nosso negócio enfatizou tanto a exploração quanto a experimentação de oportunidades durante o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nós introduzimos ativamente melhorias e inovações em nossos negócios com o trabalho/projeto desenvolvido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nosso negócio, onde o trabalho/projeto foi desenvolvido, é criativo em seus métodos de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



operação					
Nosso negócio, onde o trabalho/projeto foi desenvolvido, busca novas maneiras de fazer as coisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No nosso negócio, onde o trabalho/projeto foi desenvolvido, nós sempre tentamos tomar a iniciativa em todas as situações (p.e.: contra concorrentes, em projetos ao trabalhar com outras pessoas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No nosso negócio, onde o trabalho/projeto foi desenvolvido, nós nos sobressaímos na identificação de oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No nosso negócio, onde o trabalho/projeto foi desenvolvido, nós iniciamos ações que outras organizações reagiram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No nosso negócio, durante o trabalho/projeto, os funcionários puderam agir e pensar sem interferência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No nosso negócio, durante o trabalho/projeto, os funcionários desempenharam funções que lhes permitiram fazer e instigar mudanças na maneira como executaram suas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No nosso negócio, durante o trabalho/projeto, os funcionários tiveram liberdade para se comunicar sem interferência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários tiveram acesso a todas as informações vitais do trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No trabalho/projeto, eu estava realmente disposto a me esforçar para atingir as metas desafiadoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu estava preparado para me dedicar totalmente ao desempenho das minhas obrigações durante o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No trabalho/projeto, eu estava animado pensando em novas maneiras de fazer minhas tarefas com mais efetividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No trabalho/projeto, eu estava entusiasmado para fornecer um produto ou serviço de alta qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu estava sempre disposto a “ir além” para fazer bem minhas tarefas durante o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tentar melhorar constantemente meu desempenho era muito importante para mim durante o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O trabalho/projeto foi uma fonte de orgulho pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu estava determinado a ser completo e minucioso em todas as minhas obrigações durante o trabalho/projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu estava pronto para colocar meu coração e alma no projeto/trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigado por chegar até aqui! Agora precisamos saber um pouco mais sobre você. Não se preocupe, todas as informações são anônimas e serão utilizadas apenas no âmbito dessa pesquisa.

Qual seu nível de escolaridade?

1. Pós-graduação
2. Graduação
3. Ensino médio
4. Ensino fundamental
5. Prefiro não responder
6. Other \_\_\_\_\_

Qual sua faixa de idade?

1. Entre 18 e 25 anos
2. Entre 26 e 35 anos
3. Entre 36 e 45 anos
4. Entre 46 e 55 anos
5. Entre 56 e 65 anos
6. Acima de 65 anos

Com qual gênero você se identifica?

1. Masculino
2. Feminino
3. Prefiro não responder
4. Other \_\_\_\_\_

Qual a área de atuação da empresa onde o trabalho/projeto foi realizado?

1. Indústria
2. Comércio e/ou Serviços
3. Educação
4. Other \_\_\_\_\_

A empresa atua:

1. Somente com operação física
2. Somente com operação digital
3. Com operação física e digital

Qual o tamanho da empresa onde o trabalho/projeto foi realizado?

1. Até 9 colaboradores – microempresa
2. De 10 a 49 colaboradores – empresa de pequeno porte
3. De 50 a 99 colaboradores – empresa de médio porte
4. A partir de 100 colaboradores – grande empresa
5. Não sei informar

A empresa onde o trabalho/projeto foi realizado tem capital aberto?

1. Sim
2. Não
3. Não sei informar

Qual sua área de atuação quando realizou o trabalho/projeto?

1. Área comercial, vendas, compras
2. Área administrativa, contabilidade, logística, jurídico
3. Área de TI (Tecnologia da informação)
4. Área de Engenharia, produção
5. Other \_\_\_\_\_

Quanto tempo atuou na empresa onde o trabalho/projeto foi realizado?

1. Menos que 1 (um) ano
2. De 1 a 4 anos

3. De 4 a 8 anos
4. De 8 a 12 anos
5. 12 anos ou mais

Quantas pessoas liderou ou geriu diretamente durante o trabalho/projeto?

1. Até 10 pessoas
2. De 11 a 20 pessoas
3. De 21 a 40 pessoas
4. Entre 41 e 60 pessoas
5. Acima de 61 pessoas
6. Não exercia cargo de liderança

## **Apêndice D - Roteiro de entrevistas semiestruturado para entrevista (Artigo 3)**

- Entrevistador: Naiche van der Poel (Doutorando)

- O título do trabalho é: A COCRIAÇÃO DE VALOR E O EMPREENDEDORISMO DIGITAL TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO. A pesquisa servirá para a construção do 3º artigo da tese de Doutorado, no qual realizamos estudo um caso sobre o Grupo Oscar uma empresa familiar que passou por um processo de transformação digital

- A entrevista durará cerca de 45 minutos e é composta por 7 (seis) perguntas abertas e será gravada, mas não será divulgada em nenhuma hipótese para outros fins diferentes do artigo acadêmico. Há um roteiro de perguntas, mas pode se sentir à vontade para realizar observações e desdobramentos das respostas de forma livre, detalhando ou não o que pensar sobre o tema. Sinta-se à vontade também se não quiser responder quaisquer delas.

- Informações sobre sigilo e ética: o trabalho teve autorização pelo Grupo Oscar, assim como do entrevistado para gravação da entrevista, e seguiu os padrões éticos de acordo com Código de Conduta da UNINOVE-SP e do Grupo Oscar.

- Entrevistados: 1 CEO; 1 Diretor de Mkt e e-commerce; 1 Diretor Financeiro; 1 Diretor de Operações; 1 Diretora de RH; 2 Gestores de Compras; 1 Diretor de TI e Administrativo; 1 gerente de Cartão Próprio; 1 Gerente de TI

### **ROTEIRO DE PERGUNTAS**

1) Em um ambiente mais digital, diversificar os negócios no seu nicho e/ou empreender digitalmente é importante? Como fazer isso em um mercado tradicional como o de calçados, em um varejo familiar e regional? Inovar faz parte da estratégia da companhia? Como? Teria exemplos práticos? É melhor ser pequeno e regional, ou avançar em outras regiões, mercados, canais de vendas, nichos e “abraçar” o mundo digital?

R –

2) Como transformar um varejo familiar que atuava predominantemente com lojas físicas em uma operação omnichannel e digital? O que considera mais relevante nesse processo? Os colaboradores aderiram à essa nova cultura? E o que o cliente da Oscar percebe sobre a evolução da empresa? Quais os erros e acertos relevantes no processo? Quais os maiores riscos que enfrentou e/ou enxerga na mudança?

R -

3) *Stakeholders* (consumidores, colaboradores, acionistas, governo, fornecedores, concorrentes etc.)

têm relevância para mudanças/modernização de uma empresa atualmente? Como engajar os colaboradores para as mudanças? Como enxerga a colaboração entre empresas para compartilhar informações, conhecimentos e aprendizagens? É possível criar, construir e aprender em conjunto, mesmo com competidores? Quais estratégias e/ou ações práticas considera importantes?

R –

4) Vamos falar sobre pessoas: mão de obra é uma preocupação do grupo? É estratégico formar pessoas e líderes? Se sim, o que estão fazendo para lidar com esta questão? Como reter talentos com tanta competição, inclusive por pessoas? E no dia a dia, como gerir colaboradores para as atividades diárias, sem descuidar do futuro?

R -

5) Sabemos que o controle de fluxo de caixa é essencial, mas como equacionar recursos e investimentos para crescer e se modernizar/digitalizar? Recursos próprios ou alavancagem? O que acha relevante e quais ferramentas e/ou ações utilizam ou utilizaram para assegurar equilíbrio financeiro, rentabilidade e visão de futuro? É possível conciliar crescimento e lucratividade no ambiente digital?

R -

6) Sobre investimentos em TI e tecnologias digitais (**Artefatos** - apps, softwares; **Plataformas** - Android, Uber, Strava, V-tex; **Infraestrutura** – *smartphones*, notebooks, datacenter), o que considera crucial? Quanto investir, em que e como investir? Qual sua percepção sobre retorno e aumento de performance desse tipo de investimento e como a empresa faz essa gestão do ponto de vista de pessoas, recursos, tempo?

R -

7) Quais os próximos passos e o que vem pela frente para o Grupo Oscar? Como enxerga o mercado, a competição e o ambiente de negócios mais digitalizado? Qual sua percepção sobre o que será relevante nos próximos anos e o que deverá ser observado pelas empresas e organizações em geral e merece ser discutido no planejamento estratégico, e com os colaboradores e acionistas?

R –

Qual o seu nome completo e idade? Qual seu cargo na empresa? Há quanto tempo trabalha no setor varejista? Há quanto tempo trabalha no Grupo Oscar?

## Apêndice E - Exemplo de transcrição de uma entrevista do estudo de caso (artigo 3)

Arquivo de áudio - Diretor Financeiro.m4a

Palestrante 1 (**Entrevistador**) - Bom, meu nome é Naiche, eu sou aluno do doutorado da uninove. Esse aqui é uma pesquisa semiestruturada que trata da transformação. Nesse é o título do trabalho, né? Do do artigo né? Transformação de uma empresa familiar tradicional num ecossistema omnichannel, né? Essa pesquisa pro meu terceiro artigo da tese dura aí 3040 minutos. Eu estou aqui com o Márcio, né? Márcio é o diretor financeiro da do grupo Oscar. Márcio tem um roteiro aqui, te pergunto, mas fica à vontade pra falar, pra realizar. Observação, desdobramento da resposta super livre. Isso é o trabalho. Teve autorização aqui do grupo, está assim como é, a gente vai seguir os padrões éticos aqui, de acordo com a tanto a universidade quanto o grupo Oscar, tá, então vamos seguir aqui para as perguntas. Primeiro nome completo, idade, há quanto tempo está no varejo? Há quanto tempo está no grupo Oscar?

Palestrante 2 (**Entrevistado**) - Vamos embora? Márcio Fonseca Sampaio tenho 45 anos. Estou no varejo desde os 12 anos de idade. Comecei a Oscar com 14. Ou seja, eu estou na Oscar calçados há 31 anos.

Palestrante 1 - Nossa, tempo hein?

Palestrante 2 - Tem bastante coisa aqui.

Palestrante 1 - Beleza, é isso aí. Vamos lá, Márcio? É em um ambiente digital e mais competitivo, né? É diversificar negócios e empreender digitalmente é importante. E aí eu já emendo uma segunda pergunta nessa, como é que fazer isso nesse mercado tradicional de calçados e mais ainda, num varejo familiar? Fala um pouquinho aí da tua experiência, que conhece o negócio aqui desde o começo, né? Pelo visto, né?

Palestrante 2 - Eu entrei na Oscar, a empresa tinha 3 lojas. Não, é 4 lojas, apenas uma em Mogi das Cruzes, onde eu. E depois os negócios foram ampliando? É, acho que sim. É muito importante, né? A gente está dentro dessa parte do varejo digital se modernizar. Acho que a gente tem que ficar aí atento, né? Essa nova maneira de fazer negócios com os clientes. Agora o cliente não está mais só na loja. Nós temos que ir atrás do cliente, né? Principalmente esse cliente digital. É. E acho que a nossa maior preocupação e dificuldade no início foi entender os hábitos distintos dessas pessoas, né? Porque estão em vários locais do país. Com em várias regiões. E a gente está acostumado a

trabalhar localmente, né? Então isso mudou bastante o nosso jeito, né? A gente teve que, né? Se reinventar para entender esse novo mercado. Seus milhares de concorrentes, né? Concorrentes que eu já falei, locais, concorrentes nacionais e até mesmo concorrentes internacionais hoje. A internet trouxe muito isso, né? Esse poder que o consumidor final, né? E a gente era a época que você trabalhava com tabelinha de preço na mão. E o concorrente era o seu vizinho da frente? Só hoje em dia não. Tudo nosso concorrente, né? Ah. Então assim, então a gente teve que quebrar bastante paradigmas internos, né? Para aprender a trabalhar com essa questão. É trabalhando também. Por exemplo, questão de velocidade, de entrega. A gente entendia que. Que é que não tinha tanta importância. Você ver que o mercado ficou muito rápido, então, até internamente não quebrar esse paradigma. O cliente do e Commerce, no caso, tem que ser uma preferência. Às vezes você faz uma venda na internet, ia retirar na loja, né? Mas quem ia retirar era nosso estoquista para enviar. E a preferência dele é o cliente da loja. Ele esquecia que tinha vídeo na loja e no estoque.

Palestrante 1 - E aí entregava, 2 dias depois?

Palestrante 2 - 23 dias depois se já não tivesse vendido para outro, porque para ele o importante era o cliente da loja.

Palestrante 1 - Boa tarde.

Palestrante 2 - O trem da loja dele, não é? Então porque essa mudança de paradigma que eu acho que que foi bem difícil mesmo pra gente passar no começo esse entendimento, né? Esse entendimento do negócio? O cliente mudou muito e quer ser atendido não só na loja, mas também no sofá de casa, quer comprar por internet, quer saber quem é a empresa nas redes sociais, quer receber rapidamente os produtos que comprou no e-commerce, quer ver entretenimento no smartphone

Palestrante 1 - Então, assim, passado um varejo familiar aí para um varejo meio que nacional agora, né? É bastante mudança dentro de casa, né? Nesse sentido, inovar. Você acha que inovar faz parte da companhia, do DNA do Oscar? E aí também outra pergunta, você tem exemplo prático aí do que a Oscar inovou ou vem inovando?

Palestrante 2 - Sim, é, na verdade, Oscar tem essa cultura de inovação. Acho que ela está intrínseca, né? Nos seus sócios, né? O Oscar sempre um cara visionário, cara engenheiro, né? O fundador, então, ele sempre gostou de ver o processo, porque inovar sempre não é de só tecnologia, né? Inovar é também no processo, inovar no jeito que é feito.

De uma maneira geral, a empresa pensa bastante nisso, tá? Inclusive nossa visão é Oscar proporcionou há 2 anos atrás. Um Pit, né? Pra gente poder inovar sempre.

Palestrante 1 - O que é isso? Esse pit? explica para a gente.

Palestrante 2 - É um programa de inovação da empresa. Aí a gente chamou de acelera depois. Que a gente buscava soluções no mercado, nas startups. É pra sanar as dores do varejo que ninguém pensa. Então, assim, a gente tinha várias dores. E a gente entendia que podia ser modificado por pequenas mudanças ou pequenas tecnologias. Promovidas pelas startups. No primeiro, a gente teve 85 inscritos na época. E selecionamos 3. Primeiro, segundo e terceiro dos quais um continua com a gente até hoje, que é a neopro, né? Um dos ganhadores, que é um aplicativo de venda pro nosso colaborador.

Palestrante 1 - É, é um aplicativo digital em que o colaborador olha o quê lá?

Palestrante 2 - Ah, ele tem a sua meta em tempo real, a sua venda em tempo real, quanto que tem a cota pra loja bater então assim?

Palestrante 1 - Então, o papelzinho que anotava vendas na mão não tem mais.

Palestrante 2 - Ah, isso não existe mais e nem ficar digitando em lugar nenhum. Para você ver só venda. Agora o vendedor mesmo tem autonomia, saber o quanto ele vende por hora. Por cliente, né, que a gente fala que é operar, produto, procedimento, tem um cálculo de meta, quanto falta pra atingir a meta dele. Então assim, aí hoje ele não pode dizer que não tem informação, informação está na Palma da mão dele. Então assim, a empresa tem acho que essa grande divisão, né? A gente também foi um dos pioneiros no varejo implementar O PDV checkout, que a gente fala que é o nosso próprio vendedor tirar a nota de vendas, então você tira o cliente da fila, que ele ia pra pagar né. E depois ia pegar o pacote noutro lugar. A nossa maior preocupação era o cliente ficar muito tempo na loja, o que ele gosta de ficar na loja é para escolher, e a gente quer que ele fique lá escolhendo e comprando e não em fila pra pagar.

Palestrante 2 - Só que ele reclamava sempre do que a gente fazia. Que era a fila pra tirar a notinha, aí ia para fila do pagamento, depois ia para a do pacote?

Palestrante 1 - Hoje não existe mais isso.?

Palestrante 2 - Hoje não. Nosso próprio vendedor encerra a venda. Ele mesmo passa o cartão do cliente. Ele mesmo entrega o produto também. Nesse PDV checkout, ficou tudo mais rápido. Então,



o consumidor também gostou bastante disso. E assim, a empresa também ganhou. Acho que é legal a gente citar nisso. E voltando, tem o pit que o RH promove, que é um programa de inovação e transformação interna. Onde busca sanar dores dos colaboradores, visando melhor atendimento e melhor experiência para o cliente. Então, esse ano a gente é pro terceiro Pit. São ideias de colaboradores, junto com a mentoria da Dom Cabral.

Palestrante 1 - Vocês fazem parceria com a universidade e tem um programa interno e promove os colaboradores para dar ideias, é isso.

Palestrante 2 - Isso mesmo, é essa ideia, e as ganhadoras têm uma premiação para os ganhadores e essa ideia é posta em prática na empresa, para a gente também. As melhores práticas locais.

Palestrante 1 - E acontece mesmo esse negócio? Colocaram em prática isso ou não?

Palestrante 2 - Colocamos sim. Faz alguns anos já. Vou dar dois exemplos. Uma foi no e-commerce, uma etiqueta que a gente reduziu. Eram 2 etiquetas que tirava na impressão. O cara deu a ideia de tirar uma. Reduziu etiquetas e papel, reduz tempo e economiza, diminui o erro, então funciona super bem. A gente fez a conta financeira disso e dava alguns milhares de reais por ano, só com isso. É que o e-commerce fatura muito né, daí tem que imprimir muita etiqueta pra mandar pros correios.

Palestrante 2 - E o ano passado a gente teve do nosso cartão é que é o nosso private labour, é o nosso cartão interno aqui financeiro. Acabou que a ideia ganhadora foi ela?

Palestrante 1 - Ah.

Palestrante 2 - Foi sugerido que o nosso consumidor, através de um aplicativo do próprio celular ou um tablet ou outra coisa, ele possa fazer o seu cadastro e ser aprovado o crédito, tirando foto como funciona nos grandes bancos também. Vai estar sendo orçado e deve entrar esse ano essa nova tecnologia que foi obtida lá. E pensando em inovação também as percalçadas no ano passado, o grupo.

Palestrante 1 - Que beleza, hein?

Palestrante 2 - Ela abriu uma nova empresa que chama acelera adventures, que é uma empresa de investimento que pretende captar as startups que promovam essas inovações para o varejo. Então eu posso dizer e afirmar que a Oscar tem DNA de inovação né.

Palestrante 1 - Show de bola. É melhor ser pequeno e regional ou é melhor avançar em outras regiões, mercados, canais de vendas e também abraçar o mundo digital? Você acha que é melhor ou qual é a tua opinião sobre isso?

Palestrante 2 - Acho que se pensar em comodidade, ser regional. Mas o mundo de hoje não cabe. Isso, né? Se você quer concorrer com os leões, você tem que estar forte e aí não cabe mais você ficar ali parado. Infelizmente, esse regional, né? Você tem que ser grande. Cada vez mais. Acho que ganhar poder de compra, ganhar informações, ganhar mercado. E pensando nisso, acho que a Oscar também mudou a visão. Esse final de ano 2023 a gente tem uma reunião com todos os diretores. A gente faz o planejamento para os próximos anos, nosso planejamento estratégico. E a visão mudou para isso, né? Ser a maior varejista dentro de um ecossistema. Então, se você quer ter um ecossistema próprio, você não pode pensar em ser regional, você está pensando abranger algo maior. Tanto que dentro do nosso pool de marcas, a gente está com uma marca de calçado internacional, a Diadora. A gente tem a nossa própria empresa de software, né? Para fazer o nosso ERP, desenvolver as tecnologias da gen. A gente está com a nossa agência de marketing própria. É a gente tem também um clube de futebol.

Palestrante 1 - Bem eclético, diversificado né Márcio.

Palestrante 2 - O negócio é então assim, na verdade, tudo pensando em nosso consumidor final, né? Porque você gera produto para ele, você gera informação para ele, você faz marketing para ele, você atrai ele para jogar com a camisa do clube, você leva depois para o estádio com a experiência do clube. Ou seja, na verdade. Então hoje não cabe mais, infelizmente, você ser regional, senão você vai ser engolido, não é?

Palestrante 1 - Seria mais fácil até, né?

Palestrante 2 - Seria mais fácil, não é. Menos trabalho, mas hoje não dá. Hoje você tem que crescer.

Palestrante 1 - E nesse processo todo aí eu vou emendar 2 perguntas que você falou alguma coisa, você já falou aí o exemplo que vários parceiros, várias empresas e vários negócios que formaram aí um ecossistema, né? Tipo uma marca de esporte, futebol, estádio, empresas de startup, empresa de software? Aí vem 2 perguntas, uma relativo a colaboradores e uma relativa a clientes. Primeiro é que o colaborador que era acostumado a trabalhar numa loja física, né? E aqueles do backoffice, do escritório. Esse colaborador aderiu essa nova cultura de vários negócios e digital? Essa é uma

pergunta, e a segunda, seguindo na mesma linha. E o cliente, né? O cliente da Oscar percebeu essa evolução da empresa, saindo aí só de loja física também pro digital.

Palestrante 2 - É o nosso colaborador, ele, ele aprendeu a trabalhar, falei, falei lá no início, é uma quebra de paradigma, né? A gente tinha um paradigma de que vender na loja física, o cliente tinha que estar lá e a gente com a pandemia teve que aprender muito e rápido. Então a gente fez bazar online, fez é venda online e-commerce, né? Dentro da lojas e de casa, pelo e-commerce, online, fizemos via WhatsApp, então a gente foi buscar o cliente onde? Fora da loja. E a gente tava implantando o e-commerce ainda, tudo errado pra entregar produtos, não tinha entrega direito. Então isso foi uma mudança grande de choque, não é? Na nossa gestão e de todos nós. Então a gente teve que adaptar a maquininha, depois entrou o Pix. Então assim, e aí você manda link de pagamento pro cliente. Ou seja, o cliente não precisa mais estar na loja, você não precisa ter mais uma loja. Então você consegue fazer tudo digital e então assim, isso acho que ajudou bastante. E no caso do e-commerce, é fundamental o nosso colaborador entender bem isso, porque a gente tem também agora o programa de venda chamado vendedor 3.0, que é o vendedor digital.

Palestrante 1 - Explica isso aí um pouquinho mais.

Palestrante 2 - É o nosso vendedor, além da venda pro nosso cliente na loja física, ele faz a venda online para o nosso cliente outra vez do tablet, no computador que tem na loja ou no próprio celular, do aplicativo. Nosso vendedor consegue fazer a venda para o cliente aonde ele tiver, a hora que ele quiser. Não tem esse produto na minha loja, um determinado produto, e aí ele consulta no sistema, e tem estoque noutra loja. Vamos supor então em São José dos Campos hoje, e tem um produto lá, e o um cliente estava numa loja que a gente tem lá em Minas Gerais, daí o vendedor lá de Minas ele faz a venda para o consumidor ali do tablet que tá lá na loja, e o aplicativo registra a comissão dele e a loja de São José vai faturar direto pro cliente de Minas e entregar lá. Então essa cultura que foi criada do vendedor 3.0 hoje é quase 40% da nossa venda do e-commerce. Muito da força do nosso e-commerce é do nosso vendedor interno, então nosso colaborador teve que aprender com isso, nosso gerente também. E todo mundo ganha, inclusive o cliente mais ainda

Palestrante 1 - Certo.

Palestrante 2 - Então assim, eu acho que isso trouxe bastante ganho e a gente conseguiu aprender a trabalhar com isso internamente, foi bem bacana.

Palestrante 1 - Erros e acertos nesse processo todo? Teve muitos erros e acertos, acho que é fácil agora lembrar, né? Mas os erros assim, quais os maiores riscos assim que você enxergou ou que você enxerga nesse processo de digitalização da empresa?

Palestrante 2 - É teve muito no começo. Você acha que essa parte mais digital é fácil? É o mais importante que causa mais trabalho, erro. As reclamações do nosso cliente, às vezes você vai para o mercado competir e tem que entender muito bem como ele funciona. Foi o que eu tinha falado. O cliente é o teu patrão. Tem que ser rápido porque a concorrência no e-commerce é assim né. Então assim, ele tem que tá satisfeito, não pode ter erro. Esse cliente digital é mais exigente que o cliente da loja física, porque o cliente da loja física ele está ali no seu olho a olho, você conversa. Fala das coisas e resolve ali na hora? E quando você está digital, o cara comprou, é uma compra meio fria, né? Você comprou, mandou, se você mandou errado, mandou atrasado? O cara perdeu uma data de aniversário. Uma coisa é difícil você conseguir consertar isso. Então acho que a gente errou nesse sentido, talvez de não estar 100%, isso no início. Agora a gente está bem.

Palestrante 1 - Entendi.

Palestrante 2 - Bem dentro dos padrões, não é até acima do padrão. A gente tem o selo, não é? Selo de qualidade do Reclame Aqui. A gente está bem também na parte do ícone aqui. Então acho que isso a gente errou, acho que a gente sentiu bastante. Outro erro foi querer ir para o mercado brigar de igual para igual e competir. Preço, aquela briga louca de preço. Estourou bastante à margem no começo, então isso também acho que é importante, senão não paga a conta.

Palestrante 1 - Tá.

Palestrante 2 - Chegou ali também, agora a gente já ajustou bastante. E a outra parte que você me perguntou, qual foi mesmo?

Palestrante 1 - Era isso mesmo, sobre erros? Você falou que tinha? E perguntei sobre riscos também.

Palestrante 2 - Acho que eu acho que o risco é esse, é você desagradar o cliente, que é o nosso patrimônio, nosso patrão.

Palestrante 1 - E baixar preço demais? Dá mais dinheiro?

Palestrante 2 - Isso aí. É achar que está aumentando a venda, porém sem qualidade, tá? Acho que esse era um risco que a gente a gente corta hoje. A gente tem que ficar de olho na despesa o tempo todo. Eu acho que isso é um risco que a gente corre, mas dá para administrar, com certeza.

Palestrante 1 - Vamos lá, stakeholders, né? Ou partes envolvidas. São aquelas partes que interagem com a empresa. Colaborador, consumidor, acionista, fornecedor, Governo, tudo isso são stakeholders. Você acha que esses caras são importantes? Tem relevância nessa modernização de uma empresa? Na passagem do grupo Oscar de loja física para atuar também no digital. Interagir com essas outras partes é importante ou é uma coisa simplesmente que a Oscar não decide e segue o jogo?

Palestrante 2 - Acho que é importante demais interagir. Tem que saber o que que o nosso consumidor acha. O que eu falei que a gente foi pro mercado. A gente acha que está fazendo uma boa experiência de compra pra ele, com a compra, a retirada, a rapidez, a qualidade do serviço. Isso, nosso colaborador entendeu também. Então é importante trabalhar em uma empresa moderna, que preza isso, não é. Está dentro da nossa cultura, é. Os acionistas também prezam por isso. Atendimento ao consumidor, não é? Ele sempre pensa no nosso cliente como o maior patrimônio, como todos nós aqui acabamos pensando também no governo. Acho que era a importante se ele fosse ajudar, né? Tipo, mas não. Imposto tem muito. Mas nem é muito o caso. Além do imposto alto, só atrapalha com as burocracias, não é? O negócio tem uma briga de estado, que é o diferencial de alíquota. Depende do lugar. Tem que pagar a diferença. Então, assim, a gente tem que olhar e conversar com todo mundo ali dos stakeholders, todo dia

Palestrante 1 - Dá bronca esse negócio de diferença de alíquota, né?

Palestrante 2 - Exato. Então assim, isso atrapalha um pouco, porque no começo a gente não trabalhava com isso, viu? A gente estava dentro de São Paulo, vendia para São Paulo, era um imposto, só entende. Agora você fatura para outros estados que tem uma diferença, você tem que acabar pagando, você aprende, tem que customizar o sistema, depois um monte de coisa que acaba ajudando. E o fornecedor por exemplo, acha importantíssimo, mostra o quanto você está moderno, mostra o seu potencial de mercado. Você crescendo, você ganha em poder de negociação.

Palestrante 1 - Fala mais sobre isso com o fornecedor.

Palestrante 2 - Potencial para comprar muito com ele e pra ele crescer no Brasil. A gente compra e paga tudo em dia! Quem no mercado tem isso? Poucos. Então, assim, eu acho que é importante

você estar do lado desses players, né? Os grandes. Os concorrentes também. Se aprende muito com eles, né? Acho que com erros e com os acertos.

Palestrante 1 - Aí eu já vou botar uma pergunta nisso aqui, que é porque você acabou puxando os concorrentes? Como é que você enxerga a colaboração entre empresas do setor para compartilhar informação, conhecimento, aprendizado? E, ao mesmo tempo, já nessa pergunta aí é possível aprender mesmo com competidores?

Palestrante 2 - É, eu vou falar que essa colaboração de informações ainda é muito difícil e mais ainda na operação do dia a dia. Acho que o varejo ainda é formado por bastante empresas familiares, né? Não são grandes empresas que tem informação na bolsa aberta. A maioria das que trabalhamos. Assim tem empresas assim do varejo que tem, claro, tem Renner, tem Arezzo, tem Centauro, tem grandes empresas que fornecem os dados, mas do calçadista, mesmo esse puro, a gente não encontra muita coisa não.

Palestrante 1 - Mas você, por exemplo, você no financeiro, você tem empresas ali de outros segmentos ou não que te passam dados? Benchmark de alguma coisa de financeiro, né?

Palestrante 2 - Sim, sim, isso tem.

Palestrante 1 - Taxas, como é que operam? O que eles têm lá? Bancos em geral tem muita colaboração da troca de informação.

Palestrante 2 - Isso tem mesmo. A gente acaba sendo bem transparente um com o outro. Porque os 2 querem ganhar, né? Um conjunto ganha, ganha. Acho que o ecossistema que e falei há pouco, que a Oscar está indo, com muita digitalização de processos, está indo para ser isso mesmo. Isso incorpora muito os parceiros. Se o banco é parceiro, se o fornecedor é parceiro.

Palestrante 1 - Ah. Legal.

Palestrante 2 - E essa troca é entre os concorrentes também. Como a gente fez com o marketplace no e-commerce, eu acho muito válido porque assim, desde que seja uma taxa justa para os 2 lados e os 2 queiram ganhar e quem ganha também é o consumidor né? Eu ganho vendendo pelo seu site, você vende no meu também, pros meus clientes.

Palestrante 1 - Legal. Bom exemplo. Acaba que você tem o concorrente, mas você vê no concorrente também oportunidade de fazer negócio com ele também né?.

Palestrante 2 - Concorrente vendo você. Exato. Dentro do nosso site a gente vende para Olympikus, Warner, Under Armour, Vizano, Beira Rio, Ferracini e vários outros. O cara é nosso fornecedor e a gente vende o produto dele no site da gente a gente tem uma ruptura na grade e não tem o calçado com o número pro cliente que tá ali na loja, por exemplo.

Palestrante 1 - Aham, um bom exemplo.

Palestrante 2 - A gente acaba vendendo o dele, ganha uma comissão por isso, que às vezes é até melhor do que a rentabilidade final do nosso produto, então o que a gente tem que fazer? O percentual de participação de marketplace que vai ajudar nos custos do nosso site. No final é muito importante sim essa troca de mercado, com certeza.

Palestrante 1 - Agora eu vou entrar na tua praia aqui. Finanças. Sabemos que fluxo de caixa é essencial, né? Eu costumo dizer que o fluxo de caixa desencaixado quebra mais do que falta de lucro. Como é equacionar recursos e investimentos para crescer e se modernizar e se digitalizar? E ao mesmo tempo, aí e aí é uma particularidade, você fica à vontade também para responder. Você pode falar ou se não pode falar, prefere recursos próprios ou alavancados?

Palestrante 2 - Em empresa aqui sempre procurou usar capital próprio. Isso é uma coisa que vem do Oscar, da história dela.

Palestrante 1 - Fala um pouco mais dessa questão financeira aí da companhia. Como é que você equaciona algo para a digitalização? Porque acho que não deve ser barato, né?

Palestrante 2 - Não, não é barato. Eu vou falar, a empresa não tinha essa visão um tempo atrás, né? E a gente cresceu muito os últimos anos, mais do que dobrou de tamanho dos últimos 5 anos. Então realmente algumas coisas mudaram de patamar. É o fluxo de caixa. A gente vem acertando após a pandemia, olhando bem pra custos e par ao Ebitda das lojas e da operação como um todo.

Palestrante 1 - Como é? Foi a pandemia? Fala desse negócio, do fluxo de caixa na pandemia. Como é que foi isso? Algo assim, bem de repente.

Palestrante 2 - A gente tinha assim, ó sempre uma compra muito bem equilibrada. Então quando foi janeiro daquele ano mesmo, muito bem, conversando com o Oscar, eu era diretor de compra naquela época e a gente barrou todas as compras. Mas você não via nada, fevereiro e mais todo mundo, mas está louco, estamos vendendo, está vendendo bem mesmo, não compramos e cancelamos pedidos. Quando foi março fechou todas as lojas. E, né, o desespero total de todo

mundo. Só que a gente tinha muito contas a receber, que a gente tinha nosso cartão próprio, tinha as vendas de dezembro e a gente começou a ligar para todos os fornecedores, que não dinheiro de pagamento. Então, todo o pagamento que eu tinha que fazer, março e abril e maio, eu fui pulando 30 e 60 dias. Jogando para frente. E o e o nosso consumidor foi pagando em dia e o dinheiro do cartão foi entrando. Ou seja, meu caixa foi lá para cima, a minha receita futura foi lá para baixo dos recebíveis. E o meu estoque foi baixando e aí, enfim, ele dava a impressão que se estava rico, mas sabia que não estava porque você não tinha futuro. Tinha muita coisa agora pra vir e a gente não sabia com ia ser. Foi uma loucura aquilo.

Palestrante 1 - O futuro?

Palestrante 2 - Incerto é incerto. Aí, depois da virada em 2022, começamos a vender bem de novo. Crescemos assim 30 a 40%. O produto aumentou 30%. E o meu estoque estava no chão. Então aí que foi outra loucura, um desequilíbrio do caixa, porquê eu tive que comprar para repor meu estoque em 30 a 40%. Aumentando o meu preço maior de 30%, ou seja, produtos mais caros tipo do que os que a gente tinha vendido.

Palestrante 1 - E conseguiu repassar esse preço para o cliente, esses 30%?

Palestrante 2 - Boa parte sim, porque o mercado tava confuso ainda e com custos altos após a pandemia

Palestrante 1 - Isso tudo aumentou né, eu acho também.

Palestrante 2 - Não foi de maneira geral. E assim, quem tinha novidade estava um destaque. Eu tive e o cliente queria a novidade porque estava cansado de 2 anos dentro de casa. Dia das Mães e o 1º semestre. Então assim, acabou vendendo super bem isso. Só que assim a gente teve que gastar mais dinheiro, porque a gente tinha que ter bom estoque, que ficou 30% mais caro no mesmo prazo, vendendo para o cliente a longo prazo. Então o nosso caixa desequilibrou um pouco. Final de 22 a gente trabalhou o ano de 23 inteiro para dar uma equacionada nisso e aí deu uma equilibrada. E assim, a empresa respondendo a sua pergunta, uma parte dela é, a gente trabalha muito com capital próprio. A empresa não tem o hábito de se alavancar uma empresa familiar. Agora que a gente está indo para esse lado de. Buscava uns empréstimos, as melhorias, mas no sentido de testar mesmo. Só que a gente tem uma política de reduzida alavancagem. A gente está tentando ficar e ficou meio com menos dinheiro e procurando 10 a 15 por cento de um Ebitda no ano para alcançar. Então é ser bem pé no chão. Para ter 2 ebitdas de alavancagem não é ruim, mas a gente ainda está com



medo dessa incerteza do mercado e da taxa de juros? A gente está bem tranquilo agora, e fechando isso a gente consegue pagar com o nosso capital.

Palestrante 1 - Será?

Palestrante 2 - Recurso muitos analistas e especialistas financeiros do mercado lista um erro. O ideal era pegar dinheiro realmente no banco, que um dinheiro para isso e mais barato. É que assim, a Oscar não tira o dinheiro do da lucratividade que ela tem daqui, porque ela reinveste do negócio, porém também não põe nada do bolso dos sócios, faz um bom tempo. Então assim, eu acho que é um é uma política da empresa e legal, que assim eu acho que da maneira que a gente tá dá ainda é suficiente, talvez para ficar maior, desde que a gente quer, vai precisar, mas a gente está estudando bem isso aí para poder fazer tudo com muito pé no chão, como sempre foi feito.

Palestrante 1 - Então, o que que vocês tem de ferramenta? O que que vocês usam aqui? E quais ações para assegurar esse equilíbrio aí, essa rentabilidade, sem perder a visão do futuro. E aí já emendo outra pergunta aqui, dá para conciliar crescimento e lucratividade no ambiente digital?

Palestrante 2 - É, a gente faz muito controle e planejamento orçamentário para poder segurar essa operação com capital próprio. E depois melhoramos. Hoje implantamos até um OKR só para ver isso na empresa.

Palestrante 1 - OKR é aquele sistema do Google.

Palestrante 2 - É isso no Google, se eu não me engano, sim. E aí você tem essa parte dessa ferramenta semanal com as pessoas envolvidas de outras áreas para trazerem ideias para chegar com a empresa na meta. Tem uma meta e se está fora dessa meta, a gente faz uns encontros semanais por 17 semanas e vai em busca de colocar tudo dentro da meta. Então a gente trouxe isso com a parceria com a Dom Cabral e a gente tem usado bastante, faz 2 anos.

Palestrante 1 - Uma boa ferramenta, né?

Palestrante 2 - Tudo que está fora do eixo e a gente precisa trazer para dentro da meta. Tem funcionado bem. Legal a disciplina, né? Disciplina é, tem toda semana, 1 hora por semana, com as ações já determinadas. Quem sai com o quê, quem faz o quê, o que apresenta na próxima semana? Tudo bem, bem-organizado e disciplinado.

Palestrante 1 - Legal.

Palestrante 2 - E a última parte da pergunta foi, qual?

Palestrante 1 - A outra parte, é possível conciliar crescimento e lucratividade atuando no digital?

Palestrante 2 - Estão. A gente está lutando para isso. Não é fácil, a gente está numa luta. Já atacamos várias frentes, tiramos produto antigo, produto com baixa margem. Aí você perde a venda e aí você volta com o produto novo, renegocia com fornecedores.

Palestrante 1 - Ainda é um desafio?

Palestrante 2 - Ainda é um desafio, desafio, porque o mercado ficou muito poluído, né? Anúncio no Google é caro, a taxa de entrega é cara e o preço é mais baixo. Então assim, então tem bastante coisa que onera, como a forma de impostos, que a gente já falou também. A gente está fazendo um estudo também para ver se tem algum benefício fiscal em outra região para poder vencer melhor isso. Mas é uma briga diária entre receita e despesa, no caso, ali no último dígito.

Palestrante 1 - Frete é caro ali? E ainda ficando na parte financeira sobre investimentos da empresa para entrar nesse mundo digital, fale um pouco sobre isso. A empresa investe em TI? Ou em tecnologias digitais (**Artefatos** - apps, softwares; **Plataformas** - Android, Uber, Strava, V-tex; **Infraestrutura** – *smartphones*, notebooks, datacenter), o que considera crucial? Tecnologias digitais a gente chama, né, que são é o é, tem tecnologia digitais, é um acrônimo de artefato, plataforma, infraestrutura, a teoria, a gente chama isso aí e são aplicativos, software, né? Vtex, smartphone, infraestrutura. Que que você considera crucial aí nesses nesse investimento em tecnologia, Márcio?

Palestrante 2 - É o nosso diretor de e-commerce, que é o Renan, um dos sócios também. Ele é novo, é um cara bem empenhado nessa área de e-commerce. Ele tem trazido bastante, acho que é dados e sugestões. A Oscar tem investidos de uns 3 anos, bastante coisa. E não é só plataforma que mudamos pra vtex, é muita coisa técnica. Tudo aquilo que fica na volta dela para dar suporte, né?

Palestrante 1 - Financeiro, entrega.

Palestrante 2 - Tudo e você faz a emissão da nota, o recebimento, a venda noutro site então assim, são vários outros softwares para alimentarem, então assim, então é, não é uma coisa, são várias coisas. Então assim, a gente tem investido muito em tecnologia nesses últimos anos e boa parte dela para fazer o e-commerce funcionar melhor.

Palestrante 1 - Melhorou não só no e-commerce, para a empresa, no geral também?

Palestrante 2 - Bem no geral sim, a gente determina todo ano uma fatia certa do orçamento da empresa para investir em tecnologia, pra suportar o crescimento da empresa e pra ficar mais digital também. E uma boa fatia também no e-commerce, que é para melhorar essa experiência do cliente, que a gente falou, não é? Ah, para você entregar rápido, entregar certo, não tem falta. A gente opera de uma maneira em que todos os estoques em todas as lojas estão disponíveis, ou seja, eu abro muito minha gama de estoque. Todo o meu estoque não é só o estoque de um lugar determinado e sim da rede toda. Então isso tem um custo, mas foi, mas tem esse investimento. Acho que é válido e é importante nessa fase que da gente até para se consolidar também no e-commerce e além das lojas físicas, né.

Palestrante 1 - Vamos falar um pouquinho de pessoas agora vamos entrar numa praça aqui, que eu acho que é bem legal. E mão de obra? É uma preocupação do grupo? Isso é uma pergunta. E como atrair e reter talentos.

Palestrante 2 - Eu acho que mão de obra é o desafio do mundo, não é só do grupo. Na Oscar cada vez mais, tem menos pessoas, né? E realmente o varejo ele é, ele é puxado, é sábado, é domingo, é feriado. Então acho que nem todo mundo está disposto, ainda mais a nova geração, então. Aí é um baita desafio, não é? A gente estava tendo uma palestra agora na nossa reunião de diretrizes, semana passada, em que o Caio, que ele é do. Do Quest varejo, né? Ele foi na feira agora em janeiro nos Estados Unidos. E percebeu que diminuiu a carga horária lá, não dos funcionários, mas das empresas. Loja que abria às 8 está abrindo às 11. Fechava às 8, fecha às 6, então, muda tudo né.

Palestrante 1 - E trazer um negócio desse pro Brasil?

Palestrante 2 - Será que funciona, cara, eu acho que se todo mundo for pra isso talvez. Que na verdade vai ser a solução para o futuro. Futuro, porque assim você hoje você tem uma loja aberta das 8 da manhã no calçadão até 7 da noite e ela vende em que horário? Todos os horários, vende picadinho. Agora, se o mercado todo for para das 10 às 5 da tarde, o cliente, o consumidor vai ser obrigado a ir nesse horário. É uma coisa, o shopping, né? Na pandemia acontecia isso. O shopping tinha um horário só das 2 às 8, e a gente vendia no volume bom naquele horário ali limitado.

Palestrante 1 - Né? É verdade mesmo, nem tinha pensado nisso.

Palestrante 2 - Tudo e aí ampliou a lógica pra comunidade, pra sociedade em geral, né.

Palestrante 1 - É, pensando aqui, dava certo porque o cliente também vai saber que abre as 2 e vai só a partir daquela hora né.

Palestrante 2 - As 2, né? Então ele não vai ter outra. Outra opção, está tudo certo. Isso daí lá em Nova Iorque. Não seria isso pelo que ele falou, não é? E eu acredito que é um caminho e não porque a gente não quer ter.

Palestrante 1 - Parece lógico mesmo.

Palestrante 2 - Realmente não tem mão de obra. E a mão de obra que tem às vezes não quer trabalhar. Outras pessoas querem ir para outro segmento, mas em todos os segmentos é o problema. Você conversa aqui de norte a sul do país, não é? A gente tem lojas no Nordeste, tem no Sul aqui no sudeste e todas a gente tem o mesmo problema.

Palestrante 1 - Gente.

Palestrante 2 - Gente, gente, as pessoas não querem trabalhar os horários que a gente falou, não quer trabalhar domingo? Acho que reter é uma forma, um programa de reter. Eu acho que é realmente você ter uma empresa transparente, uma empresa jovem, uma empresa indo por esse caminho, né? Que você seja um destaque na onde você é, pra você fomentar talentos com promoções, com a casa interna. Eu acho que é isso que a gente tem que fazer. Tem que trabalhar bastante, como todas as empresas estão trabalhando, né?

Palestrante 1 - É, você está aqui na empresa? Quantos anos só? 31 anos? Então, a Oscar conseguiu te reter 31 anos. Lá o teu testemunho pessoal.

Palestrante 2 - Ah, eu, eu fui mudando de área né? Eu falei assim, você a oportunidade, você vai ter agora mais a vidinha ainda naquela época, não é porque está bem maior o negócio da Oscar, só que você também tem que fazer sua parte, né? Você tem que estudar, você tem que aprender, tem que se dedicar e às vezes passar no horário, você trabalha assim, mais uma opção, né? Você fala que eu trabalho pouco porque eu gosto de trabalhar, então eu trabalho.

Palestrante 1 - Eu também gosto de trabalhar. Que eu gosto, mas é da geração nova. Tá complicada isso, né? Como que acha que o mundo é? Que é um TikTok da vida que. Que vai ser milionário rápido?

Palestrante 2 - Isso, e de 1 hora pra outra é o produto alguns estão sendo, né? Então assim. A gente vai ficar é se você compete com muita gente, não é? E às vezes o relato do cara não é esse. Eles

não querem trabalhar também não lá na Europa, meu cunhado lá também tem uma dificuldade grande de mão de obra. Lá também tem falado isso, não é? Eu falei, é o mal do mundo, não é? Então você tem que realmente ter uma empresa, um ambiente agradável, novo, jovem, onde a pessoa se identifique para poder ir ficando, acho que é isso, tem que ser uma missão e visão muito clara para agradar a turma nova que está vindo?

Palestrante 1 - Aí a empresa tem que ser boa, agradável e criar um ambiente de trabalho bom para o colaborador.

Palestrante 2 - Acho que é isso, acho que sim. É o grande segredo que é. As pessoas que estão aqui gostam e quem entra aprende a gostar. Com essa pessoa. Fica o ciclo virtuoso, né? Acho que é assim.

Palestrante 1 - É, a acho que é um tema mesmo. Vamos agora para a última pergunta. Quais são os próximos passos aqui para o grupo Oscar? Como é que você enxerga, e onde é que o grupo vai e como é que você enxerga também a competição nesse ambiente de negócios mais digital também? E na tua percepção, se você fosse elencar alguns itens aí cruciais para empresas em geral do varejo e que sempre teriam que ser colocados no planejamento estratégico? De empresas do varejo ou até mesmo do segmento? São 3 perguntas em uma, o que vem pela frente? Como você enxerga o mercado e a competição e o que que você elencaria para outras empresas? Como importantíssimo, para o futuro.

Palestrante 2 - A empresa, acho que a empresa está empenhada em continuar crescendo. Ela quer ser líder no segmento de moda e calçados. Então acho que a gente vai continuar é fazendo aquisições, abrindo loja. Pelas oportunidades que o mercado nos traz, acho que nos 2 próximos anos? Talvez um pouquinho mais devagar, porque acabou de fazer uma grande aquisição. Lógico que se tiver uma oportunidade, a Oscar nunca deixa passar.

Palestrante - Aham.

Palestrante 2 - Mas acho que bem estruturado a gente consegue sim chegar nesse objetivo que é 2029, ser a maior nesse segmento, junto dentro de um ecossistema. Então acho que a gente está caminhando para isso. Estamos com profissionais capacitados para isso, toda a equipe, né? Backoffice de loja para atender o nosso consumidor.

Palestrante 1 - E a competição, mercado e ambiente de negócios, que que você vê para frente, que que vem por aí?

Palestrante 2 - É O mercado que eu falei, está cada vez mais, é competitivo. Tudo compete com você, né? A gente vendia calçados, mas o celular compete com a gente, a roupa compete com a gente, a internet, produto da China compete com a gente. Até os falsificados competem muito com a gente. Então assim é, muita briga.

Palestrante 1 - Hum.

Palestrante 2 - Cruel, acho, mas a gente está preparado para isso. Vai sempre existir, mas o que a gente gosta muito de competidores que são honestos, né? Pessoas que que trazem você para o seu melhor, né? Um cara que está com você ali, que não queima preços, que tem um \*\*\*\*\*, visual merchandising, porque você se inspira nele, você quer ganhar dele, então você vê, evolui com ele, esses caras.

Palestrante 1 - Um bom competidor? Vocês gostam de um bom competidor?

Palestrante 2 - Gosta sim? Acho que o que tá agora o cara que é ruim mesmo, que é o cara de liquidação das coisas. A gente não curte muito, mas existe. Mas esses eu acho que estão com os dias contados.

Palestrante 1 - Estão morrendo também?

Palestrante 2 - Então porque se não for ficar grande, um cara desse não fica grande, o cara que não fica grande ele vai acabar morrendo. Sendo que infelizmente o varejo está engolindo, né? Até por tudo que vem fazendo. E a última parte da pergunta?

Palestrante 1 - A outra é assim, porque se você fosse elencar aí para as empresas do segmento, com os seus 30 e tantos anos de experiência, para discutir no planejamento estratégico de uma empresa do segmento, que é que ce considera crucial.

Palestrante 2 - Acho que é o cliente. Nesse caso nosso foco tem que ser o cliente, que tudo que você vai discutir ali, se é margem, se é lucro, que você tem que pensar no cliente. Isso porque ele é o nosso nosso maior pilar ali. Então você pensando no cliente como centro de tudo, você teria que pensar muito bem no seu negócio e nos seus custos. Eu acho que é importantíssimo porque você faz uma grande empresa e também senão não tem uma margem que seja suficiente para os acionistas. Ela não, não tem o porquê existir. Então o cliente no centro de tudo, você tem que pensar

numa boa entrega de experiência, com uma boa receita, entregar uma boa margem. E aí nisso também volta na sua pergunta anterior, é, é você ter colaboradores satisfeitos trabalhando por você, porque esse cara que vai atender o seu cliente no tête-à-tête, então acho que é isso, é manter o colaborador e o cliente no centro.

Palestrante 1 - O colaborador e o fluxo de caixa.

Palestrante 2 - Exato, é isso aí que eu acho que é o Pilar de qualquer empresa para se manter em pé. Aí vencer os desafios, que não são poucos.

Palestrante 1 - É isso, pô, Márcio, do meu lado é isso. Obrigado. Queria te agradecer. Aí vai ser bastante válido aqui pro trabalho.

Palestrante 2 - Bom, agradeço o convite. Acho legal também falar, foi mais legal do que eu pensava que ia ser. Ainda é legal pra caramba, não. E é legal saber que está ajudando uma boa, baita de uma tese, um tema muito legal. Parabéns aí pelo trabalho.

Palestrante 1 - Por último, somente reforçando que tudo que falou aqui vai ser usado somente para o trabalho acadêmico, ok. Muito obrigado.

**Apêndice F - Termos de Consentimento Livre e Esclarecido das entrevistas semiestruturadas assinados pelos entrevistados no estudo de caso (artigo 3)**

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

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Como alunos e pesquisadores de pós-graduação do PPGA da UNINOVE – Universidade Nove de Julho, gostaríamos de convidá-lo(a) para participar voluntariamente da pesquisa **TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO SOB A LENTE DA COCRIAÇÃO DE VALOR E DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL**. Esse estudo tem por objetivo analisar o processo de transformação digital do Grupo Oscar sob a ótica dos fenômenos cocriação de valor e empreendedorismo digital. Os resultados desse trabalho poderão contribuir para a literatura científica trazendo achados teóricos e metodológicos para a compreensão dos fenômenos em uma realidade prática de organizações no Brasil. E para gestores e organizações, trazendo insights sobre como passar por um processo de transformação digital no varejo.

A coleta de dados dessa pesquisa consiste fontes de dados secundários (dados institucionais da empresa, informações de iniciativas e programas implantados, site da empresa etc.) e primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas presencialmente, colhendo opiniões de líderes e gestores da companhia que tiveram papel importante no seu processo de transformação digital.

Todo o processo teve curadoria do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, que atua em total acordo com os padrões e regras do Código de Ética da UNINOVE – Universidade Nove de Julho e as boas práticas de pesquisa.

É resguardado ao entrevistado solicitar esclarecimentos sobre a metodologia, as transcrições das entrevistas e os resultados da pesquisa a qualquer momento que lhe convenha. Assim como o material gravado se encontra também à disposição.

Os riscos de exposição dos participantes da pesquisa serão minimizados pela garantia de uso das informações unicamente para os fins da pesquisa, sendo vetado ao pesquisador qualquer uso de dados e informações sigilosas, inclusive as que o entrevistado desejar suprimir.

Essa pesquisa não resultará em qualquer ônus financeiro para os participantes, assim como não haverá nenhuma compensação pela sua participação, que o fará de livre e espontânea vontade.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está também à disposição do entrevistado para quaisquer esclarecimentos, assim como também o conteúdo da pesquisa, a qualquer momento.

Eu, Mauro Josefa Siqueira, acredito ter sido suficientemente informado(a) das informações que li e foram lidas para mim para ter ciência da pesquisa supracitada. Declaro que ficou claro para mim quais os propósitos do estudo, os procedimentos realizados, a garantia de que a minha entrevista será usada unicamente para fins da pesquisa acadêmica. Concordo voluntariamente em participar da pesquisa, tendo clareza que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade, como também autorizo a divulgação do meu nome no corpo do trabalho, novamente, unicamente para fins da pesquisa acadêmica e nunca para outro fim diferente desse.

Mauro Josefa Siqueira

Entrevistado:

Responsáveis pela pesquisa: Prof. Dr. Benny Kramer Costa (orientador) e MSc. Naiche van der Poel (orientando/pesquisador) – PPGA – UNINOVE



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

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Como alunos e pesquisadores de pós-graduação do PPGA da UNINOVE – Universidade Nove de Julho, gostaríamos de convidá-lo(a) para participar voluntariamente da pesquisa **TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO SOB A LENTE DA COCRIAÇÃO DE VALOR E DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL**. Esse estudo tem por objetivo analisar o processo de transformação digital do Grupo Oscar sob a ótica dos fenômenos cocriação de valor e empreendedorismo digital. Os resultados desse trabalho poderão contribuir para a literatura científica trazendo achados teóricos e metodológicos para a compreensão dos fenômenos em uma realidade prática de organizações no Brasil. E para gestores e organizações, trazendo insights sobre como passar por um processo de transformação digital no varejo.

A coleta de dados dessa pesquisa consiste fontes de dados secundários (dados institucionais da empresa, informações de iniciativas e programas implantados, site da empresa etc.) e primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas presencialmente, colhendo opiniões de líderes e gestores da companhia que tiveram papel importante no seu processo de transformação digital.

Todo o processo teve curadoria do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, que atua em total acordo com os padrões e regras do Código de Ética da UNINOVE – Universidade Nove de Julho e as boas práticas de pesquisa.

É resguardado ao entrevistado solicitar esclarecimentos sobre a metodologia, as transcrições das entrevistas e os resultados da pesquisa a qualquer momento que lhe convenha. Assim como o material gravado se encontra também à disposição.

Os riscos de exposição dos participantes da pesquisa serão minimizados pela garantia de uso das informações unicamente para os fins da pesquisa, sendo vetado ao pesquisador qualquer uso de dados e informações sigilosas, inclusive as que o entrevistado desejar suprimir.

Essa pesquisa não resultará em qualquer ônus financeiro para os participantes, assim como não haverá nenhuma compensação pela sua participação, que o fará de livre e espontânea vontade.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está também à disposição do entrevistado para quaisquer esclarecimentos, assim como também o conteúdo da pesquisa, a qualquer momento.

Eu, Rafael Tavares Mendes, acredito ter sido suficientemente informado(a) das informações que li e foram lidas para mim para ter ciência da pesquisa supracitada. Declaro que ficou claro para mim quais os propósitos do estudo, os procedimentos realizados, a garantia de que a minha entrevista será usada unicamente para fins da pesquisa acadêmica. Concordo voluntariamente em participar da pesquisa, tendo clareza que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade, como também autorizo a divulgação do meu nome no corpo do trabalho, novamente, unicamente para fins da pesquisa acadêmica e nunca para outro fim diferente desse.

  
 Entrevistado:

Responsáveis pela pesquisa: Prof. Dr. Benny Kramer Costa (orientador) e MSc. Naiche van der Poel (orientando/pesquisador) – PPGA – UNINOVE

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

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Como alunos e pesquisadores de pós-graduação do PPGA da UNINOVE – Universidade Nove de Julho, gostaríamos de convidá-lo(a) para participar voluntariamente da pesquisa **TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO SOB A LENTE DA COCRIAÇÃO DE VALOR E DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL**. Esse estudo tem por objetivo analisar o processo de transformação digital do Grupo Oscar sob a ótica dos fenômenos cocriação de valor e empreendedorismo digital. Os resultados desse trabalho poderão contribuir para a literatura científica trazendo achados teóricos e metodológicos para a compreensão dos fenômenos em uma realidade prática de organizações no Brasil. E para gestores e organizações, trazendo insights sobre como passar por um processo de transformação digital no varejo.

A coleta de dados dessa pesquisa consiste fontes de dados secundários (dados institucionais da empresa, informações de iniciativas e programas implantados, site da empresa etc.) e primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas presencialmente, colhendo opiniões de líderes e gestores da companhia que tiveram papel importante no seu processo de transformação digital.

Todo o processo teve curadoria do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, que atua em total acordo com os padrões e regras do Código de Ética da UNINOVE – Universidade Nove de Julho e as boas práticas de pesquisa.

É resguardado ao entrevistado solicitar esclarecimentos sobre a metodologia, as transcrições das entrevistas e os resultados da pesquisa a qualquer momento que lhe convenha. Assim como o material gravado se encontra também à disposição.

Os riscos de exposição dos participantes da pesquisa serão minimizados pela garantia de uso das informações unicamente para os fins da pesquisa, sendo vetado ao pesquisador qualquer uso de dados e informações sigilosas, inclusive as que o entrevistado desejar suprimir.

Essa pesquisa não resultará em qualquer ônus financeiro para os participantes, assim como não haverá nenhuma compensação pela sua participação, que o fará de livre e espontânea vontade.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está também à disposição do entrevistado para quaisquer esclarecimentos, assim como também o conteúdo da pesquisa, a qualquer momento.

Eu, ROMILTON SECCOMANDI, acredito ter sido suficientemente informado(a) das informações que li e foram lidas para mim para ter ciência da pesquisa supracitada. Declaro que ficou claro para mim quais os propósitos do estudo, os procedimentos realizados, a garantia de que a minha entrevista será usada unicamente para fins da pesquisa acadêmica. Concordo voluntariamente em participar da pesquisa, tendo clareza que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade, como também autorizo a divulgação do meu nome no corpo do trabalho, novamente, unicamente para fins da pesquisa acadêmica e nunca para outro fim diferente desse.

  
Entrevistado:

Responsáveis pela pesquisa: Prof. Dr. Benny Kramer Costa (orientador) e MSc. Naiche van der Poel (orientando/pesquisador) – PPGA – UNINOVE



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

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Como alunos e pesquisadores de pós-graduação do PPGA da UNINOVE – Universidade Nove de Julho, gostaríamos de convidá-lo(a) para participar voluntariamente da pesquisa **TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO SOB A LENTE DA COCRIAÇÃO DE VALOR E DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL**. Esse estudo tem por objetivo analisar o processo de transformação digital do Grupo Oscar sob a ótica dos fenômenos cocriação de valor e empreendedorismo digital. Os resultados desse trabalho poderão contribuir para a literatura científica trazendo achados teóricos e metodológicos para a compreensão dos fenômenos em uma realidade prática de organizações no Brasil. E para gestores e organizações, trazendo insights sobre como passar por um processo de transformação digital no varejo.

A coleta de dados dessa pesquisa consiste fontes de dados secundários (dados institucionais da empresa, informações de iniciativas e programas implantados, site da empresa etc.) e primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas presencialmente, colhendo opiniões de líderes e gestores da companhia que tiveram papel importante no seu processo de transformação digital.

Todo o processo teve curadoria do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, que atua em total acordo com os padrões e regras do Código de Ética da UNINOVE – Universidade Nove de Julho e as boas práticas de pesquisa.

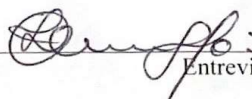
É resguardado ao entrevistado solicitar esclarecimentos sobre a metodologia, as transcrições das entrevistas e os resultados da pesquisa a qualquer momento que lhe convenha. Assim como o material gravado se encontra também à disposição.

Os riscos de exposição dos participantes da pesquisa serão minimizados pela garantia de uso das informações unicamente para os fins da pesquisa, sendo vetado ao pesquisador qualquer uso de dados e informações sigilosas, inclusive as que o entrevistado desejar suprimir.

Essa pesquisa não resultará em qualquer ônus financeiro para os participantes, assim como não haverá nenhuma compensação pela sua participação, que o fará de livre e espontânea vontade.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está também à disposição do entrevistado para quaisquer esclarecimentos, assim como também o conteúdo da pesquisa, a qualquer momento.

Eu, Carlos Alberto de Carvalho, acredito ter sido suficientemente informado(a) das informações que li e foram lidas para mim para ter ciência da pesquisa supracitada. Declaro que ficou claro para mim quais os propósitos do estudo, os procedimentos realizados, a garantia de que a minha entrevista será usada unicamente para fins da pesquisa acadêmica. Concordo voluntariamente em participar da pesquisa, tendo clareza que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade, como também autorizo a divulgação do meu nome no corpo do trabalho, novamente, unicamente para fins da pesquisa acadêmica e nunca para outro fim diferente desse.



Entrevistado:

Responsáveis pela pesquisa: Prof. Dr. Benny Kramer Costa (orientador) e MSc. Naiche van der Poel (orientando/pesquisador) – PPGA – UNINOVE

5

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

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Como alunos e pesquisadores de pós-graduação do PPGA da UNINOVE – Universidade Nove de Julho, gostaríamos de convidá-lo(a) para participar voluntariamente da pesquisa **TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO SOB A LENTE DA COCRIAÇÃO DE VALOR E DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL**. Esse estudo tem por objetivo analisar o processo de transformação digital do Grupo Oscar sob a ótica dos fenômenos cocriação de valor e empreendedorismo digital. Os resultados desse trabalho poderão contribuir para a literatura científica trazendo achados teóricos e metodológicos para a compreensão dos fenômenos em uma realidade prática de organizações no Brasil. E para gestores e organizações, trazendo insights sobre como passar por um processo de transformação digital no varejo.

A coleta de dados dessa pesquisa consiste fontes de dados secundários (dados institucionais da empresa, informações de iniciativas e programas implantados, site da empresa etc.) e primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas presencialmente, colhendo opiniões de líderes e gestores da companhia que tiveram papel importante no seu processo de transformação digital.

Todo o processo teve curadoria do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, que atua em total acordo com os padrões e regras do Código de Ética da UNINOVE – Universidade Nove de Julho e as boas práticas de pesquisa.

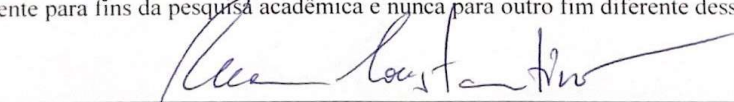
É resguardado ao entrevistado solicitar esclarecimentos sobre a metodologia, as transcrições das entrevistas e os resultados da pesquisa a qualquer momento que lhe convenha. Assim como o material gravado se encontra também à disposição.

Os riscos de exposição dos participantes da pesquisa serão minimizados pela garantia de uso das informações unicamente para os fins da pesquisa, sendo vetado ao pesquisador qualquer uso de dados e informações sigilosas, inclusive as que o entrevistado desejar suprimir.

Essa pesquisa não resultará em qualquer ônus financeiro para os participantes, assim como não haverá nenhuma compensação pela sua participação, que o fará de livre e espontânea vontade.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está também à disposição do entrevistado para quaisquer esclarecimentos, assim como também o conteúdo da pesquisa, a qualquer momento.

Eu, Renan Cazarine Constantino, acredito ter sido suficientemente informado(a) das informações que li e foram lidas para mim para ter ciência da pesquisa supracitada. Declaro que ficou claro para mim quais os propósitos do estudo, os procedimentos realizados, a garantia de que a minha entrevista será usada unicamente para fins da pesquisa acadêmica. Concordo voluntariamente em participar da pesquisa, tendo clareza que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade, como também autorizo a divulgação do meu nome no corpo do trabalho, novamente, unicamente para fins da pesquisa acadêmica e nunca para outro fim diferente desse.

  
Entrevistado:

Responsáveis pela pesquisa: Prof. Dr. Benny Kramer Costa (orientador) e MSc. Naiche van der Poel (orientando/pesquisador) – PPGA – UNINOVE



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

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Como alunos e pesquisadores de pós-graduação do PPGA da UNINOVE – Universidade Nove de Julho, gostaríamos de convidá-lo(a) para participar voluntariamente da pesquisa **TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO SOB A LENTE DA COCRIAÇÃO DE VALOR E DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL**. Esse estudo tem por objetivo analisar o processo de transformação digital do Grupo Oscar sob a ótica dos fenômenos cocriação de valor e empreendedorismo digital. Os resultados desse trabalho poderão contribuir para a literatura científica trazendo achados teóricos e metodológicos para a compreensão dos fenômenos em uma realidade prática de organizações no Brasil. E para gestores e organizações, trazendo insights sobre como passar por um processo de transformação digital no varejo.

A coleta de dados dessa pesquisa consiste fontes de dados secundários (dados institucionais da empresa, informações de iniciativas e programas implantados, site da empresa etc.) e primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas presencialmente, colhendo opiniões de líderes e gestores da companhia que tiveram papel importante no seu processo de transformação digital.

Todo o processo teve curadoria do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, que atua em total acordo com os padrões e regras do Código de Ética da UNINOVE – Universidade Nove de Julho e as boas práticas de pesquisa.

É resguardado ao entrevistado solicitar esclarecimentos sobre a metodologia, as transcrições das entrevistas e os resultados da pesquisa a qualquer momento que lhe convenha. Assim como o material gravado se encontra também à disposição.

Os riscos de exposição dos participantes da pesquisa serão minimizados pela garantia de uso das informações unicamente para os fins da pesquisa, sendo vetado ao pesquisador qualquer uso de dados e informações sigilosas, inclusive as que o entrevistado desejar suprimir.

Essa pesquisa não resultará em qualquer ônus financeiro para os participantes, assim como não haverá nenhuma compensação pela sua participação, que o fará de livre e espontânea vontade.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está também à disposição do entrevistado para quaisquer esclarecimentos, assim como também o conteúdo da pesquisa, a qualquer momento.

Eu, NELSON ROBERTO CAZARINE, acredito ter sido suficientemente informado(a) das informações que li e foram lidas para mim para ter ciência da pesquisa supracitada. Declaro que ficou claro para mim quais os propósitos do estudo, os procedimentos realizados, a garantia de que a minha entrevista será usada unicamente para fins da pesquisa acadêmica. Concordo voluntariamente em participar da pesquisa, tendo clareza que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade, como também autorizo a divulgação do meu nome no corpo do trabalho, novamente, unicamente para fins da pesquisa acadêmica e nunca para outro fim diferente desse.

\_\_\_\_\_  
Entrevistado:

Responsáveis pela pesquisa: Prof. Dr. Benny Kramer Costa (orientador) e MSc. Naiche van der Poel (orientando/pesquisador) – PPGA – UNINOVE

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

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Como alunos e pesquisadores de pós-graduação do PPGA da UNINOVE – Universidade Nove de Julho, gostaríamos de convidá-lo(a) para participar voluntariamente da pesquisa **TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO SOB A LENTE DA COCRIAÇÃO DE VALOR E DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL**. Esse estudo tem por objetivo analisar o processo de transformação digital do Grupo Oscar sob a ótica dos fenômenos cocriação de valor e empreendedorismo digital. Os resultados desse trabalho poderão contribuir para a literatura científica trazendo achados teóricos e metodológicos para a compreensão dos fenômenos em uma realidade prática de organizações no Brasil. E para gestores e organizações, trazendo insights sobre como passar por um processo de transformação digital no varejo.

A coleta de dados dessa pesquisa consiste fontes de dados secundários (dados institucionais da empresa, informações de iniciativas e programas implantados, site da empresa etc.) e primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas presencialmente, colhendo opiniões de líderes e gestores da companhia que tiveram papel importante no seu processo de transformação digital.

Todo o processo teve curadoria do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, que atua em total acordo com os padrões e regras do Código de Ética da UNINOVE – Universidade Nove de Julho e as boas práticas de pesquisa.

É resguardado ao entrevistado solicitar esclarecimentos sobre a metodologia, as transcrições das entrevistas e os resultados da pesquisa a qualquer momento que lhe convenha. Assim como o material gravado se encontra também à disposição.

Os riscos de exposição dos participantes da pesquisa serão minimizados pela garantia de uso das informações unicamente para os fins da pesquisa, sendo vetado ao pesquisador qualquer uso de dados e informações sigilosas, inclusive as que o entrevistado desejar suprimir.

Essa pesquisa não resultará em qualquer ônus financeiro para os participantes, assim como não haverá nenhuma compensação pela sua participação, que o fará de livre e espontânea vontade.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está também à disposição do entrevistado para quaisquer esclarecimentos, assim como também o conteúdo da pesquisa, a qualquer momento.

Eu, Sônia Maria Camarinho, acredito ter sido suficientemente informado(a) das informações que li e foram lidas para mim para ter ciência da pesquisa supracitada. Declaro que ficou claro para mim quais os propósitos do estudo, os procedimentos realizados, a garantia de que a minha entrevista será usada unicamente para fins da pesquisa acadêmica. Concordo voluntariamente em participar da pesquisa, tendo clareza que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade, como também autorizo a divulgação do meu nome no corpo do trabalho, novamente, unicamente para fins da pesquisa acadêmica e nunca para outro fim diferente desse.



Entrevistado:

Responsáveis pela pesquisa: Prof. Dr. Benny Kramer Costa (orientador) e MSc. Naiche van der Poel (orientando/pesquisador) – PPGA – UNINOVE



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

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Como alunos e pesquisadores de pós-graduação do PPGA da UNINOVE – Universidade Nove de Julho, gostaríamos de convidá-lo(a) para participar voluntariamente da pesquisa **TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO SOB A LENTE DA COCRIAÇÃO DE VALOR E DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL**. Esse estudo tem por objetivo analisar o processo de transformação digital do Grupo Oscar sob a ótica dos fenômenos cocriação de valor e empreendedorismo digital. Os resultados desse trabalho poderão contribuir para a literatura científica trazendo achados teóricos e metodológicos para a compreensão dos fenômenos em uma realidade prática de organizações no Brasil. E para gestores e organizações, trazendo insights sobre como passar por um processo de transformação digital no varejo.

A coleta de dados dessa pesquisa consiste fontes de dados secundários (dados institucionais da empresa, informações de iniciativas e programas implantados, site da empresa etc.) e primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas presencialmente, colhendo opiniões de líderes e gestores da companhia que tiveram papel importante no seu processo de transformação digital.

Todo o processo teve curadoria do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, que atua em total acordo com os padrões e regras do Código de Ética da UNINOVE – Universidade Nove de Julho e as boas práticas de pesquisa.

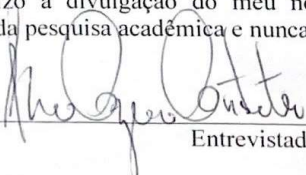
É resguardado ao entrevistado solicitar esclarecimentos sobre a metodologia, as transcrições das entrevistas e os resultados da pesquisa a qualquer momento que lhe convenha. Assim como o material gravado se encontra também à disposição.

Os riscos de exposição dos participantes da pesquisa serão minimizados pela garantia de uso das informações unicamente para os fins da pesquisa, sendo vetado ao pesquisador qualquer uso de dados e informações sigilosas, inclusive as que o entrevistado desejar suprimir.

Essa pesquisa não resultará em qualquer ônus financeiro para os participantes, assim como não haverá nenhuma compensação pela sua participação, que o fará de livre e espontânea vontade.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está também à disposição do entrevistado para quaisquer esclarecimentos, assim como também o conteúdo da pesquisa, a qualquer momento.

Eu, BRUNO CAZARINE CONSTANTINO, acredito ter sido suficientemente informado(a) das informações que li e foram lidas para mim para ter ciência da pesquisa supracitada. Declaro que ficou claro para mim quais os propósitos do estudo, os procedimentos realizados, a garantia de que a minha entrevista será usada unicamente para fins da pesquisa acadêmica. Concordo voluntariamente em participar da pesquisa, tendo clareza que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade, como também autorizo a divulgação do meu nome no corpo do trabalho, novamente, unicamente para fins da pesquisa acadêmica e nunca para outro fim diferente desse.

  
 Entrevistado:

Responsáveis pela pesquisa: Prof. Dr. Benny Kramer Costa (orientador) e MSc. Naiche van der Poel (orientando/pesquisador) – PPGA – UNINOVE

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

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Como alunos e pesquisadores de pós-graduação do PPGA da UNINOVE – Universidade Nove de Julho, gostaríamos de convidá-lo(a) para participar voluntariamente da pesquisa **TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO SOB A LENTE DA COCRIAÇÃO DE VALOR E DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL**. Esse estudo tem por objetivo analisar o processo de transformação digital do Grupo Oscar sob a ótica dos fenômenos cocriação de valor e empreendedorismo digital. Os resultados desse trabalho poderão contribuir para a literatura científica trazendo achados teóricos e metodológicos para a compreensão dos fenômenos em uma realidade prática de organizações no Brasil. E para gestores e organizações, trazendo insights sobre como passar por um processo de transformação digital no varejo.

A coleta de dados dessa pesquisa consiste fontes de dados secundários (dados institucionais da empresa, informações de iniciativas e programas implantados, site da empresa etc.) e primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas presencialmente, colhendo opiniões de líderes e gestores da companhia que tiveram papel importante no seu processo de transformação digital.

Todo o processo teve curadoria do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, que atua em total acordo com os padrões e regras do Código de Ética da UNINOVE – Universidade Nove de Julho e as boas práticas de pesquisa.

É resguardado ao entrevistado solicitar esclarecimentos sobre a metodologia, as transcrições das entrevistas e os resultados da pesquisa a qualquer momento que lhe convenha. Assim como o material gravado se encontra também à disposição.

Os riscos de exposição dos participantes da pesquisa serão minimizados pela garantia de uso das informações unicamente para os fins da pesquisa, sendo vetado ao pesquisador qualquer uso de dados e informações sigilosas, inclusive as que o entrevistado desejar suprimir.

Essa pesquisa não resultará em qualquer ônus financeiro para os participantes, assim como não haverá nenhuma compensação pela sua participação, que o fará de livre e espontânea vontade.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está também à disposição do entrevistado para quaisquer esclarecimentos, assim como também o conteúdo da pesquisa, a qualquer momento.

Eu, Rene Umo Auphuda, acredito ter sido suficientemente informado(a) das informações que li e foram lidas para mim para ter ciência da pesquisa supracitada. Declaro que ficou claro para mim quais os propósitos do estudo, os procedimentos realizados, a garantia de que a minha entrevista será usada unicamente para fins da pesquisa acadêmica. Concorro voluntariamente em participar da pesquisa, tendo clareza que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade, como também autorizo a divulgação do meu nome no corpo do trabalho, novamente, unicamente para fins da pesquisa acadêmica e nunca para outro fim diferente desse.

  
 Entrevistado:

Responsáveis pela pesquisa: Prof. Dr. Benny Kramer Costa (orientador) e MSc. Naiche van der Poel (orientando/pesquisador) – PPGA – UNINOVE



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

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Como alunos e pesquisadores de pós-graduação do PPGA da UNINOVE – Universidade Nove de Julho, gostaríamos de convidá-lo(a) para participar voluntariamente da pesquisa **TRANSFORMANDO DIGITALMENTE O VAREJO SOB A LENTE DA COCRIAÇÃO DE VALOR E DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL**. Esse estudo tem por objetivo analisar o processo de transformação digital do Grupo Oscar sob a ótica dos fenômenos cocriação de valor e empreendedorismo digital. Os resultados desse trabalho poderão contribuir para a literatura científica trazendo achados teóricos e metodológicos para a compreensão dos fenômenos em uma realidade prática de organizações no Brasil. E para gestores e organizações, trazendo insights sobre como passar por um processo de transformação digital no varejo.

A coleta de dados dessa pesquisa consiste fontes de dados secundários (dados institucionais da empresa, informações de iniciativas e programas implantados, site da empresa etc.) e primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas presencialmente, colhendo opiniões de líderes e gestores da companhia que tiveram papel importante no seu processo de transformação digital.

Todo o processo teve curadoria do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, que atua em total acordo com os padrões e regras do Código de Ética da UNINOVE – Universidade Nove de Julho e as boas práticas de pesquisa.

É resguardado ao entrevistado solicitar esclarecimentos sobre a metodologia, as transcrições das entrevistas e os resultados da pesquisa a qualquer momento que lhe convenha. Assim como o material gravado se encontra também à disposição.

Os riscos de exposição dos participantes da pesquisa serão minimizados pela garantia de uso das informações unicamente para os fins da pesquisa, sendo vetado ao pesquisador qualquer uso de dados e informações sigilosas, inclusive as que o entrevistado desejar suprimir.

Essa pesquisa não resultará em qualquer ônus financeiro para os participantes, assim como não haverá nenhuma compensação pela sua participação, que o fará de livre e espontânea vontade.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está também à disposição do entrevistado para quaisquer esclarecimentos, assim como também o conteúdo da pesquisa, a qualquer momento.

Eu, Karen Akemi Okazaki, acredito ter sido suficientemente informado(a) das informações que li e foram lidas para mim para ter ciência da pesquisa supracitada. Declaro que ficou claro para mim quais os propósitos do estudo, os procedimentos realizados, a garantia de que a minha entrevista será usada unicamente para fins da pesquisa acadêmica. Concordo voluntariamente em participar da pesquisa, tendo clareza que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade, como também autorizo a divulgação do meu nome no corpo do trabalho, novamente, unicamente para fins da pesquisa acadêmica e nunca para outro fim diferente desse.

\_\_\_\_\_  
Entrevistado:

Responsáveis pela pesquisa: Prof. Dr. Benny Kramer Costa (orientador) e MSc. Naiche van der Poel (orientando/pesquisador) – PPGA – UNINOVE

**Apêndice G – Tabela 27 - Dados tabulados, analisados e organizados sob a perspectiva dos pilares da transformação digital da empresa.**

**Tabela 26**

*Dados tabulados, analisados e organizados sob a perspectiva dos pilares da transformação digital da empresa, conectando evidências empíricas (ação/iniciativa da empresa) e teóricas da cocriação de valor e do empreendedorismo digital, com autores relacionados na literatura*

<b>Código</b>	<b>Ação/Iniciativa/ Programa implantado</b>	<b>Data</b>	<b>Pilar</b>	<b>Área de interesse/ implantação</b>	<b>Objetivo/Resumo</b>	<b>Evidências da cocriação de valor e empreendedorismo digital e autores relacionados na literatura</b>
A1	Criação do Projeto Recicalce	2010	P4	Todas	Criação de ONG com projeto socioambiental que emprega pessoas em situação de necessidades especiais para fabricação de itens artesanais e reciclagem de materiais, garantindo compromisso da empresa com práticas ESG	Engajamento de colaboradores (Winkler et al., 2019) para promover a cocriação de valor (Ravazzani et al., 2017); Atuação conjunta e voluntária entre organizações, colaboradores e outros stakeholders para cocriar (Casali et al., 2018; Mingione & Abratt, 2020; Tregua et al., 2021)
A2	Evento Oscar Fashion Days	2010	P4	Marketing	Garantir presença no mundo da moda, encantar os clientes, diferenciar-se no mercado e conectar interesses com parceiros e fornecedores	Processo conjunto, colaborativo e simultâneo entre atores econômicos para cocriação de valor, tanto material, quanto simbolicamente (Galvagno & Dalli, 2014).
A3	Circuito Oscar de Corridas Fila/adidas/Skechers	2010	P4	Marketing	Garantir atuação/diferenciação no segmento esportivo com um circuito de corridas próprio, construído em parceria com grandes marcas	Intercâmbio de recursos e conhecimentos (Hein et al., 2019), fortalecimento da relação comercial entre firmas, formação de parcerias estratégicas (Chen et al., 2016) para cocriar valor
A4	Criação do LIPE (listagem interna de produtos expostos) com uso de coletor digital de referências	2014	P3	Operações/ Lojas	Controlar digitalmente a reposição de produtos com grade nas vitrines para gerar maior satisfação para os clientes (valor) e melhor produtividade do time de lojas (valor)	Tecnologias digitais e investimento em TI como base para inovar e empreender digitalmente (Akaka & Vargo, 2014; Nambisan, 2017) e como potencialização do engajamento de colaboradores (Ravazzani et al., 2017)
A5	Entrada no segmento de franquias calçadistas	2014	P4	TMT	Expandir negócios, conseguir investimento e promover o aprendizado com parceiros comerciais	Intercâmbio de recursos e conhecimentos (Hein et al., 2019), fortalecimento da relação comercial entre firmas, formação de parcerias estratégicas (Chen et al., 2016) para cocriar valor

A6	Parceria com Fundação Dom Cabral	2016	P1	TMT	Formatar desenho de governança, implantação de métodos ágeis, processo sucessório e planejamento estratégico	Intercâmbio de recursos e conhecimentos (Hein et al., 2019) com formação de parcerias estratégicas (Chen et al., 2016) para cocriar valor; Integração de habilidades, conhecimentos e competências entre atores econômicos para cocriar valor (Peñaloza & Mish (2011)
A7	PEG -Programa de Excelência em Gestão	2016	P1	Todas	Definir indicadores chaves para premiação e bônus dos times comerciais por performance em alinhamento com a nova atuação digital e <i>omnichannel</i> e com o cliente como centro da atuação	Engajar colaboradores para atingimento de resultados, trabalho em conjunto, promovendo a cocriação de valor (Ravazzani et al., 2017) e a disseminação de cultura centrada na geração de valor para o cliente (Merz et al., 2018)
A8	<i>M &amp; A (Merger and Acquisitions)</i> - 1a fase (SP e MG)	2016	P4	TMT	Expandir os negócios geograficamente, fortalecer parcerias e aumentar as receitas	Intercâmbio de recursos e conhecimentos (Hein et al., 2019), fortalecimento da relação comercial entre firmas, formação de parcerias estratégicas (Chen et al., 2016) para cocriar valor
A9	Implantação OKR ( <i>Objectives and Key Results</i> ),	2018	P1	Todas	Implantar cultura de resultados-chaves para tratar pontos críticos da empresa envolvendo colaboradores em <i>squads</i> semanais virtuais ( <i>meet</i> ) para descoberta de soluções conjuntas	Melhorias de processos e inovações cocriando valor com colaboradores com auxílio de tecnologias digitais (U. Ahmed et al., 2020; Bedarkar & Pandita, 2014; Winkler et al., 2019); Engajamento de colaboradores para cocriação de valor (Ravazzani et al., 2017)
A10	Implantação Nine Box na gestão	2018	P1	TMT	Implantar ferramenta de avaliação de resultados para identificação de talentos e potenciais líderes. Trabalho conjunto entre líderes, liderados e clientes internos dos serviços par avaliação dos profissionais.	Engajamento de colaboradores para cocriação de valor (Ravazzani et al., 2017); Atuação conjunta e voluntária entre organizações e colaboradores para cocriar valor (Boadi et al., 2022; Ravazzani et al., 2017)
A11	PES - Padrão de Excelência em Serviços	2018	P1	Operações/Lojas	Garantir a qualidade e padronização dos serviços prestados em lojas e canais digitais de atendimento ao cliente, colocando o cliente como centro da atuação	Formação de cultura e mentalidade para criação de valor centrada no cliente (Hienerth et al., 2011); Cocriação de valor entre atores (empresa e colaboradores) que se envolvem no processo criativo, cada um fazendo seu papel e assumindo suas responsabilidades (Williams & Aitken, 2011)
A12	Investimento em ERP próprio (MEGA)	2019	P3	Todas	Garantir um sistema de gestão conectado com com várias fontes de dados, além da loja física	Investimento em TI e infraestrutura para empreender digitalmente (Constantinides et al., 2018; Akaka & Vargo, 2014)

A13	Criação do novo projeto de lojas <i>touch</i>	2019	P2	Operações/ Lojas	Modernizar lojas, conectando ambiente físico e digital e entregar melhor experiência para o cliente	Reconstrução de lojas físicas para atuação <i>omnichannel</i> , com múltiplos canais para comercializar produtos e serviços, captação de críticas e contribuições e estreitamento de relacionamento para cocriar valor (Grönroos & Voima, 2013; Hyrkäs et al., 2020); integrar lojas e meio digital utilizando tecnologias digitais e empreendendo digitalmente (Nambisan, 2019)
A14	Parceria com V-Text e relançamento do site	2019	P2	E-commerce	Reestruturar e-commerce com uma plataforma mais robusta, atualizada e conectada com outros players do mercado	Empreender digitalmente para ganhar competitividade (Kraus et al., 2018); Plataformas, tecnologias, infraestrutura e/ou soluções digitais para modificar produtos e serviços ou formatos de entregar produtos e serviços (Antonopoulou & Begkos, 2020; Kraus et al., 2018; Nambisan, 2020)
A15	Estruturação das empresas do grupo, formação do Conselho de Administração e constituição de holding Gaya S.A.	2019	P5	Financeiro	Garantir processo sucessório e governança para próximas gerações, estruturar financeiramente as diversas empresas, físicas e digitais	Atuação conjunta e voluntária entre organizações, acionistas e outros stakeholders para criar ganhos (valor) para todos esses atores (Casali et al., 2018; Mingione & Abratt, 2020; Tregua et al., 2021). Conexão de empresas e atividades para formação de ecossistemas de valor (Serrano et al., 2021), de inovação (Namaayande & Khamseh, 2019) e de empreendedorismo (Sussan & Acs, 2017)
A16	Conexão com marketplaces online	2019	P2	E-commerce	Formar parcerias para escalar as vendas no e-commerce e conquistar novos clientes	Empreender digitalmente para ganhar competitividade (Kraus et al., 2018); cocriar valor compartilhando espaços virtuais (sites), mídia e investimentos em Mkt digital para ganhos de sinergias com clientes comuns (Akman et al., 2019; Casper Fern & Thaichon, 2021); Uso das tecnologias digitais para inovar e gerar empreendedorismo digital (Nambisan, 2017) e aumento de competitividade (Shayah & Zehou, 2019)
A17	Lançamento do app Festcard	2020	P2	Festcard	Digitalizar o crediário, criando aplicativo próprio e implementando níveis de governança do setor financeiro	Inovações e empreendimentos digitais baseados em plataformas, tecnologias, infraestrutura e/ou soluções digitais para modificar produtos e serviços (Antonopoulou & Begkos, 2020; Kraus et al., 2018; Nambisan, 2020)
A18	Implantação plataforma BEE (rede social interna)	2020	P3	Todas	Fomentar a comunicação interna entre colaboradores, gestores e organização	Plataformas digitais colaborativas promovendo interação e engajamento de colaboradores para a cocriação de valor (Ravazzani et al., 2017)

A19	Criação de perfil digital em redes sociais	2020	P2	Marketing	Conectar a empresa e suas marcas ao mundo digital, abrindo novos canais de interação com seus clientes	Plataformas digitais para interação virtual com clientes para colher contribuições, críticas e cocriar produtos/serviços, vantagens competitivas (Delpechitre et al., 2018); Uso de redes sociais para interação com clientes, para cocriação de valor (Ramaswamy & Ozcan, 2015), favorecido pelo uso de mídias e tecnologias digitais (Casper Ferm & Thaichon, 2021)
A20	Criação do "tênis do futuro" com clientes e o fornecedor Kidy	2020	P2	Marketing	Cocriar um produto a partir da interação com clientes e com fornecedor	Cocriação de valor a partir da escuta e interação com clientes, utilizando tecnologias digitais para potencializar a comunicação e o engajamento (Peters et al., 2018; Schultze et al., 2007); Processo ativo em que o consumidor colabora com conhecimento, esforços e habilidades para cocriar valor/coproduzir (Ranjan & Read, 2016); Parceria com fornecedores para cocriação/coprodução (Giacomarra et al., 2019);
A21	Revisão e publicação Visão, Missão, Valores	2020	P1	TMT	Definir a identidade e a cultura, reposicionando a estratégia para a digitalização e transformação digital	Foco em colaboração, inovação, empreendedorismo digital e cocriação de valor com <i>stakeholders</i> (Ghezzi et al., 2020; U. Ahmed et al., 2020; Berger et al., 2021)
A22	Implantação do Novo Código de Ética	2021	P5	RH	Divulgar normas de conduta e sedimentar as bases para o crescimento e digitalização da empresa	Engajamento de colaboradores (Winkler et al., 2019) para promover a cocriação de valor (Ravazzani et al., 2017); Implantação de cultura digital para a transformação digital (Firican, 2023); Criar cultura da companhia para gerar valor para o cliente (Merz et al., 2018)
A23	Consultoria externa na reestruturação do e-commerce	2021	P1	E-commerce	Redefinir papéis do e-commerce e sua conexão com outras áreas de negócios da empresa	Solidificar a atuação <i>omnichannel</i> por múltiplos canais para comercializar produtos e serviços (Grönroos & Voima, 2013; Hyrkäs et al., 2020); Formação de grupos de trabalho para troca de esforços, habilidades e competências na reestruturação do e-commerce, criando ganhos comuns (Casali et al., 2018); Engajar colaboradores para inovar e empreender digitalmente (Ahmed et al., 2020) e cocriar valor, trabalhando em conjunto (Boadi et al., 2022; Gupta & Sharma, 2016)

A24	Criação do PDV Checkout	2021	P2	Operações/ Lojas	Melhorar a experiência do cliente, reduzindo filas nas lojas e reduzindo custos de operação	Melhorias de processos e inovações cocriando valor com colaboradores (vendedores) e utilizando tecnologias digitais (U. Ahmed et al., 2020; Bedarkar & Pandita, 2014; Winkler et al., 2019)
A25	Criação Data Shelf - empresa de TI do Grupo	2021	P3	TI	Criar uma fábrica de softwares interna para suportar os novos projetos digitais	Investimento em TI e infraestrutura para empreender digitalmente (Constantinides et al., 2018; Akaka & Vargo, 2014)
A26	PDD - Programa de Desenvolvimento de Dirigentes	2021	P1	TMT	Identificar talentos internos e investir em sua formação para criar novos líderes pra a empresa transformada digitalmente	Cultura organizacional como <i>drive</i> para inovação, crescimento e desenvolvimento, cocriando com colaboradores (Shayah & Zehou, 2019); Implantação de cultura digital para a transformação digital (Firican, 2023)
A27	Instalação de totens <i>touch screen</i> em lojas	2021	P2	Operações/ Lojas	Conectar a loja física ao e-commerce, garantindo mais sortimento de produtos para clientes e opções de vendas para vendedores e gerando uma experiência digital na loja física	Construção de atuação <i>omnichannel</i> para comercializar produtos e serviços e interagir com clientes para cocriar valor (Grönroos & Voima, 2013; Hyrkäs et al., 2020); Tecnologias digitais potencializando a competitividade das empresas ao conectá-las com cliente (Bouncken & Fredrich, 2016; Teece & Linden, 2017)
A28	Criação do programa Vendedor 3.0	2021	P1	Operações/ Lojas	Conectar o vendedor da loja física ao mundo digital, garantindo remuneração e premiação por vendas em ambos os canais	Tecnologias digitais e investimento em TI como base para engajar colaboradores a cocriarem com a companhia (Ghezzi et al., 2020; Hein et al., 2019; Lew et al., 2019)
A29	Instalação de <i>lockers</i> em lojas	2021	P2	Operações/ Lojas	Retirar em loja mercadorias compradas no site, conectando lojas e e-commerce	Infraestrutura e tecnologias digitais potencializando a competitividade das empresas ao conectá-las com cliente (Bouncken & Fredrich, 2016; Teece & Linden, 2017)
A30	<i>Collabs</i> de produtos com fornecedores e marcas	2021	P4	Compras	Desenvolver produtos exclusivos para clientes e garantir diferenciação de mercado	Gerar valor para o cliente e inovar, cocriando valor com stakeholders/fornecedores (Merz et al., 2018, Lusch & Nambisan, 2015)
A31	Criação do CSC (Centro de Serviços Compartilhados)	2021	P5	Financeiro	Estruturar áreas internas para a expansão comercial, diversificação e digitalização dos negócios	Investimento em TI e infraestrutura para empreender digitalmente (Constantinides et al., 2018; Akaka & Vargo, 2014)

A33	Joint venture com Aby's Calçados (AL, PE, PB)	2021	P4	TMT	Expandir operações para o Nordeste do país e realizar ganhos de produtividade e eficiência de áreas internas	Atuação conjunta e voluntária entre organizações para criar ganhos (valor) para todos esses atores (Casali et al., 2018; Mingione & Abratt, 2020; Tregua et al., 2021)
A32	Implantação sistema Lexus	2021	P2	E-commerce	Conectar estoques físicas de todas as lojas ao e-commerce, garantindo mais sortimento para vendas e implantação da estratégia <i>omnichannel</i>	Investimento em TI, infraestrutura e tecnologias digitais para empreender digitalmente (Constantinides et al., 2018; Akaka & Vargo, 2014; Nambisan, 2019)
A34	Licenciamento da marca italiana Diadora	2021	P4	TMT	Diversificar os negócios e atrair novas fontes de receita e aprender a atuar noutro nicho de mercado	Compartilhamento de informações e conhecimentos, colaboração e aprendizagem conjunta para cocriação de valor (Bridoux & Stoelhorst, 2022; Erhardt et al., 2019; Peters et al., 2018; Zahra & Nambisan, 2012); Formação de ecossistemas de negócios para cocriar valor e gerar vantagens competitivas (Hein et al., 2019)
A35	Inauguração do novo Centro Administrativo	2021	P5	Todas	Estruturar espaço para equipes, garantindo infraestrutura física, tecnológica e digital para o crescimento	Investimento em TI e infraestrutura para empreender digitalmente (Constantinides et al., 2018; Akaka & Vargo, 2014)
A36	Criação da agência de marketing digital Guroo	2021	P4	Marketing	Diversificar os negócios e ganhar sinergias com marketing online, mídias sociais e social <i>selling</i> para interagir mais com clientes	Atuação digital para conversar com clientes e <i>stakeholders</i> digitalmente engajados (Sohail, 2020)
A37	PIT - Projeto de Inovação e Transformação	2022	P1	RH	Engajar colaboradores para cocriar soluções e inovações para a companhia	Engajamento de colaboradores (Winkler et al., 2019) para promover a cocriação de valor (Ravazzani et al., 2017); Implantação de cultura digital para a transformação digital (Firican, 2023)
A38	Criação do programa Acelera Oscar	2022	P1	TMT	Promover inovação aberta com start ups para soluções tecnológicas e digitais	Cocriação de valor no contexto de parceria com <i>startups</i> e empreendimentos digitais por meio de inovação colaborativa (West & Bogers, 2013)
A39	APP próprio no e-commerce	2022	P2	E-commerce	Fidelizar o cliente, reduzir a dependência do e-commerce do google e de marketplaces	Uso de tecnologias digitais para empreender digitalmente e criar ou melhorar negócios, diversificar canais de vendas e/ou ofertar produtos e serviços (Nambisan, 2017).
A40	IA no funil de vendas da loja física	2022	P2	Operações/ Lojas	Monitorar conversão de vendas das lojas e auxiliar gestores a vender mais	Tecnologias digitais potencializando a competitividade das empresas com novos conhecimentos processos e informações (Bouncken & Fredrich, 2016; Teece & Linden, 2017)

A41	Implantação plataforma Gerentes Digitais	2022	P2	Operações/ Lojas	Gerenciar verbas e relatórios online para equipes de lojas postarem conteúdo pago no Instagram	Cocriação de valor na promoção de ambientes de inovações em comunidades virtuais (Mahr & Lievens, 2012); Uso das tecnologias digitais para inovar e gerar empreendedorismo digital (Nambisan, 2017)
A42	Criação de espaços "store in store" nas lojas	2022	P4	Operações/ Lojas	Fortalecer marcas estratégicas, garantindo melhores condições comerciais e investimentos de parceiros e construção de espaços de serviços diferenciados para os clientes	Cocriação de valor entre empresas como caminho para inovação (Lusch & Nambisan, 2015); Atuação conjunta e voluntária entre organizações para cocriar e gerar valor para todos esses atores (Mingione & Abratt, 2020; Tregua et al., 2021); Cocriação com parcerias de negócios afins (Lingens et al., 2019)
A43	<i>M &amp; A (Merger and Acquisitions)</i> - 1a fase (SC e RS)	2022	P4	TMT	Garantir expansão geográfica e ganhos de escala em compras e vendas	Intercâmbio de recursos e conhecimentos (Hein et al., 2019), fortalecimento da relação comercial entre firmas, formação de parcerias estratégicas (Chen et al., 2016) para cocriar valor
A44	Implantação URA digital no SAC (serviço de atendimento ao cliente)	2022	P2	SAC	Conectar todos os canais de vendas, pagamento e interação com clientes em uma única central de atendimento	Uso de tecnologias digitais (Nambisan, 2017) para aumento de produtividade e competitividade (Shayah & Zehou, 2019) e melhor atendimento aos clientes (Gerea & Herskovic, 2022)
A45	Parceria com hub de inovação <i>Three Sales</i>	2022	P4	TMT	Promover inovação aberta com start ups para soluções tecnológicas e digitais	Cocriação de valor no contexto de parceria com <i>startups</i> e empreendimentos digitais por meio de inovação colaborativa (West & Bogers, 2013)
A46	Redesenho da política comercial de vendedores	2022	P2	Operações/ Lojas	Integrar o vendedor da loja física à estratégia digital e omnichannel	Engajar colaboradores como um elemento importante para a transformação e o empreendedorismo digital (U. Ahmed et al., 2020)
A47	Documentação LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados)	2023	P3	TI	Adequar sistemas e processos de TI para uso de dados, garantido suporte técnico e legal para transformação digital	Investimento em TI, infraestrutura e tecnologias digitais para empreender digitalmente (Constantinides et al., 2018; Akaka & Vargo, 2014; Nambisan, 2019) e transformar digitalmente a organização (Lu et al., 2023; Shankar et al., 2021)
A48	Investimento <i>start up</i> NEOPRO e implantação do app homônimo	2023	P2	Operações/ Lojas	Monitorar vendas e metas em tempo real para os times comerciais com um aplicativo digital, engajando-os digitalmente à nova cultura digital da empresa	Engajar colaboradores como um elemento importante para a transformação e o empreendedorismo digital (U. Ahmed et al., 2020); Cocriação de valor no contexto de parceria com startups (Ghezzi et al., 2020)



A49	Estruturação do Data Lake	2023	P3	Todas	Estruturar dados para geração de informação e tomada de decisões	Investimento em TI e uso das tecnologias digitais para inovar e gerar empreendedorismo digital (Nambisan, 2017) e aumento de competitividade (Shayah & Zehou, 2019)
A50	Investimento start up Bee Delivery de entregas <i>last mile</i>	2023	P2	Operações/ Lojas	Gerenciar entregas rápidas (abaixo de 3h) das vendas realizadas no e-commerce via software e aplicativo digital	Cocriação de valor promovendo a inovação aberta (Randhawa et al., 2016); Cocriação de valor no contexto de parceria com startups (Ghezzi et al., 2020)
A51	Criação da área de UX ( <i>User Experience</i> )	2023	P2	Marketing	Desenvolver programa de fidelidade, integrar canais físicos e digitais de relacionamento com clientes	Interação com cliente para captação de informação, relacionamento e cocriação de valor (Barann et al., 2020; Edelman & Singer, 2015)
A52	Conquista do Selo RA 1000 do Reclame Aqui	2023	P2	Marketing	Comunicar ao cliente online um site confiável para compras	Plataforma digital colaborativa, coletando informações e reclamações de clientes para melhoria dos serviços e favorecendo cocriação de valor com a empresa (Jonas et al., 2018; Nudurupati et al., 2015)
A53	Contratação de consultoria de cibersegurança	2023	P3	TI	Garantir segurança de dados e atendimento à LGPD para transformar digitalmente a empresa	Investimento em TI, infraestrutura e tecnologias digitais para empreender digitalmente (Constantinides et al., 2018; Akaka & Vargo, 2014; Nambisan, 2019)
A54	Implantação ferramenta Digital V-Expenses	2023	P3	Todas	Digitalizar controle de reembolso de despesas com viagens	Uso de tecnologias digitais (Nambisan, 2017) para aumento de produtividade e competitividade (Shayah & Zehou, 2019)
A55	Licenciamento Warner/DC	2023	P4	Compras	Garantir diferenciação de produtos e exclusividade para clientes	Cocriação de marcas fortes em parceria com fornecedores do mesmo segmento (Ramaswamy & Ozcan, 2015)
A56	Parceira exclusiva com a Coca-Cola e Luísa Sonza	2023	P2	Marketing	Cocriar o tênis casual exclusivo " <i>The Other One</i> " com a influenciadora/cantora e a marca Coca-Cola	Formação de parcerias e intercâmbio de capacidades internas (Siaw & Sarpong, 2021) e conhecimento externo à firma (Goyal et al., 2020) para inovar (Lingens et al., 2019) e cocriar valor (Nudurupati et al., 2015)
A57	Implantação sistema TOP DESK	2023	P3	Todas	Melhorar o nível de serviços entre as áreas da empresa com ferramenta digital de abertura de chamados	Tecnologias digitais e investimento em TI como base para engajar colaboradores a cocriarem com a companhia (Ghezzi et al., 2020; Hein et al., 2019; Lew et al., 2019)
A58	Constituição da empresa Acelera Ventures	2024	P1	TMT	Criar uma <i>start up</i> para consolidar a participação da empresa no segmento e captar recursos para inovação	Cocriação de valor no contexto de parceria com <i>startups</i> e empreendimentos digitais por meio de inovação colaborativa (West & Bogers, 2013); Promoção da inovação aberta entre empresas para empreender digitalmente e cocriar valor (Abdulkader et al., 2020; Ghezzi et al., 2020)

A59	Implantação Power BI	2024	P3	Todas	Gerar relatórios gerenciais e estratégicos para todas as áreas da empresa	Tecnologias digitais e investimento em TI como base para inovar e empreender digitalmente (Akaka & Vargo, 2014; Nambisan, 2017)
A60	Implantação FestPay (reconhecimento facial)	2024	P3	Festcard	Implantar sistema digital de reconhecimento facial como assinatura para liberação de crédito e pagamentos	Tecnologias digitais e investimento em TI como base para inovar e empreender digitalmente (Akaka & Vargo, 2014; Nambisan, 2017)
A61	PGC - Programa de Gestão de Compras	2024	P1	Compras	Orientar, treinar e definir soft e hard skills para a formação do gerente de produtos/compras	Formação de cultura organizacional para inovação, crescimento e desenvolvimento das organizações (Shayah & Zehou, 2019), envolvendo colaboradores para se engajarem no processo (Bedarkar & Pandita, 2014; Giacomarra et al., 2019)
A62	Criação do Programa <i>House Creators</i>	2024	P2	Marketing	Conectar a empresa e suas marcas a influenciadores digitais, abrindo novos canais de marketing e vendas	Potencialização da cocriação de valor por plataformas digitais colaborativas (Lalicic, 2018)
A63	Parceria com Infracommerce para CD único do e-commerce	2024	P2	E-commerce	Centralizar logística do e-commerce em um CD, garantindo escala de atuação e rentabilidade	Atuação conjunta e voluntária entre organizações, fornecedores para criar ganhos (valor) para todos esses atores (Casali et al., 2018; Mingione & Abratt, 2020; Tregua et al., 2021)
A64	Redesenho do calendário comercial figital (físico + digital)	2024	P2	Compras	Integrar calendário comercial alinhando físico e digital (ações, preços, promoções, marketing, comunicação visual, lojas, site)	Ação para consolidar a estratégia digital e omnichannel, integrando canais de vendas físicos e online para comercializar produtos e serviços (Grönroos & Voima, 2013; Hyrkäs et al., 2020)
A65	Implantar uso de EAN no cadastro de produtos	2024	P3	Compras	Padronizar cadastro de produtos para vender em canais físicos e digitais (estratégia omnichannel)	Investimento em TI, infraestrutura e tecnologias digitais para empreender digitalmente (Constantinides et al., 2018; Akaka & Vargo, 2014; Nambisan, 2019) e transformar digitalmente a organização (Lu et al., 2023; Shankar et al., 2021)
A66	PVA - Programa de Vendas e Atendimento	2015	P1	Operações/Lojas	Garantir a qualidade e padronização do atendimento do vendedor da loja física, adaptando-o também ao ambiente digital	Construção de cultura organizacional inovação, crescimento e desenvolvimento das organizações (Shayah & Zehou, 2019), envolvendo os stakeholders mais próximos, colaboradores e fornecedores, para se engajarem no processo de cocriação (Bedarkar & Pandita, 2014; Giacomarra et al., 2019)

A67	Construção do mapa de competências	2018	P1	RH	Definir competências para formação e desenvolvimento de lideranças	Implantação de cultura digital para a transformação digital (Firican, 2023).; Mudança de cultura organizacional para comportamentos cocriativos (Sharma & Conduit, 2016, Akaka et al. 2013); Criar cultura da companhia para gerar valor para o cliente (Merz et al., 2018)
A68	PGL - Programa de Gestão de Lojas	2016	P1	Operações/ Lojas	Orientar, treinar e definir <i>soft e hard skills</i> para a formação do gerente das lojas reposicionadas para o <i>omnichannel</i>	Formação de cultura organizacional para inovação, crescimento e desenvolvimento das organizações (Shayah & Zehou, 2019), envolvendo colaboradores para se engajarem no processo (Bedarkar & Pandita, 2014; Giacomarra et al., 2019)
A69	Anúncio do Ecossistema Oscar pelo CEO	2024	P1	Todas	Formar parcerias estratégicas, adequando a empregas para o cenário digital e comunicar ao stakeholders (colaboradores, acionistas, fornecedores) o posicionamento estratégico da companhia para o futuro	Formação de ecossistemas de inovação, empreendedorismo e cocriação de valor como parte do processo de transformação digital dos negócios (Hein et al., 2019; Lingens et al., 2019; Sussan & Acs, 2017); Implantação de cultura digital para a transformação digital (Firican, 2023); Criar cultura da companhia para gerar valor para o cliente (Merz et al., 2018)

*Nota:* Adaptado de Sharma & Conduit, (2016), Ritala et al., (2014) e Haki et al. (2024).

*Nota2:* Ações, programas e iniciativas utilizados como fontes secundárias de dados da pesquisa. Documentos disponibilizados pela empresa.

*Nota3:* Pilares da Transformação Digital: P1-Introdução e disseminação de cultura de inovação; P2-Implantação de operação omnichannel; P3-Investimento em TI e tecnologias digitais; P5-Expansão dos negócios e construção de parcerias estratégicas; P5-Reestruturação administrativo-financeira.

*Nota4:* TMT (*Top Management Team*) - Diretores e Gerentes da organização