



Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Informática
Graduação em Sistemas de Informação



RODRIGO BARROS DE CASTRO

Cliente no Centro: Impacto da Transformação Digital no B2C

RECIFE
2024

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE INFORMÁTICA
BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

RODRIGO BARROS DE CASTRO

Cliente no Centro: Impacto da Transformação Digital no B2C

Revisão sistemática da literatura apresentada ao Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como requisito para conclusão do Curso de Sistemas de Informação, orientada pelo professor Sérgio Vanderlei Cavalcante.

**RECIFE
2024**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Castro, Rodrigo Barros de.

Cliente no Centro: Impacto da Transformação Digital no B2C / Rodrigo
Barros de Castro. - Recife, 2024.

53p

Orientador(a): Sérgio Vanderlei Cavalcante

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Informática, Sistemas de Informação - Bacharelado,
2024.

1. Comportamento do cliente. 2. Marketing digital. I. Cavalcante, Sérgio
Vanderlei. (Orientação). II. Título.

000 CDD (22.ed.)

RODRIGO BARROS DE CASTRO

Cliente no Centro: Impacto da Transformação Digital no B2C

Revisão sistemática da literatura apresentada ao Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como requisito para conclusão do Curso de Sistemas de Informação, orientada pelo professor Sérgio Vanderlei Cavalcante.

Aprovado em: 26/07/2024

BANCA EXAMINADORA

Kiev Santos da Gama (Avaliador)

Universidade Federal de Pernambuco

Hermano Perrelli de Moura (Avaliador)

Universidade Federal de Pernambuco

Resumo

A transformação digital está remodelando os mercados, impulsionando uma mudança de foco de produtos para clientes nos mercados B2C. Essa mudança exige que as empresas compreendam profundamente o comportamento e as preferências dos consumidores para criar produtos e serviços digitais que proporcionem experiências excepcionais e atendam às suas necessidades. Para analisar as implicações dessa transformação, este estudo realiza uma Revisão Sistemática da Literatura, executada em três etapas: planejamento, condução e apresentação dos resultados.

Na primeira etapa, o planejamento, foi definido um protocolo para a pesquisa, incluindo a identificação de palavras-chave como "transformação digital", "comportamento do consumidor", "preferências do cliente", "experiência do cliente", "desenvolvimento de produtos", "soluções digitais", "vantagem competitiva", "centrado no cliente" e "serviços digitais". Essas palavras-chave orientaram a busca por artigos relevantes em bases de dados acadêmicas.

A segunda etapa, a condução da revisão, envolveu seguir o protocolo definido, extraindo e sintetizando dados dos artigos selecionados. A análise crítica dos artigos permitiu identificar as principais implicações da transformação digital e a mudança de foco para o desenvolvimento de soluções digitais.

A terceira etapa, a apresentação dos resultados, visou sintetizar as informações coletadas e apresentar as conclusões da revisão. Os resultados encontrados demonstram a importância de entender o comportamento do consumidor para desenvolver produtos e serviços digitais que atendam às suas necessidades e expectativas. O uso de soluções digitais para oferecer experiências personalizadas, como personalização de conteúdo, recomendações e interfaces adaptáveis, é crucial para reter clientes e gerar valor. Adaptar-se às mudanças nas preferências dos clientes requer um processo de desenvolvimento ágil e iterativo, com foco em feedback contínuo e validação de hipóteses. Coletar e analisar dados sobre o comportamento do cliente é essencial para entender suas necessidades e desenvolver soluções digitais eficazes.

Em resumo, a transformação digital e a mudança para um mercado digital centrado no cliente exigem que as empresas compreendam profundamente o comportamento do consumidor e utilizem soluções digitais para oferecer experiências personalizadas e de alto valor. A revisão sistemática da literatura permitiu identificar as melhores práticas e estratégias para desenvolver produtos e serviços digitais que atendam às necessidades dos clientes e garantam uma vantagem competitiva no mercado.

Palavras-chave: comportamento do cliente, centrado no cliente, vantagem competitiva, preferências do cliente, desenvolvimento de produtos, experiência do cliente, soluções digitais, serviços digitais, transformação digital.

Abstract

Digital transformation is reshaping markets, driving a shift in focus from products to customers in B2C markets. This shift demands that companies deeply understand consumer behavior and preferences to create digital products and services that deliver exceptional experiences and meet their needs. To analyze the implications of this transformation, this study conducts a Systematic Literature Review, in three stages: planning, conducting, and presenting the results.

In the first stage, planning, a protocol for the research was defined, including the identification of keywords such as "digital transformation," "consumer behavior," "customer preferences," "customer experience," "product development," "digital solutions," "competitive advantage," "customer-centric," and "digital services." These keywords guided the search for relevant articles in academic databases.

The second stage, conducting the review, involved following the defined protocol, extracting, and synthesizing data from the selected articles. A critical analysis of the articles allowed identifying the main implications of digital transformation and the shift in focus for the development of digital solutions.

The third stage, presenting the results, aimed to synthesize the collected information and present the conclusions of the review. The expected results demonstrate the importance of understanding consumer behavior to develop digital products and services that meet their needs and expectations. The use of digital solutions to offer personalized experiences, such as content personalization, recommendations, and adaptive interfaces, is crucial to retain customers and generate value. Adapting to changing customer preferences requires an agile and iterative development process, focusing on continuous feedback and hypothesis validation. Collecting and analyzing data on customer behavior will be essential to understand their needs and develop effective digital solutions.

In summary, digital transformation and the shift to a customer-centric digital market require companies to deeply understand consumer behavior and utilize digital solutions to offer personalized and high-value experiences. The systematic literature review will allow identifying best practices and strategies to develop digital products and services that meet customer needs and ensure a competitive advantage in the market.

Keywords: Consumer behavior, customer centric, Competitive advantage, customer preferences, product development, Customer experience, digital solutions, digital services, digital transformation.

Sumário

1. Introdução	6
1.1 Motivação	6
1.2 Objetivos	8
1.3 Estrutura do Documento	8
2. Fundamentação Teórica	9
2.1 A Transformação Digital	9
2.2 O Foco no cliente dos mercados digitais	10
2.3 Implicações para empresas do mercado digital	11
2.3.1 Metodologias Ágeis	11
2.3.2 Omnichannel	12
2.4 Síntese do capítulo	13
3. Método de Pesquisa	14
3.1 Perguntas de Pesquisa	14
3.2 Protocolo de Busca	15
3.3 Estratégia de pesquisa	17
3.4 Artigos Seleccionados	18
3.5 Síntese do capítulo	18
4. Resultados	19
4.1 Questão 1 - Como a transformação digital está influenciando a mudança de foco de produto para cliente em mercados B2C?	19
4.2 Questão 2 - Como acontece a mudança de foco no produto para o foco no cliente?	22
4.3 Questão 3 - Como conseguir vantagens competitivas no mercado digital?	25
4.3.1 Os objetivos dos produtos/serviços dos mercados digitais	27
4.3.2 A gestão de imagem e os meios de comunicação utilizados pelas empresas dos mercados digitais	29
4.4 Questão 4 - Quais os principais desafios enfrentados pelas empresas digitais?	30
5. Conclusão e Trabalhos Futuros	32
5.1 Conclusão	32
5.2 Ameaças e limitações	32
5.2 Possibilidades de Trabalhos Futuros	32
Referências	34

1. Introdução

Este capítulo introduz a motivação para o estudo realizado sobre o impacto da transformação digital no mercado B2C, destacando a crescente relevância do foco nos clientes. Também são discutidos os objetivos estabelecidos para o estudo e como o documento está estruturado para fornecer uma visão holística sobre o impacto das tecnologias digitais na experiência do cliente e nas estratégias empresariais.

1.1 Motivação

O mercado digital, no contexto deste trabalho, pode ser definido como o ecossistema econômico em que transações comerciais são realizadas predominantemente através de plataformas digitais, envolvendo a troca de bens, serviços e informações via internet e tecnologias digitais [3]. Essa definição abrange não apenas as transações comerciais tradicionais adaptadas ao ambiente digital, mas também a inovação e a criação de novos modelos de negócios que emergem das capacidades oferecidas pelas tecnologias digitais [14, 21]. Essa definição é essencial para compreender como a transformação digital - caracterizada pela integração de tecnologias digitais em todos os aspectos de um negócio - impacta as empresas que operam no mercado B2C, onde a crescente conectividade e a proliferação de informações colocam o cliente no centro das operações empresariais. Essa mudança estratégica é crucial, pois os consumidores estão mais conectados e informados do que nunca, exigindo das empresas uma adaptação constante para prosperar nesse ambiente em constante evolução. A compreensão desse conceito é essencial para analisar as estratégias adotadas pelas empresas para se adaptarem a esse ambiente dinâmico [2, 10, 22, 26].

Estudar a transformação digital e seu impacto no mercado B2C é essencial para entender como as empresas podem se adaptar e prosperar nesse novo ambiente competitivo. A motivação para esta pesquisa surge da necessidade de analisar como a transformação digital está forçando as empresas a adotarem uma abordagem centrada no cliente. Com a digitalização, as empresas têm a oportunidade de obter uma compreensão mais profunda das necessidades e preferências dos consumidores, essencial para desenvolver produtos e serviços que ofereçam valor superior e experiências excepcionais [14, 18, 23, 29].

Além disso, a pesquisa visa explorar as implicações dessa transformação para produtos e serviços digitais. A transformação digital, definida como "a integração de tecnologias digitais em todos os aspectos de um negócio, transformando a forma como as empresas operam e interagem com seus clientes, parceiros e funcionários" [15], está diretamente ligada a essa mudança de foco, pois impacta diversos aspectos que influenciam a relação entre empresas e consumidores no mercado digital, entre eles:

- **Aumento da Conectividade e Acesso à Informação:** A internet e os dispositivos móveis tornaram os consumidores mais conectados do que nunca, permitindo que acessem informações, produtos e serviços de forma rápida e fácil. Essa conectividade, impulsionada por tecnologias como a banda larga e a internet móvel, dá aos consumidores mais poder de escolha e acesso a informações sobre produtos e serviços, tornando-os mais exigentes e informados. A proliferação de informações online, impulsionada por plataformas como redes sociais, sites de busca e plataformas de e-commerce, torna os consumidores mais capazes de comparar produtos e serviços com mais facilidade [25]. Essa abundância de informações também impacta a forma como as empresas se comunicam com seus clientes, exigindo que elas se adaptem a um novo cenário de comunicação digital, utilizando estratégias de marketing digital e conteúdo relevante para alcançar seus consumidores [2, 8].
- **Autonomia do Consumidor e Personalização:** A transformação digital deu aos consumidores mais autonomia para controlar suas experiências online. Eles podem pesquisar, comparar e comprar produtos e serviços de forma independente, sem depender de intermediários. Essa autonomia, impulsionada por plataformas de e-commerce e ferramentas de comparação de preços, exige que as empresas se concentrem em oferecer experiências personalizadas e relevantes para atender às necessidades individuais de cada cliente. A personalização, impulsionada por tecnologias como análise de dados, inteligência artificial e machine learning, permite que as empresas personalizem suas ofertas e experiências, criando uma experiência individualizada para cada cliente [12, 23].
- **Novas Tecnologias e Análise de Dados:** A transformação digital trouxe novas tecnologias que permitem às empresas coletar e analisar dados sobre

o comportamento do consumidor em tempo real. Essas tecnologias, como a análise de dados, a inteligência artificial e o machine learning, permitem que as empresas compreendam melhor as necessidades e preferências dos seus clientes e personalizem suas ofertas e experiências [20, 24]. A coleta e análise de dados permitem que as empresas identifiquem padrões de comportamento, preferências e necessidades, permitindo que elas personalizem suas ofertas e criem experiências mais relevantes para seus clientes [12, 20].

- **Experiência do Cliente e Foco na Jornada:** A transformação digital tem elevado as expectativas dos consumidores quanto à experiência do cliente, que agora demandam interações personalizadas, convenientes e transparentes, tanto online quanto offline. Para competir no mercado digital, as empresas devem se adaptar a essas novas expectativas, concentrando-se na jornada do cliente. Isso envolve entender todas as interações que o cliente tem com a empresa, desde a pesquisa inicial até a compra e o pós-venda [8]. A jornada do cliente é essencial para o sucesso no mercado digital, permitindo otimizar e criar uma experiência mais fluida e satisfatória [25, 27].
- **Mudança de Paradigma do Produto para o Cliente:** Em um mercado tradicional, o foco estava no produto. As empresas se concentram em desenvolver produtos de alta qualidade e em vendê-los para o maior número possível de clientes. No entanto, a transformação digital mudou esse paradigma, colocando o cliente no centro da estratégia das empresas. As empresas agora se concentram em entender as necessidades e desejos dos seus clientes e em desenvolver produtos e serviços que atendam a essas necessidades de forma personalizada [23].

Em resumo, a transformação digital está impactando profundamente a relação entre empresas e consumidores no mercado digital, levando a uma mudança de foco no produto para foco no cliente. A conectividade, a proliferação de informações, a autonomia do consumidor, as novas tecnologias e a crescente importância da experiência do cliente são fatores-chave que estão impulsionando essa mudança. As empresas que conseguirem se adaptar a essa nova realidade, utilizando as ferramentas e estratégias da transformação digital para entender e

atender às necessidades dos seus clientes, terão uma vantagem competitiva significativa no mercado digital [8, 27].

Para se adaptar a essa nova realidade, as empresas precisam:

- Compreender o comportamento do consumidor: As empresas precisam coletar e analisar dados sobre o comportamento do consumidor para entender suas necessidades, preferências e expectativas.
- Desenvolver produtos e serviços personalizados: As empresas precisam desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades individuais de cada cliente.
- Oferecer uma experiência do cliente excepcional: As empresas precisam oferecer uma experiência do cliente positiva e memorável em todos os pontos de contato.
- Utilizar as novas tecnologias: As empresas precisam utilizar as novas tecnologias para melhorar a experiência do cliente, automatizar processos e coletar dados.
- Adaptar seus modelos de negócio: As empresas precisam adaptar seus modelos de negócio para se tornarem mais ágeis e focadas no cliente. A transformação digital está transformando o mercado digital e as empresas que conseguirem se adaptar a essa nova realidade serão as que terão sucesso a longo prazo [8, 30].

1.2 Objetivos

O objetivo deste trabalho é, por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura, investigar como a transformação digital está impulsionando uma mudança de foco no produto para foco nos clientes dentro dos mercados digitais, além de compreender quais as ferramentas e estratégias que podem ser adotadas para conseguir uma vantagem competitiva frente às novas demandas desses ecossistemas digitais. Para atingir este macro objetivo é necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- Identificar como a transformação digital está impactando as empresas dos mercados digitais;
- Identificar como e porque as empresas dos mercados digitais estão adotando essa nova tendência;

- Identificar quais os meios e critérios utilizados pelas empresas para conseguir conquistar espaço nesse mercado B2C.
- Evidenciar quais as ferramentas e estratégias estão sendo utilizadas para conseguir melhorar o foco no cliente.

1.3 Estrutura do Documento

Para facilitar a leitura e compreensão do trabalho, a organização do mesmo foi feita em cinco capítulos, sendo eles:

- **Capítulo 1** - Este capítulo aborda a motivação para a pesquisa sobre a transformação digital e suas implicações nas atuais tendências do mercado. Além disso, é apresentada uma contextualização, os objetivos pretendidos e, por fim, a descrição da estrutura do documento.
- **Capítulo 2** - Para que o trabalho seja melhor compreendido, neste capítulo é realizada uma exploração das tendências e práticas vigentes do mercado digital através de estudos de caso e referências teóricas, a problemática relacionada à adaptação para um mercado voltado ao cliente, conceitos atrelados a essas novas tendências dos mercados digitais e quais são as dificuldades enfrentadas pelas empresas já existentes antes dessa mudança de foco.
- **Capítulo 3** - Neste capítulo é feito um detalhamento de como o método de revisão sistemática foi conduzido. Nele, são descritas: as etapas envolvidas para a execução da pesquisa, os termos de busca, os repositórios digitais onde os termos de busca foram utilizados, as questões de pesquisa e o processo de seleção dos estudos primários.
- **Capítulo 4** - Este capítulo apresenta os resultados da revisão sistemática, onde o leitor poderá encontrar as respostas para as questões de pesquisa definidas, que foram obtidas por meio da análise dos artigos.
- **Capítulo 5** - Neste capítulo são apresentadas as conclusões finais derivadas dos resultados encontrados. Além disso, contém uma breve descrição de possíveis trabalhos futuros.

2. Fundamentação Teórica

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica necessária para compreender a transformação digital e seu impacto na mudança de foco no produto para o foco no cliente nos mercados digitais B2C. A seguir iremos trazer alguns tópicos com dados dos mercados digitais e informações sobre tecnologias e abordagens novas advindas dessa transformação digital.

2.1 A Transformação digital

A transformação digital refere-se à integração de tecnologias digitais em todas as áreas de um negócio, resultando em mudanças fundamentais na forma como as empresas operam e oferecem valor aos clientes. Essa transformação está redefinindo a maneira como as empresas operam e interagem com seus clientes, fazendo com que essas empresas foquem em canais digitais para tornar as interações com os clientes mais envolventes.

Segundo um estudo da Qualtrics, baseado em uma pesquisa com quase 400 tomadores de decisão em empresas globais, "melhorar a experiência do cliente" lidera a lista de prioridades empresariais para os próximos 12 meses, recebendo a maior quantidade de classificações como prioridade número um (21%), seguida por "aumentar receitas" (17%) e "melhorar a diferenciação" (16%). Essas empresas estão focando em canais digitais para tornar as interações com os clientes mais envolventes: 63% planejam aprimorar sua experiência online, 46% querem adicionar ou melhorar suas ofertas móveis, mas apenas 39% desejam melhorar a experiência na loja física [29].

No entanto, esse processo transformativo não é apenas uma questão de tecnologia, ele também envolve mudanças culturais e operacionais profundas. A adoção de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, a internet das coisas (IoT) e o big data, permite que as empresas automatizem processos, obtenham insights valiosos a partir de grandes volumes de dados e personalizem ofertas para atender melhor às necessidades dos clientes. A transformação digital vem se tornando um imperativo estratégico que exige uma abordagem abrangente, envolvendo não apenas a implementação de novas tecnologias, mas também a reformulação de processos e a adoção de uma mentalidade digital em toda a organização [6].

A transformação digital exige que as empresas repensem seus modelos de negócios, estruturas organizacionais e estratégias de mercado. Empresas que conseguem desenvolver capacidades estratégicas em torno da transformação digital podem alcançar um desempenho superior. Isso inclui a capacidade de inovar continuamente, a agilidade organizacional para responder rapidamente às mudanças do mercado e a capacidade de integrar novas tecnologias de maneira eficaz. De acordo com um estudo publicado na MDPI - Multidisciplinary Digital Publishing Institute, editora de jornais científicos de acesso aberto - a transformação digital tem um impacto positivo significativo no desempenho operacional e financeiro das empresas, especialmente quando aliada à inovação em TI e à melhoria da experiência do cliente [5].

Este estudo destaca que empresas que investem em tecnologias digitais e na transformação de seus processos operacionais observam uma melhoria significativa na eficiência operacional. Por exemplo, a automação de tarefas rotineiras pode reduzir custos e liberar recursos para atividades mais estratégicas. Além disso, a utilização de big data e análise avançada permite que as empresas tomem decisões mais informadas e preditivas, otimizando suas operações e melhorando a satisfação do cliente [5].

A liderança das empresas desempenha um papel crucial nesse processo de transformação. Fornecer a visão e os recursos necessários para a transformação envolve ir contra a resistência à mudança e é um desafio comum, mas pode ser superado através de uma comunicação clara, treinamento adequado e envolvimento dos funcionários em todas as etapas do processo [8].

Em última análise, iremos evidenciar que a transformação digital pode levar a um aumento das receitas e da competitividade no mercado [22]. O uso de materiais que fazem parte da literatura cinza forneceu uma visão mais abrangente e prática da transformação digital. A inclusão de materiais menos tradicionalmente acadêmicos proporcionou insights atualizados e práticos que complementam a literatura revisada por pares, fornecendo um panorama mais completo das tendências e desafios enfrentados pelas empresas na era digital, como veremos em mais detalhes no Capítulo 3.

2.2 O Foco no Cliente dos Mercados Digitais

O foco no cliente é uma abordagem que coloca as necessidades e preferências do cliente no centro das estratégias de negócios. No contexto da transformação digital, essa abordagem se torna ainda mais relevante, pois as tecnologias digitais permitem uma personalização em massa e interações mais dinâmicas com os clientes.

A mudança do foco no produto para foco no cliente é impulsionada pela necessidade de oferecer experiências excepcionais que atendam às expectativas crescentes dos consumidores. Dessa maneira, é importante observar que o uso das tecnologias de mídia social tem tornado possível obter e responder ao feedback dos clientes com uma velocidade sem precedentes. Isso vem influenciando o desenvolvimento de novos produtos, de maneira que a interação direta com os clientes através dessas plataformas vem servindo como guia para esse desenvolvimento ao fornecer insights valiosos sobre as preferências dos clientes e indicando quais as suas necessidades e desejos. A capacidade de coletar e analisar dados de clientes em tempo real permite que as empresas ajustem suas ofertas de forma ágil e precisa [2].

Desse modo, a mudança para um foco no cliente tem implicações significativas para a forma como as empresas desenvolvem e entregam produtos e serviços. Estudos indicam que as empresas que adotam uma abordagem centrada no cliente tendem a ter um desempenho superior em termos de retenção de clientes e geração de valor, como veremos mais aprofundadamente no capítulo dos resultados. Tais vantagens competitivas vem fazendo do foco no cliente não somente uma tendência para aumentar os lucros, mas sim uma necessidade para sobrevivência das empresas [8, 15].

Contudo, a transição de um foco no produto para um foco no cliente implica uma mudança significativa nas estratégias de desenvolvimento de produtos, fazendo com que as empresas precisem se concentrar mais na coleta e análise de dados dos clientes para compreender melhor suas necessidades e preferências. Isso é outra razão para a transformação digital ser impulsionadora desse movimento de mudança de foco, pois a coleta desses dados se dá por meio de tecnologias de transformação digital, como big data associada às redes sociais, que serão evidenciadas no decorrer deste trabalho. Essa nova abordagem pode envolver o

uso de tecnologias avançadas de big data e inteligência artificial para processar grandes volumes de informações e extrair insights valiosos [13].

A transformação digital vem facilitando a adaptação contínua das empresas às mudanças nas preferências dos clientes. A agilidade organizacional e a capacidade de inovação são fatores críticos que permitem às empresas responderem rapidamente às novas demandas do mercado. É por meio da transformação digital que esse ciclo iterativo de obtenção e resposta aos feedbacks do cliente vem se tornando mais relevante. Essas capacidades não apenas melhoram a eficiência operacional, mas também permitem que as empresas se diferenciam por meio de ofertas de valor únicas [23].

2.3 Implicações para Empresas do Mercado Digital

Para se adaptar ao novo paradigma, as empresas digitais podem adotar processos de desenvolvimento ágeis e iterativos, focados em feedback contínuo e validação de hipóteses. A metodologia ágil, que enfatiza flexibilidade, colaboração e feedback do cliente, é particularmente adequada para iniciativas de transformação digital, utilizando frameworks como Scrum, Kanban e SAFe para gerenciar mudanças e melhorias [10].

Paralelamente, a estratégia omnichannel é crucial para empresas que buscam oferecer uma experiência integrada e consistente aos seus clientes. Omnichannel integra todos os pontos de contato da empresa, proporcionando uma experiência de usuário contínua e consistente, independentemente do canal utilizado. Essa abordagem elimina as barreiras entre diferentes canais de comunicação e vendas, permitindo que os clientes transitem facilmente entre lojas físicas, websites, aplicativos móveis, redes sociais e outros meios de interação. Segundo Verhoef et al., a integração omnichannel é essencial para uma experiência de cliente fluida e satisfatória em todos os pontos de contato [20].

A seguir, explicaremos de maneira mais aprofundada o que são esses conceitos e como eles são encorpados na cultura e nos processos das empresas inseridas nos mercados digitais.

2.3.1 Metodologias Ágeis

As metodologias ágeis representam uma abordagem de desenvolvimento de software e gestão de projetos que enfatiza a flexibilidade, a colaboração e o feedback contínuo. Esta abordagem é especialmente relevante no contexto da transformação digital, onde a capacidade de adaptação rápida às mudanças é crucial. Segundo Chantias et al. [6], a transformação digital exige uma adaptação rápida e eficaz às mudanças tecnológicas e nas demandas do mercado, e as metodologias ágeis são particularmente adequadas para esse propósito.

Uma das principais características das metodologias ágeis é o foco em ciclos curtos de desenvolvimento, conhecidos como sprints, que permitem a entrega rápida de funcionalidades e a adaptação contínua com base no feedback recebido. Este processo iterativo não só melhora a eficiência operacional, mas também permite que as empresas ajustem suas estratégias em tempo real com base nos dados coletados [6]. Por exemplo, equipes ágeis podem identificar e resolver problemas rapidamente, gerenciando riscos de maneira mais eficaz.

A implementação de metodologias ágeis também facilita a personalização de soluções digitais. Empresas que adotam essa abordagem conseguem adaptar suas ofertas de acordo com o comportamento e as preferências dos consumidores, proporcionando experiências mais relevantes e engajadoras. Isso é essencial para a criação de valor contínuo para os clientes, como destacado por Liu et al. [12], que afirmam que a análise de dados em tempo real é fundamental para personalizar ofertas e melhorar a experiência do cliente.

Além disso, a transformação ágil requer uma mudança cultural significativa dentro das organizações. Promover uma cultura de transparência, colaboração e aprendizado contínuo é vital para o sucesso das metodologias ágeis. Funcionários devem ser incentivados a colaborar e compartilhar conhecimento, o que resulta em maior responsabilidade e envolvimento no sucesso dos projetos [10]. Empresas que adotam práticas ágeis não apenas aceleram o tempo de lançamento no mercado, mas também melhoram a experiência do cliente e aumentam a eficiência operacional.

A transformação digital bem-sucedida muitas vezes depende da capacidade de experimentar novas ideias e tecnologias sem medo de falhar. As metodologias ágeis promovem essa inovação contínua, permitindo que as empresas se

mantenham competitivas em um mercado em rápida evolução [22]. Adotar uma abordagem ágil é uma estratégia eficaz para empresas que buscam se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas e às novas demandas dos clientes, destacando-se no mercado através da inovação e excelência operacional.

2.3.2 Omnichannel

Omnichannel é uma abordagem estratégica que integra todos os pontos de contato de uma empresa com seus clientes, proporcionando uma experiência de usuário contínua e consistente, independentemente do canal utilizado. Esta estratégia visa eliminar as barreiras entre diferentes canais de comunicação e vendas, permitindo que os clientes transitem facilmente entre lojas físicas, websites, aplicativos móveis, redes sociais e outros meios de interação. Segundo Verhoef et al. [20], a integração omnichannel é essencial para oferecer uma experiência de cliente fluida e satisfatória em todos os pontos de contato.

O conceito de omnichannel é central para as empresas que desejam oferecer um valor superior aos seus clientes. Uma pesquisa da 3Pillar Global revela que uma estratégia omnichannel eficaz pode aumentar significativamente o valor percebido pelos consumidores e impulsionar o crescimento da empresa. Clientes que utilizam múltiplos canais de interação tendem a gastar mais do que aqueles que utilizam apenas um canal, destacando a importância de uma experiência de cliente consistente e positiva em todas as plataformas [27].

Além disso, a personalização de produtos e serviços é um componente crucial da estratégia omnichannel. A análise de dados de clientes permite que as empresas personalizem ofertas e melhorem a experiência do cliente. A Harvard Business Review destaca que a personalização contínua e baseada em dados é crucial para manter a relevância e competitividade no mercado atual [24]. Utilizando tecnologias avançadas, como big data e inteligência artificial, as empresas podem oferecer experiências altamente personalizadas e relevantes, fundamentais para conquistar e reter clientes.

A agilidade em adaptar ofertas e a capacidade de fornecer experiências personalizadas são fatores que contribuem para a retenção de clientes e a geração de valor a longo prazo. Segundo Benitez et al., a interação direta com os clientes através das mídias sociais e outros canais digitais pode fornecer insights valiosos

que ajudam na criação de produtos e serviços que atendam melhor às necessidades do mercado. Empresas que utilizam essas plataformas de forma estratégica reportam um aumento significativo na lealdade do cliente e no crescimento da receita [2].

Além disso, a liderança transformacional é essencial para a implementação bem-sucedida de uma estratégia omnichannel. Um estudo publicado no *International Journal of Management, Knowledge and Learning* indica que líderes eficazes são cruciais para implementar estratégias centradas no cliente que resultem em vantagens competitivas sustentáveis [28]. Empresas que adotam uma abordagem centrada no cliente podem não apenas melhorar a satisfação e a lealdade dos clientes, mas também obter um desempenho financeiro superior, consolidando sua posição no mercado [22].

Em resumo, a adoção de uma estratégia omnichannel é essencial para empresas que buscam se destacar no mercado digital competitivo. Ao integrar todos os pontos de contato com o cliente e oferecer uma experiência de usuário contínua e personalizada, as empresas podem aumentar a lealdade do cliente, melhorar a percepção da marca e impulsionar suas receitas. A análise de dados e a personalização são componentes fundamentais para o sucesso do omnichannel, permitindo que as empresas respondam rapidamente às mudanças nas preferências dos clientes e ofereçam um valor superior em todas as interações.

2.4 Síntese do Capítulo

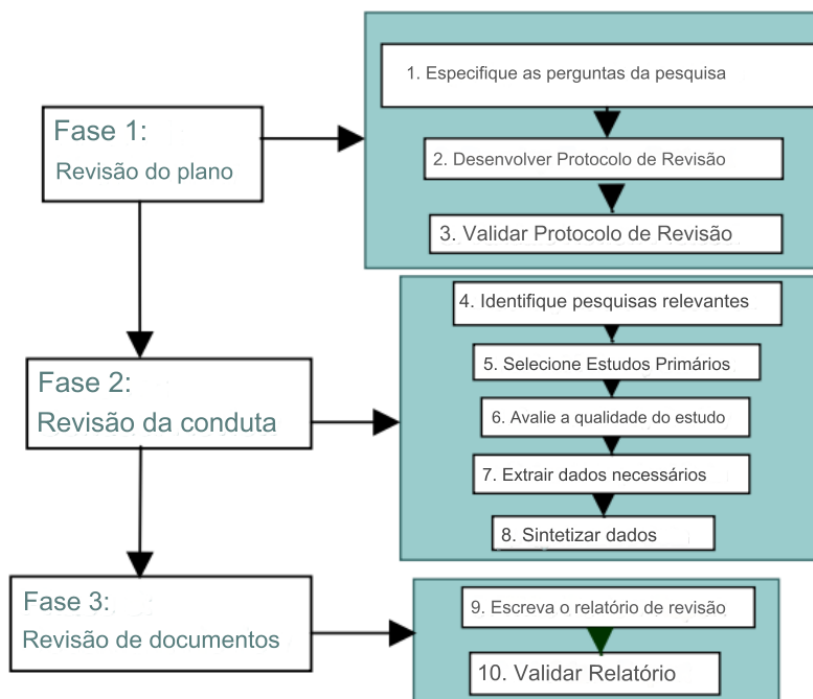
Neste capítulo exploramos a fundamentação teórica essencial para compreender a dinâmica do mercado digital contemporâneo. O capítulo abordou a transformação digital e suas implicações para as empresas, destacando como a integração de tecnologias digitais transforma operações e oferece valor superior aos clientes. Esta transformação vai além da mera adoção tecnológica, abrangendo mudanças culturais e operacionais profundas [6].

3. Método de Pesquisa

Este trabalho utilizou o método proposto por Kitchenham, como descrito em seus artigos "Procedures for Performing Systematic Reviews" (2004) e "Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering" (2007). Esse método é amplamente reconhecido e utilizado por trazer uma garantia quanto a qualidade e a abrangência da literatura revisada.

Além disso, a inclusão de literatura cinza foi uma estratégia adotada a fim de obter uma visão mais abrangente e prática da transformação digital. Segundo outros especialistas sobre revisões sistemáticas, a literatura cinza, que inclui fontes como relatórios técnicos, white papers e documentos de conferências, desempenha um papel crucial ao complementar a literatura revisada por pares, assim como é evidenciado em "Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain" (Brereton, et al 2007). Essa inclusão da literatura cinza permite a incorporação de informações atualizadas e relevantes que, muitas vezes, não estão disponíveis em publicações tradicionais, proporcionando insights adicionais que enriquecem a análise e a discussão sobre temas emergentes e dinâmicos como a transformação digital.

Figura 01 - Processo de revisão sistemática proposto por Kitchenham



Adaptado de Brereton, P., Kitchenham, B. A., Budgen, D., Turner, M., & Khalil, M. (2007)

Assim como ilustrado na Figura 01, o método proposto por Kitchenham propõe o estabelecimento de três etapas referentes ao planejamento, à pesquisa e à análise e, por fim, a apresentação do relatório. Para isso, o trabalho desenvolvido percorreu essas três etapas durante a confecção da revisão sistemática: Primeiro foi estabelecido o escopo e o objetivo do trabalho, tópicos abordados no capítulo anterior; Após isso foi conduzida uma pesquisa inicial em bases de dados com palavras-chave específicas, resultando em 79 artigos que foram analisados e reduzidos para 70 e depois re-analisados reduzindo-os para 48 com base na sua relevância a despeito do tema abordado no trabalho; A leitura completa dos artigos selecionados, focando em objetivos, metodologias, resultados e conclusões, permitiu identificar temas e padrões que levaram a uma outra seleção de apenas 30 dos artigos levantados no começo, esses artigos foram então apresentados no capítulo 4 no qual foram correlacionados às perguntas levantadas nesse capítulo.

3.1 Perguntas de Pesquisa

As perguntas de pesquisa foram definidas para orientar a revisão sistemática da literatura e garantir que os objetivos do estudo fossem alcançados. As principais perguntas de pesquisa são:

- Como a transformação digital está influenciando a mudança de foco no produto para foco no cliente em mercados B2C?
- Como acontece a mudança de foco no produto para foco no cliente?
- Como conseguir vantagens competitivas no mercado digital?
- Quais os principais desafios enfrentados pelas empresas digitais?

3.2 Protocolo de Busca

O protocolo de busca foi cuidadosamente planejado para garantir a abrangência e a relevância dos estudos selecionados. O protocolo incluiu a definição de critérios de inclusão e exclusão, a seleção de bases de dados acadêmicas e fontes de literatura, além da identificação de palavras-chave relevantes.

A seguir, pontuamos os critérios de inclusão e de exclusão elaborados:

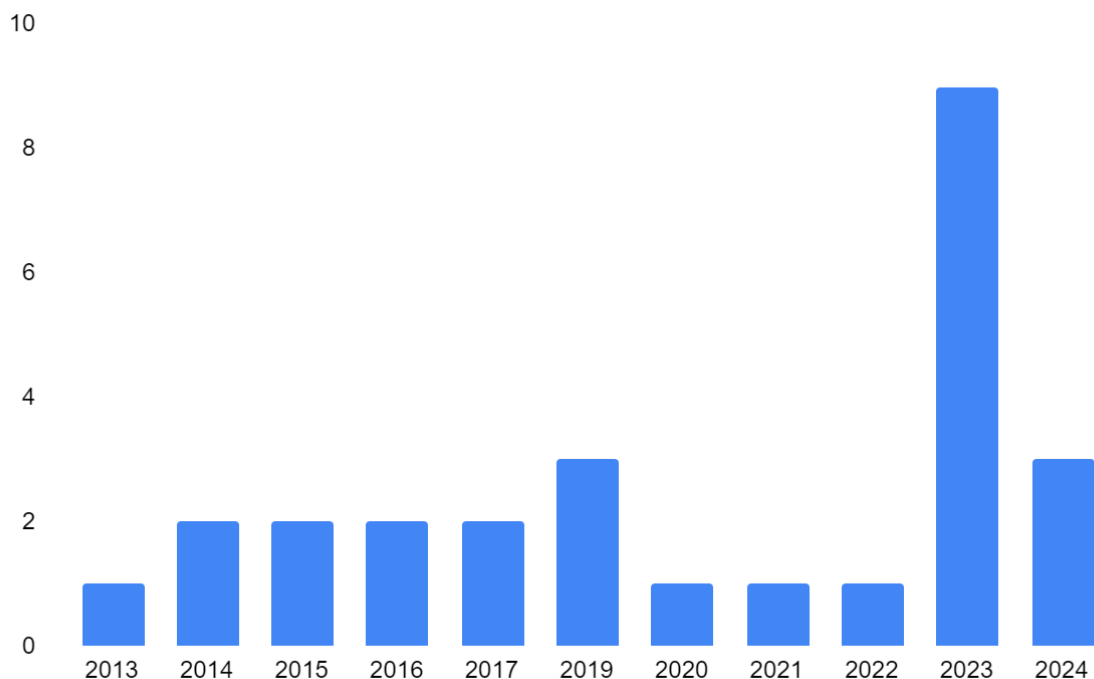
- **Inclusão:**

- Estudos que abordem diretamente a transformação digital, o foco no cliente, e o desenvolvimento de produtos e serviços digitais em mercados B2C.
- Artigos revisados por pares, relatórios técnicos, white papers, documentos de conferências e publicações não acadêmicas, disponíveis em inglês ou português.

- **Exclusão:**

- Estudos que focam exclusivamente em mercados B2B.
- Estudos que foram publicados nos últimos 15 anos ou que não abordam tecnologias emergentes no seu texto, a disposição dos anos de publicação dos estudos abordados segue a proporção evidenciada na figura 2, abaixo:

Figura 2. Número de artigos publicados por ano



Fonte: elaborado pelo autor.

- Publicações que não fornecem informações suficientes sobre a metodologia ou que apresentam uma metodologia fraca e não confiável.
- Estudos que não abordam diretamente as perguntas de pesquisa definidas.
- Documentos duplicados ou que já foram incluídos em outras formas (e.g., uma dissertação que foi posteriormente publicada como um artigo revisado por pares).

3.3 Estratégia de Pesquisa

A estratégia de pesquisa foi desenvolvida para garantir que todos os estudos relevantes fossem identificados e analisados de forma sistemática. A execução da estratégia de pesquisa envolveu as seguintes etapas:

Etapas 1: Pesquisa Inicial: Uma pesquisa inicial foi realizada nas bases de dados selecionadas utilizando as palavras-chave definidas. As palavras-chave foram combinadas usando o operador AND para garantir que os estudos selecionados abordassem todos os aspectos relevantes da transformação digital e do foco no cliente. As combinações de palavras-chave incluíram:

"digital transformation" AND "customer behavior"
 AND "competitive advantage" AND "customer preferences"
 AND "product development" AND "customer experience"
 AND ("digital solutions" OR "digital services")
 AND "digital transformation" AND "customer-centric"

Foram obtidos 79 resultados de diferentes fontes ao utilizar dessa string de busca no Google Scholar, esses resultados foram registrados numa planilha de dados¹ aberta para visualização na qual também foram incluídos os resultados para as etapas a seguir.

Etapas 2: Análise de Títulos e Resumos: Os títulos e resumos dos estudos preliminares foram analisados para verificar sua relevância para as perguntas de pesquisa. Estudos que não atendiam aos critérios de inclusão foram excluídos nesta

¹ Dados das etapas de busca e seleção das referências: [link da planilha](#)

fase. O objetivo desta etapa era garantir que apenas os estudos mais relevantes fossem selecionados para análise posterior. Após essa etapa, restaram 70 artigos relevantes e registrados dentro da planilha de dados.

Etapa 3: Leitura Completa dos Estudos Selecionados: Os estudos restantes foram lidos na íntegra para uma análise mais aprofundada. Durante esta fase, foram extraídos dados relevantes sobre a transformação digital, o foco no cliente, e as melhores práticas para o desenvolvimento de produtos e serviços digitais. Os seguintes aspectos foram considerados durante a leitura completa:

- Objetivos do estudo: Identificação dos principais objetivos e hipóteses.
- Metodologia: Análise das abordagens metodológicas utilizadas.
- Resultados: Síntese dos principais achados e implicações.
- Conclusões: Avaliação das conclusões e recomendações dos autores.

Após esta etapa ficaram ainda 48 artigos sob estudo e registrados na aba intitulado “etapa 3” da planilha de dados, a seguir foram conduzidas as etapas 4 e 5.

Etapa 4: Síntese dos Dados: Os dados extraídos dos estudos selecionados foram sintetizados para responder às perguntas de pesquisa. A síntese incluiu a identificação de temas recorrentes, padrões emergentes e lacunas na literatura. Além disso, foi realizada uma análise crítica dos estudos para avaliar a robustez das evidências apresentadas. Após essa etapa 4, os resultados foram os 30 artigos selecionados e colocados dentro da planilha de dados na aba intitulada “artigos selecionados” dentro da .

3.4 Artigos Selecionados

Utilizando dos métodos de busca e critérios de seleção evidenciados acima, foram levantadas 30 referências que se relacionam com essas perguntas na seguinte proporção:

Tabela 01 - relação entre quantidades de estudos selecionados e perguntas levantadas

Pergunta	Qntd de Estudos
----------	-----------------

Como a transformação digital está influenciando a mudança de foco no produto para foco no cliente em mercados B2C?	7
Como acontece a mudança de foco no produto para o foco no cliente?	6
Como conseguir vantagens competitivas no mercado digital?	12
Quais os principais desafios enfrentados pelas empresas digitais?	15

Fonte: elaborado pelo autor.

Esses estudos podem ser encontrados pelos índices atribuídos aos mesmos.

Tabela 02 - relação entre referências e perguntas levantadas

Pergunta	Índice das Referências
Como a transformação digital está influenciando a mudança de foco no produto para foco no cliente em mercados B2C?	[5], [10], [15], [17], [21], [26], [29]
Como acontece a mudança de foco no produto para o foco no cliente?	[5], [10], [17], [20], [21], [29]
Como conseguir vantagens competitivas no mercado digital?	[2], [3], [6], [6], [9], [10], [11], [12], [14], [20], [25], [30]
Quais os principais desafios enfrentados pelas empresas digitais?	[2], [3], [4], [6], [6], [8], [13], [16], [18], [19], [22], [23], [24], [25], [27]

Fonte: elaborado pelo autor.

Além disso, o funil de seleção começou com 79 artigos totais, tendo sido selecionados apenas 30 ao se aplicar os critérios estabelecidos. Os resultados foram retirados das fontes citadas na tabela abaixo que também indica se foi da literatura acadêmica ou da literatura cinza, além de trazer números totais de cada uma dessas duas fontes.

Fonte	Quantidade de Papers	Literatura Tradicional	Literatura Cinza
ScienceDirect	5	X	
SpringerLink	2	X	
Taylor & Francis Online	1	X	
SAGE Publications	1	X	
JSTOR	1	X	
MIT Sloan Management Review	3		X
Journal of Business Research	3	X	
Harvard Business Review	2		X
AIS eLibrary	4		X
MDPI	1	X	
Gartner	1		X
McKinsey	1		X
WalkMe	1		X
3Pillar Global	1		X
International Journal of Management, Knowledge and Learning	1	X	
Qualtrics	1		X
Deloitte	1		X
Total	30	14	16

3.4 Síntese do Capítulo

Este capítulo descreveu o método de pesquisa utilizado para conduzir a revisão sistemática da literatura sobre a transformação digital e a mudança de foco no produto para foco no cliente nos mercados digitais B2C. As perguntas de

pesquisa foram definidas para orientar a revisão e garantir que os objetivos do estudo fossem alcançados. O protocolo de busca incluiu a definição de critérios de inclusão e exclusão, a seleção de bases de dados acadêmicas e fontes de literatura cinza e a identificação de palavras-chave relevantes.

A estratégia de pesquisa foi desenvolvida para garantir a abrangência e a relevância dos estudos selecionados, utilizando combinações de palavras-chave com o operador AND. A pesquisa inicial, a análise de títulos e resumos, a leitura completa dos estudos selecionados, a síntese dos dados e a validação dos resultados foram etapas cruciais para a condução da revisão sistemática.

A partir dessa metodologia rigorosa, espera-se identificar as melhores práticas e estratégias para desenvolver produtos e serviços digitais centrados no cliente, além de compreender as implicações da transformação digital para as empresas em mercados B2C. No próximo capítulo, serão apresentados os resultados da revisão sistemática, incluindo as principais descobertas e conclusões derivadas dos estudos analisados.

4. Resultados

Neste capítulo, apresentamos os resultados da revisão sistemática da literatura cinza, organizada em torno das perguntas de pesquisa formuladas no Capítulo 3. Cada seção aborda uma questão específica, incluindo as subquestões que exploram os aspectos mais detalhados do tema. As respostas são fundamentadas nas evidências empíricas e teóricas encontradas nos estudos revisados. Abaixo, segue a tabela com essas referências e seus índices.

Índice	Artigo
[1]	BENITEZ, J.; HENSELER, J.; CASTILLO, A.; SCHUBERTH, F. How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. <i>Information & Management</i> , v. 56, n. 6, p. 103139, 2023.
[2]	BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. <i>MIS Quarterly</i> , v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.
[3]	BICAN, P. M.; BREM, A. Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable "digital"? <i>Sustainability</i> , v. 12, n. 13, p. 5239, 2020.
[4]	CHANIAS, S.; MYERS, M. D.; HESS, T. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. <i>The Journal of Strategic Information Systems</i> , v. 28, n. 1, p. 17-33, 2019.
[5]	DELOITTE. Customer-centric digital transformation. 2023. Disponível em:

	https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/industry-4-0/customer-centric-digital-transformation.html . Acesso em: 15 jun. 2024.
[6]	FITZGERALD, M.; KRUSCHWITZ, N.; BONNET, D.; WELCH, M. Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT Sloan Management Review, v. 55, n. 2, p. 1, 2014.
[6]	GARTNER. How Digital Business Creates a More Resilient Future. 2023. Disponível em: https://www.gartner.com/document/3981953 . Acesso em: 15 jun. 2024.
[8]	HAFFKE, I.; KALGOVAS, B. J.; BENLIAN, A. The role of the CIO and the CDO in an organization's digital transformation. International Conference on Information Systems (ICIS), 2016.
[9]	HESS, T.; MATT, C.; BENLIAN, A.; WIESBÖCK, F. Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, v. 15, n. 2, 2016.
[10]	KANE, G. C.; PALMER, D.; PHILLIPS, A. N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review, v. 14, 2015.
[11]	LIU, D.; LI, X.; WANG, J. Big data analytics capabilities and firm performance: A mediating role of competitive advantage. Journal of Business Research, v. 130, p. 645-657, 2024.
[12]	LIU, D.; LI, X.; WANG, J. The impact of big data analytics on firm innovation: The mediating role of knowledge sharing and organizational learning. Journal of Business Research, v. 139, p. 888-899, 2022.
[13]	MARCUS, A. The impact of digital transformation on business models. Management Review Quarterly, v. 69, n. 1, p. 115-140, 2019.
[14]	MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.
[15]	MCKINSEY. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. 2023. Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying . Acesso em: 15 jun. 2024.
[16]	PICCININI, E.; HANELT, A.; GREGORY, R. W.; KOLBE, L. M. Transforming industrial business: The impact of digital transformation on automotive organizations. International Conference on Information Systems (ICIS), 2015.
[17]	QUALTRICS. Customer-Focused Leaders Look to AI for a Competitive Advantage. 2023. Disponível em: https://www.qualtrics.com/blog/customer-focused-leaders-look-to-ai/ . Acesso em: 15 jun. 2024.
[18]	SEBASTIAN, I. M.; ROSS, J. W.; BEATH, C.; MOCKER, M.; MOLONEY, K. G.; FONSTAD, N. O. How big old companies navigate digital transformation. MIS Quarterly Executive, v. 16, n. 3, 2017.
[19]	SINGH, A.; HESS, T. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. MIS Quarterly Executive, v. 16, n. 1, p. 31-44, 2017.
[20]	TRUONG, Y. Personalization in digital marketing: A framework for research. Journal of Marketing Management, v. 35, n. 1-2, p. 1-20, 2019.
[21]	VERHOEF, P. C.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; QI DONG, J.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, v. 122, p. 889-901, 2021.
[22]	VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

[23]	VIAL, G.; SCHMIDT, G. Digital transformation and business model innovation: A structured literature review. <i>Journal of Business Research</i> , v. 146, p. 1-15, 2022.
[24]	WALKME. The 7 Drivers for Digital Transformation in 2023. 2023. Disponível em: https://www.walkme.com/digital-transformation/. Acesso em: 15 jun. 2024.
[25]	WERITZ, P.; EBERSBERGER, B.; GANTNER, F. Digital transformation and firm performance: The role of digital capabilities and innovation. <i>Technological Forecasting and Social Change</i> , v. 142, p. 1-14, 2024.
[26]	WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. <i>Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation</i> . Harvard Business Review Press, 2014.
[27]	WESSEL, M.; LEVIE, A.; SIEGEL, E. A. <i>The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age</i> . Harvard Business Review Press, 2021.
[28]	YIN, R. K.; DAVIS, D.; GILBERT, M. <i>Case study research and applications: Design and methods</i> . SAGE Publications, 2023.
[29]	3PILLAR GLOBAL. Customer Experience as a Competitive Advantage. 2023. Disponível em: https://www.3pillarglobal.com/insights/customer-experience-as-a-competitive-advantage/. Acesso em: 15 jun. 2024.
[30]	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, KNOWLEDGE AND LEARNING. Linking Customer Focus and Competitive Advantage: The Mediation of Transformational Leadership. 2023. Disponível em: https://www.ijmkl.com/article/linking-customer-focus-and-competitive-advantage. Acesso em: 15 jun. 2024.

Como dito anteriormente, cada seção abaixo aborda uma questão específica e as obtidas com as evidências empíricas e teóricas encontradas nos estudos revisados.

4.1 Questão 1 - Como a transformação digital está influenciando a mudança de foco no produto para foco no cliente em mercados B2C?

Os mercados digitais vêm ganhando novas características oriundas da transformação digital. Essas características novas vem trazendo mudanças no foco desses mercados devido à maior conectividade e competitividade geradas pela transformação digital. Tanto é coadjuvante no aumento das expectativas dos consumidores e a competição feroz dentro desses mercados quanto é responsável pelas oportunidades oriundas das tecnologias digitais que possibilitam personalizar e melhorar a experiência do cliente.

Durante a pesquisa sobre essa temática, foram encontradas diversas evidências de que essas tecnologias digitais transformam a maneira com que as empresas devem se relacionar com seus clientes. Um estudo da Qualtrics, por

exemplo, evidenciou que mais de 60% dos líderes de experiência do cliente acreditam que a inteligência artificial (IA) proporcionará uma vantagem competitiva significativa. A IA permite uma melhor interação com os clientes e uma análise mais precisa de seus comportamentos e necessidades [29].

Além disso, uma pesquisa da Deloitte destaca que empresas que colocam o cliente no centro de suas estratégias não apenas melhoram a experiência do cliente, mas também aumentam significativamente a lealdade e a retenção dos clientes. A transformação digital permite que essas empresas coletem e analisem dados em tempo real, adaptando suas ofertas às necessidades emergentes dos consumidores e criando um ciclo de feedback contínuo que melhora a satisfação e o valor do cliente [30].

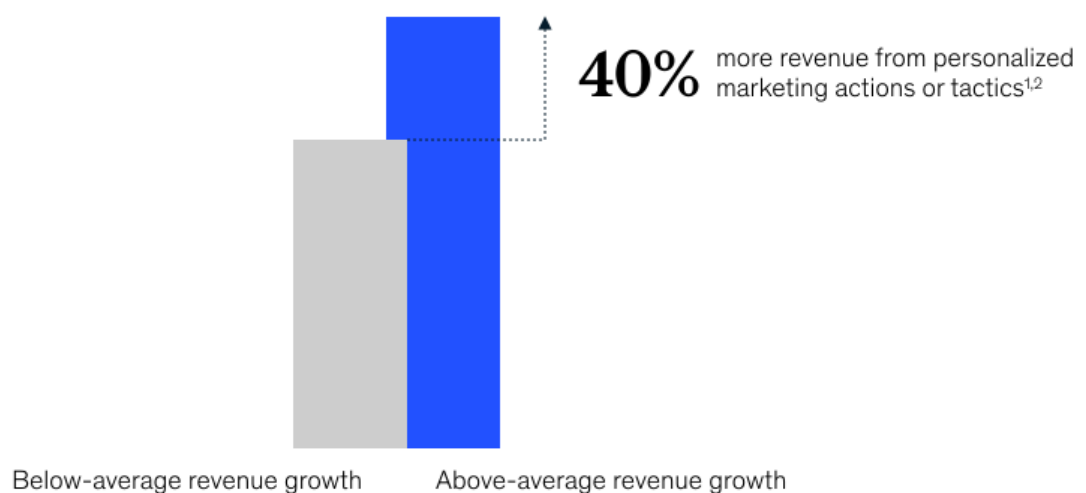
Empresas líderes em transformação digital obtêm uma vantagem competitiva significativa ao integrar tecnologias digitais em suas operações e estratégias de mercado. A WalkMe, uma empresa multinacional de software, identificou sete impulsionadores críticos para a transformação digital em 2023: modernização da infraestrutura de TI, eficiência operacional, tomada de decisões baseada em dados, cultura digital, experiência do cliente, agilidade organizacional e segurança cibernética. Esses sete impulsionadores permitem que as empresas permaneçam competitivas e resilientes no ambiente digital. A adoção dessas tecnologias e a mudança de foco são essenciais para a sobrevivência das empresas nesse mercado, tornando a otimização e a melhoria da experiência do usuário objetivos imprescindíveis para qualquer organização inserida no mercado digital [22].

A transformação digital também impulsiona a inovação dentro das empresas, levando ao desenvolvimento de novos produtos e serviços que buscam atender melhor às necessidades dos clientes. Essa preocupação e especialização na entrega de produtos que geram satisfação no cliente têm tornado o mercado digital mais competitivo. As empresas são provocadas a integrar diversas tecnologias, como big data, inteligência artificial e internet das coisas (IoT), para criar ofertas mais personalizadas e relevantes. Como resultado, obtêm maior satisfação do cliente e lealdade à marca, permitindo sua expansão em mercados cada vez mais desafiadores [12, 23].

Segundo uma pesquisa da McKinsey, em que mais de 1.000 empresas participaram, a personalização também pode acelerar a receita, mesmo para negócios que tipicamente não têm acesso direto aos clientes, como as empresas do

segmento de bens de consumo embalados. Entre essas empresas, aquelas com as taxas de crescimento de receita mais rápidas eram muito mais propensas a priorizar a personalização do que as de crescimento mais lento. A pesquisa sugere que até mesmo pequenas melhorias na intimidade com o cliente criam uma vantagem competitiva significativa, e esses benefícios aumentam com a maturidade. A Figura 3 abaixo, retirada desse estudo conduzido pela McKinsey, mostra que as empresas aderentes a essas tecnologias de personalização digital podem ver um aumento de até 40% na receita, destacando a importância de uma abordagem cada vez mais focada no cliente para o sucesso no mercado digital [15].

Figura 3 - Pesquisa da Mckinsey sobre personalização dos produtos e crescimento das empresas
Companies that capture more value from personalization grow faster.



¹ Companies divided into two groups based off past-year revenue growth; top half classified as higher growth and bottom half as lower growth.
² Question: "What % of your revenue comes from personalized marketing actions/or tactics?" Possible responses: values from 0 to 100%.
Source: McKinsey Next in Personalization 2021 benchmarking survey, 2/7–2/14/2021 (n = 20) sampled among consumer companies without direct consumer relationship (eg, CPG)

McKinsey
& Company

Fonte: MCKINSEY. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. 2023 [15]

A transformação digital traz o aumento da capacidade de coletar, armazenar e analisar dados em tempo real por meio de ferramentas de Big Data e Analytics - prática que consiste no uso de dados e ferramentas analíticas para coletar, processar e interpretar informações, a fim de garantir uma experiência consistente e integrada [11, 12], permitindo que as empresas ajustem rapidamente suas

estratégias e ofertas, respondendo às mudanças nas preferências e comportamentos dos consumidores. Isso tem criado um ambiente competitivo onde a agilidade e a capacidade de adaptação são fundamentais para o sucesso das empresas. A análise de dados avançada possibilita uma compreensão mais profunda das necessidades dos clientes, permitindo a criação de campanhas de marketing mais eficazes e a personalização de produtos e serviços em uma escala sem precedentes [20, 24].

Além disso, a transformação digital facilita a criação de novos modelos de negócios que podem responder melhor às expectativas dos consumidores modernos. Modelos de negócios baseados em assinatura, por exemplo, permitem uma receita recorrente e uma relação mais próxima com o cliente, ajustando-se continuamente às suas necessidades e preferências. Assim, essa melhoria na experiência do cliente também proporciona uma base de receita mais estável e previsível para as empresas [19, 4].

Foi possível observar que as empresas cujo foco migrou para o cliente desenvolveram maior capacidade de criar uma boa experiência para seus usuários, resultando em organizações mais adaptáveis e capazes de responder rapidamente às mudanças do mercado e às novas demandas dos clientes [6, 18].

O impacto da transformação digital vai além da simples adoção de novas tecnologias, tratando-se de uma reconfiguração completa das operações e da cultura organizacional. Empresas bem-sucedidas em transformação digital promovem uma cultura de inovação e agilidade através de um ciclo de obtenção e resposta aos feedbacks providos pelos clientes. Isso aumenta sua capacidade de responder rapidamente às mudanças do mercado de maneira preventiva e antecipada [6, 18].

Estes feedbacks imediatos, obtidos pela transformação digital, tem permitido que empresas do setor de varejo ofereçam experiências de compra mais integradas e personalizadas. Plataformas de comércio eletrônico avançadas utilizam algoritmos de recomendação baseados em IA para sugerir produtos que correspondem às preferências individuais dos clientes. Isso não só aumenta as vendas, mas também melhora a satisfação do cliente, criando um ciclo virtuoso de retenção e lealdade com base nas rápidas respostas aos feedbacks oferecidos pelos clientes por meio de sua interação com a empresa [19, 24].

Esse ciclo virtuoso promovido pela obtenção e resposta rápida aos feedbacks

do usuário são ainda mais impactantes mediante a utilização de plataformas de mídia social, permitindo que as empresas mantenham um diálogo contínuo com seus clientes e ajustando suas estratégias de acordo com essas interações públicas. Tal abordagem centrada no cliente é fundamental para criar experiências de marca autênticas e significativas, que ressoam com o público-alvo e fortalecem a lealdade à marca [8, 26].

Além disso, a transformação digital facilita a automação de processos operacionais, liberando recursos que podem ser redirecionados para iniciativas estratégicas. A automação de tarefas repetitivas e administrativas não só melhora a eficiência operacional, mas também permite que os funcionários se concentrem em atividades de maior valor agregado, como inovação de produtos e melhoria da experiência do cliente [2, 13].

Portanto, a transformação digital está mudando o foco dos mercados digitais ao permitir que as empresas coloquem o cliente no centro de suas estratégias, utilizando tecnologias emergentes para personalizar e melhorar a experiência do cliente. Assim, evidenciamos que a transformação digital não só provê os meios para essa mudança de foco como também traz a necessidade das empresas do mercado digital se adaptarem a esse novo paradigma para sobreviverem e aumentarem sua relevância, pois isso vem resultando numa vantagem competitiva significativa. Ficou evidente que as empresas que conseguem se adaptar rapidamente às mudanças nas preferências dos consumidores - aproveitando essas novas tecnologias para fazer isso - estão melhor posicionadas para sobreviver e prosperar no mercado digital [1, 30].

4.2 Questão 2 - Como acontece a mudança de foco no produto para o foco no cliente?

A mudança de foco no produto para o foco no cliente ocorre através de várias estratégias e práticas empresariais que visam atender às expectativas crescentes dos consumidores. Essas estratégias e práticas envolvem proporcionar experiências personalizadas e envolver os clientes de maneira mais significativa nas tomadas de decisões.

A seguir abordaremos algumas das maneiras de como isso tem sido aplicado nas empresas dos mercados digitais.

Personalização e Experiência do Cliente: As empresas estão utilizando cada vez mais dados e análises para personalizar produtos e serviços de acordo com as preferências e comportamentos dos clientes. Como resultado, a experiência do cliente tem se tornado mais satisfatória e envolvente, tornando o mercado digital cada vez mais competitivo nesse aspecto.

Um estudo da McKinsey, que entrevistou mais de 1.000 empresas e 5.000 consumidores, mostrou que as empresas com maior destaque pela personalização da experiência do cliente geram 40% mais receita dessas atividades do que seus concorrentes. Além disso, a figura 4 abaixo, retirada dessa pesquisa conduzida pela McKinsey, ilustra que 71% dos consumidores abordados por eles esperam interações personalizadas e 76% ficam frustrados quando isso não ocorre [15].

Figura 4 - Pesquisa da Mckinsey sobre personalização

Nonpersonalized communications pose a business risk in a low-loyalty environment.

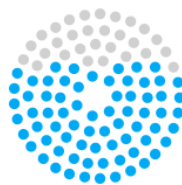
Loyalty is up for grabs...

...and consumers expect personalization from the brands and businesses they choose.



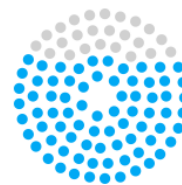
75%

of consumers tried a new shopping behavior during the pandemic¹



71%

of consumers expect personalization²



76%

of consumers get frustrated when they don't find it²

¹ Question: "Since the coronavirus (COVID-19) crisis started, which of the following have you done?" 25% of consumers selected "none of these." Possible answers: "new shopping methods"; "different brand"; "different store, retailer, or website"; "private label or store brand"; "new digital shopping method."

² Question: "Please indicate how much you agree or disagree with the statements below when it comes to personalized communications and products/services from brands/businesses: I expect personalized communications and products/services tailored to my needs from the brands/businesses that I buy from. It is frustrating when a brand/business shows or recommends me things that are not relevant to me." Possible answers: "strongly disagree"; "disagree"; "somewhat disagree"; "somewhat agree"; "agree"; "strongly agree." Numbers shown indicate respondents that selected "somewhat agree"; "agree"; and "strongly agree."

Source: McKinsey Next in Personalization 2021 consumer survey 9/7–9/8/2021 (n = 1,013), sampled and weighted to match the US general population 18+ years; McKinsey Consumer Pulse Survey 8/25–8/31/2021 (n = 2,094) and 2/18–2/22/2021 (n = 2,076), sampled and weighted to match the US general population 18+ years.

McKinsey
& Company

Fonte: MCKINSEY. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. 2023 [15]

A forma como essa personalização ocorre vai além da simples adaptação de produtos. Ela envolve também a personalização de comunicações, ofertas e até mesmo da jornada do cliente. Plataformas de e-commerce vêm recomendando

produtos baseados no histórico de navegação e compra de um cliente, enquanto serviços de streaming personalizam sugestões de conteúdo com base nas preferências de visualização.

Empresas como Amazon e Netflix são exemplos notáveis de como a personalização é usada para melhorar a experiência do cliente. Essas empresas vêm utilizando algoritmos sofisticados para analisar dados de clientes e fornecer recomendações altamente personalizadas, o que não só aumenta as vendas, mas também melhora a satisfação e lealdade do cliente [20].

Engajamento e Feedback Constante: As tecnologias digitais, especialmente as mídias sociais, permitem que as empresas se envolvam diretamente com os clientes, coletando feedback em tempo real e ajustando suas ofertas de acordo [23]. Plataformas como Facebook, Instagram e Twitter possibilitam que as empresas consigam obter esse ciclo de feedback e resposta, resolvendo problemas e coletando sugestões. Esse engajamento direto não só melhora a satisfação do cliente, mas também fornece às empresas insights valiosos sobre as necessidades e preferências dos seus consumidores.

Além das mídias sociais, ferramentas de feedback em tempo real, como chatbots e sistemas de suporte ao cliente, permitem que as empresas obtenham informações instantâneas sobre a experiência do cliente. Essa coleta constante de feedback permite que as empresas façam ajustes rápidos - e baseados em dados reais - em seus produtos e serviços, garantindo que eles permaneçam alinhados com as expectativas dos clientes [8].

Desenvolvimento Ágil de Produtos: A metodologia ágil permite que as empresas desenvolvam produtos de maneira iterativa e incremental, fazendo bom proveito e incentivando esse ciclo de feedback e resposta às expectativas do cliente [26]. O desenvolvimento ágil de produtos é caracterizado por ciclos curtos de desenvolvimento, conhecidos como sprints, que permitem às equipes de produto lançar novas funcionalidades, coletar feedback e fazer melhorias contínuas.

A adoção de frameworks ágeis como Scrum e Kanban tem se mostrado eficaz em promover a flexibilidade e a capacidade de resposta das empresas. A metodologia ágil facilita a colaboração entre equipes multidisciplinares e permite que as empresas ajustem rapidamente suas estratégias com base no feedback do

cliente e nas condições de mercado [26]. Isso é especialmente importante no ambiente de negócios dinâmico dos mercados digitais, onde as preferências dos consumidores e as condições de mercado podem mudar rapidamente.

Empresas que adotam práticas ágeis são capazes de lançar produtos no mercado mais rapidamente, testar novas ideias com menor risco e adaptar suas ofertas com base em dados de clientes. Empresas como Google e Spotify utilizam metodologias ágeis para desenvolver e iterar rapidamente suas plataformas e serviços, mantendo-se à frente da concorrência e garantindo que suas ofertas estejam sempre alinhadas com as expectativas dos clientes [6, 9].

Utilização de Tecnologias Avançadas: A implementação de tecnologias avançadas, como big data, inteligência artificial (IA) e internet das coisas (IoT), desempenha um papel crucial na mudança de foco no produto para o foco no cliente. Essas tecnologias permitem que as empresas coletem e analisem grandes volumes de dados dos seus usuários em tempo real, proporcionando insights valiosos que podem ser usados para personalizar ofertas e melhorar a experiência do cliente [12].

A análise avançada de dados ajuda as empresas a identificar padrões de comportamento e preferências, permitindo uma segmentação mais precisa e estratégias de marketing mais eficazes. Isso foi evidenciado pelo crescente uso da Inteligência Artificial (IA) no mercado digital. Essa tecnologia vem sendo usada para prever o comportamento do cliente e personalizar as interações em tempo real, integrando com os dados providos pelo IoT. Essas informações são utilizadas para melhorar continuamente os produtos e serviços oferecidos [23, 24].

Foco na Jornada do Cliente: O foco na Jornada do Cliente implica em prover uma experiência de qualidade desde a descoberta inicial do produto ou serviço até a compra, o uso e o suporte pós-venda. Conceitos já introduzidos anteriormente como o Omnichannel trazem a possibilidade de suavizar essas etapas e tornar a jornada mais fluída e agradável, tornando o cliente mais propenso a comprar o serviço ou produto ofertado [6].

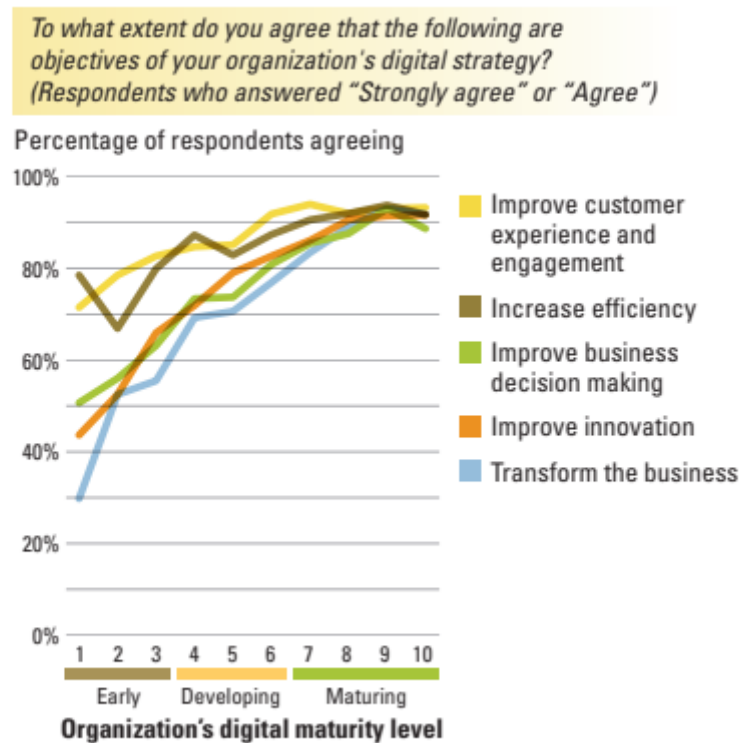
Empresas que investem na compreensão da jornada do cliente são capazes de criar experiências mais coerentes e personalizadas, que aumentam a satisfação e a lealdade do cliente. Essa abordagem holística garante que cada interação com a

empresa seja positiva e memorável, contribuindo para a lealdade do cliente e o sucesso da empresa [24].

Vantagem Competitiva e Sustentabilidade: Como vimos até agora, as empresas que conseguem alinhar suas operações e estratégias com as expectativas dos clientes obtêm uma vantagem competitiva significativa. A capacidade de oferecer produtos e serviços personalizados, juntamente com uma experiência de cliente excepcional, não só atrai novos clientes, mas também retém os existentes. Isso é essencial para a sustentabilidade a longo prazo em um cenário competitivo como os dos mercados digitais[3, 14].

Uma indicação disso pôde ser observada num estudo do MIT em parceria com a Deloitte, ele demonstrou uma forte correlação entre a maturidade das empresas e sua capacidade de melhorar a inovação e transformar seu negócio, isso foi, por sua vez, fortemente relacionado à vantagem competitiva que existe em melhorar a experiência do cliente. A Figura 5 abaixo traz o resultado desse estudo que utilizou dados coletados de 4.800 executivos de negócios, gestores e analistas de organizações de 27 indústrias em 129 países para ilustrar tal correlação entre a maturidade empresarial e os objetivos estratégicos da empresa, destacando a importância de focar na experiência do cliente para alcançar a vantagem competitiva e a sustentabilidade. Dessa forma, fica claro que um maior foco no cliente traz, em última análise, maior lucratividade. A transformação digital, portanto, vem se tornando uma questão de sobrevivência no mercado digital, e se tornando uma estratégia crucial para alcançar o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo [11, 30].

Figura 05 - Pesquisa de mercado do MIT sobre maturidade empresarial e objetivos estratégicos da empresa



Fonte: Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review [10]

Diante de todas essas maneiras com as quais as empresas têm adotado tal mudança de foco no produto para o foco no cliente, fica claro essa transição é um processo multifacetado envolvendo diversas abordagens como a personalização de produtos e serviços, o engajamento constante com os clientes, o desenvolvimento ágil de produtos, a utilização de tecnologias avançadas e o foco na jornada do cliente. Essas estratégias e suas aplicabilidades permitem que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças nas preferências dos consumidores e ofereçam experiências de cliente superiores, resultando em vantagem competitiva e sustentabilidade a longo prazo [20, 24, 26].

4.3 Questão 3 - Como conseguir vantagens competitivas no mercado digital?

Obter vantagens competitivas no mercado digital envolve a utilização estratégica de tecnologias e a inovação contínua para oferecer valor superior aos

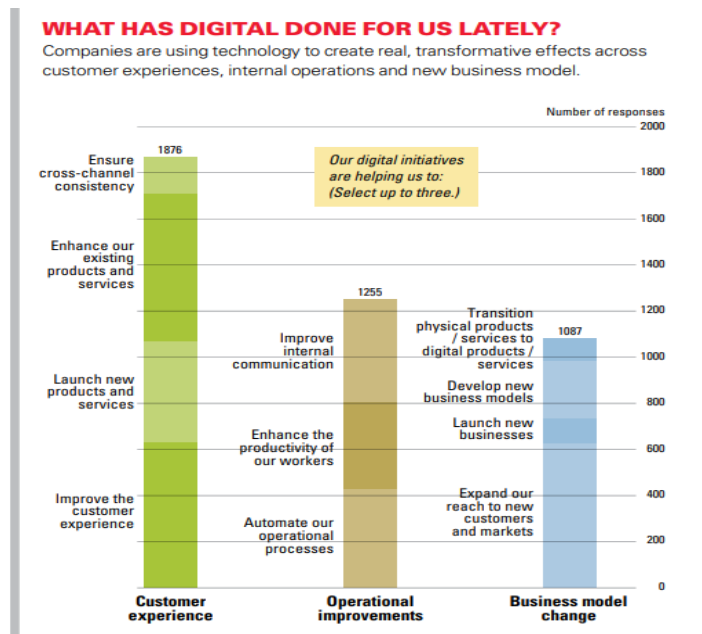
clientes. As capacidades estratégicas desempenham um papel crucial nesse processo e tem seu potencial ampliado por meio da transformação digital.

Segundo a Gartner, empresas que investem de maneira inteligente em digitalização, incluindo estratégias de orçamento e talentos, conseguem impulsionar a resiliência, crescimento e lucros. Investir em inovações digitais e adotar um foco no cliente permite melhorias na margem, geração de caixa e aumento da produtividade de pessoas e ativos. Dessa forma, as organizações que estão se adaptando a transformação digital tem apresentado conseguido melhores resultados. Alex Bant, Chief of Research da Gartner, ressalta que não investir efetivamente em digitalização aumenta a dívida técnica (technical debt) e permite que concorrentes superem a inovação em produtos e serviços digitais, deixando as empresas que não investem na mudança para esse novo paradigma da transformação digital obsoletas no médio e longo prazo [8].

Outra indicação dessa influência da transformação digital pode ser vista no estudo do MIT intitulado "Embracing Digital Technology" [6]. Ele indica que as empresas vêm usando tecnologia para transformar a experiência do cliente e que isso está deixando elas cada vez mais competitivas. A Figura 06 abaixo traz os resultados desse estudo que entrevistou mais de 1.500 executivos para analisar como suas empresas estão obtendo vantagens ao integrar tecnologias digitais em suas operações.

Assim como foi visto na subseção anterior, a utilização de tecnologias emergentes como big data e inteligência artificial permite uma personalização da experiência do cliente que resulta em um aumento considerável na retenção de clientes e na lealdade à marca. Além disso, essas tecnologias permitem que as empresas ofereçam soluções mais rápidas e precisas, melhorando a experiência do cliente em todos os pontos de contato [6].

Figura 06 - Pesquisa do MIT sobre uso de tecnologia para a transformação digital



Fonte: Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT Sloan Management Review [6]

Outra forma de obter vantagem competitiva que foi evidenciada pela pesquisa feita foi a automação de marketing. A automação permite que as empresas segmentem melhor seus clientes, enviem comunicações personalizadas e monitorem o desempenho das campanhas em tempo real.

Segundo a McKinsey, a automação de marketing pode ajudar a otimizar o tempo e os recursos da equipe de marketing, permitindo que eles se concentrem em estratégias mais criativas e de alto valor. Isso é crucial para empresas que desejam maximizar o retorno sobre o investimento em suas campanhas de marketing digital [15]. Ferramentas de automação de marketing, como plataformas de email marketing e gestão de campanhas, permitem que as empresas segmentem seus públicos de maneira mais precisa, enviando mensagens personalizadas e relevantes que aumentam a probabilidade de engajamento e conversão.

Além disso, a personalização e a automação são complementadas pelo uso de plataformas de mídia social para engajar os clientes de maneira mais eficaz. As plataformas de mídia social oferecem uma maneira de coletar feedback em tempo real, entender as preferências dos clientes e ajustar as estratégias de marketing conforme necessário [2].

A metodologia ágil é outra prática que contribui para a obtenção de vantagens competitivas no mercado digital. Equipes que adotam métodos ágeis, como Scrum e Kanban, podem desenvolver produtos de maneira iterativa e

incremental, respondendo rapidamente às mudanças nas necessidades dos clientes e nas condições do mercado. Essa agilidade operacional é fundamental para manter a relevância e a competitividade no ambiente dinâmico do mercado digital. Empresas que adotam metodologias ágeis relatam um aumento de 30% na eficiência do desenvolvimento de produtos e uma redução de 20% no tempo de lançamento no mercado [26].

Empresas que adotam essas tecnologias e práticas de forma estratégica conseguem não apenas melhorar a satisfação e a lealdade do cliente, mas também aumentar suas receitas e reduzir custos operacionais. A transformação digital, quando alinhada com uma estratégia centrada no cliente, pode levar a uma vantagem competitiva sustentável, permitindo que as empresas se diferenciem no mercado e alcancem um crescimento contínuo [6].

4.3.1 Os objetivos dos produtos/serviços dos mercados digitais

Os produtos e serviços no mercado digital têm como principal objetivo atender e superar as expectativas dos clientes, proporcionando experiências personalizadas e diferenciadas. Empresas que priorizam a experiência do cliente durante o desenvolvimento de produtos observam um aumento significativo na satisfação e lealdade do cliente.

A transformação digital tem possibilitado que as empresas coletem e analisem grandes volumes de dados dos clientes, permitindo uma personalização mais eficaz e uma adaptação rápida às mudanças nas preferências dos consumidores. Esse processo não só melhora a experiência do cliente, mas também aumenta a competitividade da empresa no mercado [6].

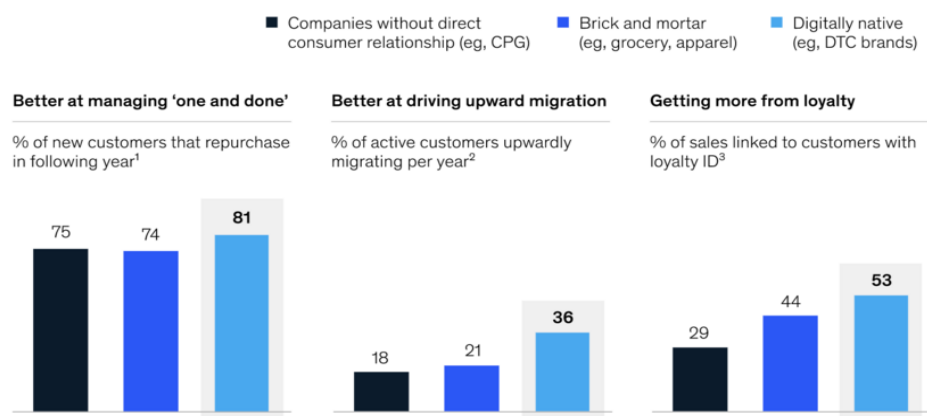
A personalização é um dos principais objetivos dos produtos e serviços no mercado digital. Dados da McKinsey mostram que as empresas que adotam o foco no cliente podem obter vantagens competitivas significativas, incluindo maior lealdade do cliente e aumento da receita. A personalização de experiências, apoiada pela análise de dados de clientes, é crucial para atender às necessidades e expectativas dos consumidores modernos [26].

Estudos indicam que empresas centradas no cliente reportam um crescimento de receita 20% superior e uma retenção de clientes 15% maior [8]. Além disso, a Figura 6 abaixo, retirada do estudo da McKinsey que abordou mais de 5.000 consumidores, destaca que 81% desses consumidores são mais propensos a

fazer uma nova compra se receberem comunicações personalizadas, sublinhando a importância da personalização para a retenção de clientes e o aumento da receita [15].

Figura 6 - Pesquisa da Mckinsey sobre personalização e receita das empresas

Companies that drive greater revenue impact from personalization (eg, digitally native) have better customer outcomes.



Fonte: MCKINSEY. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. 2023 [15]

A agregação de valor é outro objetivo importante. As empresas buscam oferecer funcionalidades e benefícios adicionais que aumentem o valor percebido pelos clientes. Esse valor agregado pode ser alcançado através da inovação contínua, introduzindo novas tecnologias e melhorando constantemente os produtos e serviços para diferenciá-los da concorrência [23].

A inovação permite que as empresas atendam às necessidades em constante mudança dos clientes, mantendo-se relevantes e competitivas no mercado. Além disso, a introdução de novas funcionalidades e melhorias nos produtos e serviços pode aumentar a satisfação e a lealdade do cliente, contribuindo para o sucesso a longo prazo.

Garantir uma boa experiência que não só atenda, mas exceda as expectativas dos clientes através da personalização, da oferta de um atendimento ao cliente excepcional e da criação de uma jornada do cliente coesa e fluida em todos os pontos de contato [24] gera maior satisfação do cliente, o que, por sua vez, aumenta a lealdade e o valor de vida do cliente [25]. A fidelização dos clientes é um

objetivo estratégico crucial para as empresas no mercado digital. Desenvolver produtos e serviços que promovam a lealdade dos clientes tende a resultar em uma base de clientes mais estável e menos suscetível a mudanças de mercado. Incentivar compras repetidas e recomendações boca a boca é uma estratégia eficaz para manter a lealdade do cliente e expandir a base de clientes [2].

A fidelização também pode ser impulsionada por programas de recompensa e estratégias de engajamento que mantenham os clientes envolvidos e satisfeitos. Estudos mostram que clientes leais tendem a gastar mais ao longo do tempo e são menos sensíveis aos preços, proporcionando uma fonte de receita mais estável e previsível para as empresas [15].

Portanto, a capacidade de uma empresa de se adaptar rapidamente às mudanças nas preferências dos clientes e nas condições do mercado é essencial para o sucesso no mercado digital. As empresas que conseguem combinar personalização, inovação, experiência do cliente e responsabilidade social em suas estratégias de produtos e serviços estarão melhor posicionadas para prosperar em um ambiente digital dinâmico e competitivo [2, 15, 23, 25, 30].

4.3.2 A gestão de imagem e os meios de comunicação utilizados pelas empresas dos mercados digitais

A gestão de imagem das empresas no mercado digital é crucial para construir e manter uma reputação positiva. Estratégias eficazes de gestão de imagem incluem transparência e comunicação aberta, responsabilidade social corporativa, gerenciamento de crises e marketing de influenciadores.

A construção de uma imagem confiável e respeitada começa com a transparência. Empresas que são transparentes em suas operações e mantêm uma comunicação aberta com seus clientes tendem a construir uma imagem mais confiável e respeitada. Estudos apontam que a transparência aumenta a confiança dos consumidores e melhora a percepção da marca, resultando em maior lealdade e satisfação do cliente [3, 5].

O gerenciamento de crises é uma parte crucial da gestão de imagem. Desenvolver planos de gerenciamento de crises eficazes para lidar rapidamente com problemas que possam afetar negativamente a imagem da empresa é essencial. Isso inclui a preparação para possíveis crises, a resposta rápida e eficaz

a incidentes e a comunicação clara e transparente com os stakeholders. A McKinsey destaca que um gerenciamento de crises bem-sucedido pode minimizar os danos à reputação da empresa e restaurar a confiança dos clientes [15]. Estudos mostram que empresas com planos de gerenciamento de crises bem definidos são capazes de responder de maneira mais eficaz a incidentes e manter a confiança dos consumidores durante períodos de turbulência [13, 23].

A gestão de imagem no mercado digital envolve uma combinação de transparência, responsabilidade social, gerenciamento de crises e marketing de influenciadores. Essas estratégias ajudam as empresas a construir e manter uma reputação positiva, essencial para o sucesso a longo prazo no ambiente digital competitivo. Ao adotar essas práticas, as empresas podem não apenas melhorar a percepção da marca, mas também aumentar a lealdade do cliente, atrair novos consumidores e diferenciar-se da concorrência [2, 15, 23, 30].

Para se fazer uma gestão de imagem eficaz é necessário estabelecer-se os meios de comunicação corretos. Os principais meios utilizados pelas principais empresas dos mercados digitais são as mídias sociais, o email marketing, a publicidade online, marketing de conteúdo e chatbots. Plataformas como Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn são amplamente utilizadas para marketing, engajamento com clientes e comunicação de marca.

As mídias sociais são essenciais para construir comunidades em torno das marcas e facilitar a interação direta com os consumidores [9]. Isso fica evidente pelo artigo da Harvard Business Review que destacou o email marketing como continuando sendo uma ferramenta poderosa para comunicações personalizadas e campanhas de fidelização além de destacar o marketing de conteúdo, incluindo blogs, vídeos e infográficos, como nova ferramenta fundamental para atrair e engajar o público-alvo [15, 25].

O email marketing permite aumentar significativamente a taxa de abertura e a eficácia das campanhas de marketing ao segmentar o público alvo das empresas digitais, melhorando a retenção de clientes e impulsionando as vendas. Além disso, a publicidade online, atrelada ao email marketing, pode ser usada para alcançar novos clientes e aumentar a visibilidade da marca maximizando o retorno sobre o investimento publicitário e alcançando os objetivos de marketing de maneira mais eficaz [25, 26].

Em resumo, os meios de comunicação utilizados pelas empresas no mercado digital são diversos e poderosos, permitindo que elas alcancem, engajem e fidelizem seus clientes de maneira eficaz. A utilização estratégica dessas ferramentas é essencial para construir uma presença de marca forte e competitiva no ambiente digital dinâmico.

4.4 Questão 4 - Quais os principais desafios enfrentados pelas empresas digitais?

As empresas digitais enfrentam uma série de desafios ao tentar se adaptar e prosperar no mercado digital que vem sendo transformado pela transformação digital, a seguir abordaremos alguns desses principais desafios evidenciados na nossa pesquisa.

A nova gama de tecnologias e sua constante atualização faz com que a adaptação tecnológica seja extremamente exigente com as empresas dos mercados digitais. É necessário atualizações constantes e investimentos em novas ferramentas e plataformas. A integração de novas tecnologias como Inteligência Artificial, Big Data e IoT pode ser complexa e cara, exigindo treinamento intensivo e mudanças nos processos operacionais.

A implementação de tecnologias emergentes requer não apenas investimentos financeiros significativos, mas também um comprometimento organizacional para treinar funcionários e adaptar processos internos [23]. A complexidade dessas tecnologias pode levar a desafios na integração e manutenção, especialmente quando se trata de sistemas legados que precisam ser modernizados para suportar novas funcionalidades.

Tal adaptação e atualização tecnológica tem como fim gerar um maior valor agregado ao cliente de maneira eficaz, isso é outro desafio pois exige uma compreensão detalhada das preferências e comportamentos do consumidor. Ferramentas de big data e inteligência artificial são fundamentais para coletar e analisar grandes volumes de dados, permitindo que as empresas ofereçam recomendações personalizadas e comunicações alinhadas com as expectativas dos clientes.

A GenAI (inteligência artificial generativa) vem transformando o marketing de personalização ao tornar possível a personalização em escala, através da

interpretação de dados não estruturados e da criação de mensagens e recomendações personalizadas [26]. Essa tecnologia não só auxilia na segmentação, mas também na geração de conteúdo relevante que ressoa com os consumidores.

Os consumidores modernos esperam que as empresas compreendam suas necessidades e ofereçam recomendações relevantes no momento certo. Eles querem ser reconhecidos em todos os canais, não apenas no digital. Isso significa que a personalização deve se estender a interações offline, como visitas a lojas físicas, onde a experiência personalizada pode ser melhorada por tecnologias como reconhecimento facial e geolocalização [15]. Este nível de personalização omnichannel exige uma colaboração robusta entre diferentes áreas da organização, desde operações de lojas até analytics - prática que consiste no uso de dados e ferramentas analíticas para coletar, processar e interpretar informações - a fim garantir uma experiência consistente e integrada [11, 12].

No entanto, o uso das tecnologias que permitem implementar o marketing de personalização e tantas outras abordagens inovadoras é também desafiador por conta da regulamentação e conformidade, assuntos que tem se tornado cada vez mais complexos e que estão em constante mudança. A conformidade com leis de proteção de dados, como o GDPR na Europa, é essencial para evitar multas e manter a confiança dos clientes. Weritz et al. [23] ressaltam que a conformidade regulatória pode ser um desafio significativo, especialmente para empresas que operam em múltiplas regiões geográficas. A necessidade de monitorar e adaptar-se às mudanças nas regulamentações exige uma abordagem proativa e uma colaboração estreita com consultores jurídicos e de conformidade.

Outro desafio é o da concorrência Intensa: O mercado digital é altamente competitivo, com novas startups constantemente desafiando empresas estabelecidas. Manter-se à frente da concorrência requer inovação contínua, agilidade e uma compreensão clara das tendências do mercado. A capacidade de inovar rapidamente e adaptar-se às mudanças do mercado é um dos principais fatores que determinam o sucesso no ambiente digital [26]. As empresas precisam investir em pesquisa e desenvolvimento para criar novos produtos e serviços que atendam às necessidades em constante mudança dos consumidores. Além disso, a colaboração com parceiros estratégicos e a adoção de modelos de negócios flexíveis podem ajudar as empresas a se manterem competitivas.

Os resultados deste capítulo destacam a complexidade e a dinâmica do mercado digital, bem como a importância da transformação digital para a competitividade das empresas. A mudança de foco no produto para o foco no cliente, a utilização estratégica de ferramentas digitais, a gestão eficaz da imagem da empresa e a navegação pelos desafios do mercado digital são cruciais para o sucesso.

O capítulo apresentado serve como um guia abrangente para entender os desafios e oportunidades no mercado digital, oferecendo insights valiosos para empresas que buscam navegar e prosperar nesse ambiente em constante evolução.

5. Conclusão e Trabalhos Futuros

Concluímos então que a transformação digital está redefinindo radicalmente o mercado B2C ao trazer uma ênfase para o foco no cliente. Foi possível evidenciar que as tecnologias digitais permitem que as empresas personalizem suas ofertas e melhorem a experiência do cliente, além de possibilitar que respondam rapidamente às mudanças nas preferências desses clientes. A transformação digital traz novas estratégias empresariais que conferem uma vantagem competitiva significativa às organizações que conseguem trazer os benefícios das tecnologias emergentes para melhorar a experiência dos seus stakeholders.

Como resultado principal do estudo foi entregue uma visão holística de como a personalização da experiência do usuário e o uso da análise de dados trazem uma vantagem competitiva dentro do mercado B2C. Foi evidenciado que as empresas que utilizam big data e inteligência artificial para analisar o comportamento dos clientes conseguem personalizar seus produtos e serviços, aumentando a satisfação e a lealdade dos consumidores.

Também foi possível analisar que a transformação digital está impulsionando a inovação dentro das empresas. A integração de tecnologias emergentes, como IoT e machine learning, possibilita o desenvolvimento de novos produtos e serviços que melhor atendem às necessidades dos consumidores. Essas e outras inovações não apenas aumentam a satisfação dos clientes, mas também criam novas oportunidades de receita e diferenciam as empresas em um mercado cada vez mais competitivo como o mercado B2C.

A experiência do cliente foi então apontada como um aspecto crítico para o sucesso das empresas nesse mercado. Como consequência disso, empresas do mercado B2C vem investindo cada vez mais em tecnologias avançadas para aprimorar a jornada do cliente. A capacidade de oferecer uma experiência de compra integrada, conceito introduzido conhecido como omnichannel, e personalizada em todos os pontos de contato – desde a descoberta do produto até o suporte pós-venda – está se tornando um diferencial competitivo crucial. Empresas que conseguem mapear e otimizar a jornada do cliente vêm tendo maior sucesso em manter não só o número de clientes mas também a lealdade e a satisfação deles.

Foi possível evidenciar que o engajamento constante com os clientes por meio de mídias sociais e outras plataformas digitais também desempenha um papel importante. A comunicação em tempo real e a coleta de feedback instantâneo que passou a ser o padrão do mercado B2C após a transformação digital permite que as empresas ajustem rapidamente suas estratégias e ofertas, mantendo-se alinhadas às expectativas dos clientes. Esse ciclo contínuo de feedback e resposta é essencial para criar uma relação de confiança e fidelidade com o cliente.

A transformação digital também está redefinindo algumas estratégias empresariais. Empresas estão adotando modelos baseados em assinatura e outras formas de receita recorrente, permitindo uma relação mais próxima e contínua com os clientes. Esses modelos não apenas aumentam a previsibilidade da receita, mas também proporcionam uma base sólida para a inovação contínua e a adaptação às mudanças do mercado.

Outro ponto de destaque é a automação de processos, que está liberando recursos para iniciativas estratégicas e de alto valor agregado. A automação de tarefas repetitivas e administrativas não só melhora a eficiência operacional, mas também permite que os funcionários se concentrem em atividades que realmente importam para o cliente, como a inovação de produtos e a melhoria da experiência do cliente.

Concluindo, evidenciamos também como a transformação digital é implementada dentro das organizações. Ela exige uma mudança cultural e as empresas bem-sucedidas vêm promovendo uma cultura de inovação e agilidade como forma de alinhar o produto ou serviço gerado pela empresa com a visão centrada no cliente trazida pela transformação digital. Essa mudança cultural é essencial para garantir que a transformação digital não seja apenas uma atualização tecnológica, mas uma reconfiguração completa das operações e estratégias empresariais.

5.1 Ameaças e Limitações

Apesar dos esforços para fornecer uma análise abrangente, este estudo enfrenta algumas limitações que devem ser reconhecidas:

1. Escopo da Revisão: A revisão sistemática foi conduzida de forma a abranger a literatura cinza, fazendo com que estudos que não passaram por revisões de rigor tipicamente acadêmico influenciassem as conclusões e resultados obtidos.
2. Métodos de Pesquisa: As metodologias utilizadas nos estudos revisados variam consideravelmente, principalmente pelo contraste dos estudos rigorosamente acadêmicos e os artigos oriundos da literatura cinza, podendo afetar a comparabilidade dos resultados e a robustez das conclusões desse estudo.
3. Variedade de Contextos: Os estudos revisados abrangem uma ampla gama de indústrias e contextos geográficos, o que pode introduzir variabilidade nos resultados e limitar a generalização das conclusões.
4. Rápida Evolução Tecnológica: A natureza dinâmica das tecnologias digitais significa que algumas das informações podem rapidamente se tornar obsoletas. Novas ferramentas e práticas emergem constantemente, o que exige atualizações contínuas da literatura.

5.2 Possibilidades de Trabalhos Futuros

Com base nas limitações identificadas e nas lacunas da literatura atual, sugerimos várias direções para futuras pesquisas:

1. Estudos relacionados aos perigos advindos da transformação digital e o foco no cliente, relacionando a exposição cada vez maior dos posicionamentos públicos das empresas e às reclamações dos clientes com suas implicações, destacando o perigo dos cancelamentos digitais.
2. Análises Comparativas: Investigar as diferenças e semelhanças nas estratégias de transformação digital em diferentes indústrias e regiões pode fornecer insights valiosos sobre práticas eficazes.
3. Impacto de Tecnologias Emergentes: Explorar o impacto de tecnologias emergentes, como blockchain, 5G e computação quântica, na transformação digital e nas estratégias de negócios.

4. Sustentabilidade e Ética: Examinar as implicações da transformação digital em termos de sustentabilidade ambiental e questões éticas, como privacidade de dados e inclusão digital.

Além disso, este estudo adotou uma abordagem metodológica que inclui a revisão da literatura cinza, fornecendo uma visão mais abrangente e prática sobre o tema. Sugerimos que futuras pesquisas também considerem a metodologia de revisão sistemática que inclua a literatura cinza para obter uma compreensão mais completa e atualizada das tendências e desafios na transformação digital. Essa abordagem pode enriquecer ainda mais a análise ao incorporar insights práticos e dados recentes que complementam a literatura revisada por pares.

Referências

- [1] BENITEZ, J.; HENSELER, J.; CASTILLO, A.; SCHUBERTH, F. How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, v. 56, n. 6, p. 103139, 2023.
- [2] BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.
- [3] BICAN, P. M.; BREM, A. Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable "digital"? *Sustainability*, v. 12, n. 13, p. 5239, 2020.
- [4] CHANIAS, S.; MYERS, M. D.; HESS, T. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 1, p. 17-33, 2019.
- [5] DELOITTE. Customer-centric digital transformation. 2023. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/industry-4-0/customer-centric-digital-transformation.html>>. Acesso em: 15 jun. 2024.
- [6] FITZGERALD, M.; KRUSCHWITZ, N.; BONNET, D.; WELCH, M. Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, v. 55, n. 2, p. 1, 2014.
- [6] GARTNER. How Digital Business Creates a More Resilient Future. 2023. Disponível em: <<https://www.gartner.com/document/3981953>>. Acesso em: 15 jun. 2024.
- [8] HAFFKE, I.; KALGOVAS, B. J.; BENLIAN, A. The role of the CIO and the CDO in an organization's digital transformation. *International Conference on Information Systems (ICIS)*, 2016.
- [9] HESS, T.; MATT, C.; BENLIAN, A.; WIESBÖCK, F. Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, v. 15, n. 2, 2016.
- [10] KANE, G. C.; PALMER, D.; PHILLIPS, A. N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, v. 14, 2015.

- [11] LIU, D.; LI, X.; WANG, J. Big data analytics capabilities and firm performance: A mediating role of competitive advantage. *Journal of Business Research*, v. 130, p. 645-657, 2024.
- [12] LIU, D.; LI, X.; WANG, J. The impact of big data analytics on firm innovation: The mediating role of knowledge sharing and organizational learning. *Journal of Business Research*, v. 139, p. 888-899, 2022.
- [13] MARCUS, A. The impact of digital transformation on business models. *Management Review Quarterly*, v. 69, n. 1, p. 115-140, 2019.
- [14] MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.
- [15] MCKINSEY. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. 2023. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>>. Acesso em: 15 jun. 2024.
- [16] PICCININI, E.; HANELT, A.; GREGORY, R. W.; KOLBE, L. M. Transforming industrial business: The impact of digital transformation on automotive organizations. *International Conference on Information Systems (ICIS)*, 2015.
- [17] QUALTRICS. Customer-Focused Leaders Look to AI for a Competitive Advantage. 2023. Disponível em: <<https://www.qualtrics.com/blog/customer-focused-leaders-look-to-ai/>>. Acesso em: 15 jun. 2024.
- [18] SEBASTIAN, I. M.; ROSS, J. W.; BEATH, C.; MOCKER, M.; MOLONEY, K. G.; FONSTAD, N. O. How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, v. 16, n. 3, 2017.
- [19] SINGH, A.; HESS, T. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, v. 16, n. 1, p. 31-44, 2017.
- [20] TRUONG, Y. Personalization in digital marketing: A framework for research. *Journal of Marketing Management*, v. 35, n. 1-2, p. 1-20, 2019.
- [21] VERHOEF, P. C.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; QI DONG, J.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, v. 122, p. 889-901, 2021.

- [22] VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.
- [23] VIAL, G.; SCHMIDT, G. Digital transformation and business model innovation: A structured literature review. *Journal of Business Research*, v. 146, p. 1-15, 2022.
- [24] WALKME. The 7 Drivers for Digital Transformation in 2023. 2023. Disponível em: <<https://www.walkme.com/digital-transformation/>>. Acesso em: 15 jun. 2024.
- [25] WERITZ, P.; EBERSBERGER, B.; GANTNER, F. Digital transformation and firm performance: The role of digital capabilities and innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 142, p. 1-14, 2024.
- [26] WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, 2014.
- [27] WESSEL, M.; LEVIE, A.; SIEGEL, E. A. *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Harvard Business Review Press, 2021.
- [28] YIN, R. K.; DAVIS, D.; GILBERT, M. *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications, 2023.
- [29] 3PILLAR GLOBAL. Customer Experience as a Competitive Advantage. 2023. Disponível em: <<https://www.3pillarglobal.com/insights/customer-experience-as-a-competitive-advantage/>>. Acesso em: 15 jun. 2024.
- [30] INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, KNOWLEDGE AND LEARNING. Linking Customer Focus and Competitive Advantage: The Mediation of Transformational Leadership. 2023. Disponível em: <<https://www.ijmkl.com/article/linking-customer-focus-and-competitive-advantage>>. Acesso em: 15 jun. 2024.