

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS VINICIUS VALES KOCH

GERENCIAMENTO DE PROJETOS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: PROPOSTA  
DE UM FRAMEWORK PARA MAXIMIZAR O SUCESSO DAS INICIATIVAS DE  
TRANSFORMAÇÃO NO E-COMMERCE

CURITIBA

2026

MARCOS VINICIUS VALESİ KOCH

GERENCIAMENTO DE PROJETOS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: PROPOSTA  
DE UM FRAMEWORK PARA MAXIMIZAR O SUCESSO DAS INICIATIVAS DE  
TRANSFORMAÇÃO NO E-COMMERCE

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Liderança e Decisão, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações Liderança e Decisão.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Valentim Loch

CURITIBA

2026

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Koch, Marcos Vinicius Valesi

Gerenciamento de projetos de transformação digital no ecommerce:  
Proposta de um framework para maximizar o sucesso das iniciativas de  
transformação no e-commerce.- 2026.

1 recurso on-line: PDF.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de  
Organizações, Liderança e Decisão.

Orientador: Gustavo Valentim Loch.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Comércio eletrônico. I. Loch, Gustavo  
Valentim. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações,  
Liderança e Decisão. III. Título.

Bibliotecário Eduardo Silveira – CRB – 9/1921

## **ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE MESTRADO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO**

No dia vinte e sete de fevereiro de dois mil e vinte e seis às 16:00 horas, na sala Virtual, Plataforma Microsoft teams, foram instaladas as atividades pertinentes ao rito de defesa de dissertação do mestrando **MARCOS VINICIUS VALESI KOCH**, intitulada: **GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO ECOMMERCE: PROPOSTA DE UM FRAMEWORK PARA MAXIMIZAR O SUCESSO DAS INICIATIVAS DE TRANSFORMAÇÃO NO E-COMMERCE**, sob orientação do Prof. Dr. GUSTAVO VALENTIM LOCH. A Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná, foi constituída pelos seguintes Membros: GUSTAVO VALENTIM LOCH (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ), PABLO DEIVID VALLE (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ), FABIANO OSCAR DROZDA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ). A presidência iniciou os ritos definidos pelo Colegiado do Programa e, após exarados os pareceres dos membros do comitê examinador e da respectiva contra argumentação, ocorreu a leitura do parecer final da banca examinadora, que decidiu pela APROVAÇÃO. Este resultado deverá ser homologado pelo Colegiado do programa, mediante o atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca dentro dos prazos regimentais definidos pelo programa. A outorga de título de mestre está condicionada ao atendimento de todos os requisitos e prazos determinados no regimento do Programa de Pós-Graduação. Nada mais havendo a tratar a presidência deu por encerrada a sessão, da qual eu, GUSTAVO VALENTIM LOCH, lavrei a presente ata, que vai assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

CURITIBA, 27 de Fevereiro de 2026.

Assinatura Eletrônica

02/03/2026 17:36:49.0

GUSTAVO VALENTIM LOCH

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

02/03/2026 16:10:55.0

PABLO DEIVID VALLE

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

04/03/2026 07:04:28.0

FABIANO OSCAR DROZDA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **MARCOS VINICIUS VALES KOCH**, intitulada: **GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO ECOMMERCE: PROPOSTA DE UM FRAMEWORK PARA MAXIMIZAR O SUCESSO DAS INICIATIVAS DE TRANSFORMAÇÃO NO E-COMMERCE**, sob orientação do Prof. Dr. GUSTAVO VALENTIM LOCH, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 27 de Fevereiro de 2026.

Assinatura Eletrônica

02/03/2026 17:36:49.0

GUSTAVO VALENTIM LOCH

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

02/03/2026 16:10:55.0

PABLO DEIVID VALLE

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

04/03/2026 07:04:28.0

FABIANO OSCAR DROZDA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Dedico essa dissertação à minha esposa e a Deus.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus e a minha esposa, pelo apoio incondicional nos momentos de dificuldade, pela paciência e pela força que me sustentaram ao longo desta jornada.

Ao meu orientador, professor Dr. Gustavo Valetim Loch, expresso minha profunda gratidão pela orientação dedicada, pela confiança depositada em mim e pela generosidade em compartilhar seu conhecimento, sempre com paciência e comprometimento.

Aos membros da banca examinadora, agradeço pelas valiosas contribuições, críticas construtivas e sugestões que enriqueceram significativamente esta dissertação.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão – Mestrado Profissional (PPGOLD), agradeço pelo profissionalismo, apoio e pelas reflexões que ampliaram minha visão acadêmica e prática.

Aos colegas do PPGOLD, minha gratidão pela parceria, pelas trocas de experiências e pelo companheirismo ao longo do curso.

Por fim, agradeço aos profissionais que gentilmente participaram desta pesquisa, respondendo aos questionários e concedendo entrevistas. Suas experiências e percepções foram fundamentais para a construção deste trabalho.

“Eu sou o caminho, a verdade e a vida. Ninguém vem ao Pai senão por mim.”

**João 14:6**

## RESUMO

A Transformação Digital (TD) exige das empresas de *e-commerce* a adoção de práticas ágeis, integradas e centradas no cliente. Contudo, a literatura evidencia uma lacuna na aplicação estruturada do Gerenciamento de Projetos (GP) como suporte a essas iniciativas. Diante dessa lacuna, esta pesquisa propõe e valida o framework PTD-E (Projetos de Transformação Digital no *e-commerce*), desenvolvido como contribuição original do estudo, que integra práticas de GP à condução da TD no *e-commerce* para maximizar o sucesso das iniciativas de transformação. Adotou-se o método *Design Science Research* (DSR), combinando uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com entrevistas semiestruturadas conduzidas com especialistas do setor. A análise temática dos dados indicou forte convergência entre teoria e prática, validando os cinco pilares centrais do modelo: (1) avaliação da maturidade organizacional, (2) descoberta do problema e desenho da solução, (3) verificação e validação do projeto, (4) desenvolvimento da solução e (5) padronização com definição de responsabilidades. Os especialistas destacaram a liderança, a cultura organizacional, a centralidade no cliente e os métodos ágeis como fatores críticos de sucesso. As especificidades do *e-commerce*, como a ênfase na escalabilidade e na integração *omnichannel*, emergiram das divergências entre os grupos entrevistados. A relevância do estudo reside na operacionalização do processo de TD em uma governança estruturada, reposicionando o GP de ferramenta operacional para alavanca estratégica. O *framework* PTD-E, proposto nesse trabalho, ao construir capacidades organizacionais que alinham renovação contínua, experiência do cliente e escalabilidade, oferece um roteiro aplicável para a sustentabilidade da transformação digital no setor.

Palavras-chave: Transformação Digital; Gerenciamento de Projetos; Métodos Ágeis; Comércio Eletrônico; Negócios Digitais.

## **ABSTRACT**

Digital Transformation (DT) requires e-commerce companies to adopt agile, integrated, and customer-centric practices. However, the literature reveals a gap in the structured application of Project Management (PM) to support these initiatives. To address this gap, this research proposes and validates the PTD-E framework (Digital Transformation Projects in E-commerce), developed as an original contribution of the study, which integrates PM practices into the execution of DT in e-commerce to maximize the success of transformation initiatives. The Design Science Research (DSR) method was adopted, combining a Systematic Literature Review (SLR) with semi-structured interviews conducted with industry experts. Thematic analysis of the data indicated a strong convergence between theory and practice, validating the five central pillars of the proposed model: (1) assessment of organizational maturity, (2) problem discovery and solution design, (3) project verification and validation, (4) solution development, and (5) standardization with role definition. Experts highlighted leadership, organizational culture, customer centricity, and agile methods as critical success factors. The specificities of e-commerce, such as an emphasis on scalability and omnichannel integration, emerged from the divergences among the interviewed groups. The relevance of this study lies in the operationalization of the DT process within a structured governance framework, repositioning PM from an operational tool to a strategic lever. The PTD-E framework proposed in this work, by building organizational capabilities that align continuous renewal, customer experience, and scalability, provides an applicable roadmap for the sustainability of digital transformation in the sector.

Keywords: Digital Transformation; Project Management; Agile Methods; E-commerce; Digital Business.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Triângulo de Ferro do Gerenciamento De Projetos .....	24
FIGURA 2 – Princípios e Domínios do Gerenciamento de Projetos.....	25
FIGURA 3 – Desenvolvimento Iterativo.....	26
FIGURA 4 – Ciclo de Vida BPM .....	32
FIGURA 5 – Fatores de Sucesso da Transformação Digital .....	34
FIGURA 6 – Critérios de Busca e Seleção de Artigos.....	38
FIGURA 7 – Conexões Entre as Palavras-Chave .....	40
FIGURA 8 – Fluxograma de Construção do Framework.....	54
FIGURA 9 – Framework PTD-E Teórico .....	57
FIGURA 10 – Fases da Mudança Organizacional.....	59
FIGURA 11 – Lógica do Relacionamento entre os Conceitos do Framework .....	67
FIGURA 12 – Nuvem de Palavras das Entrevistas .....	74
FIGURA 13 – Framework PTD-E Prático .....	86

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Número de Publicações por Ano.....	40
------------------------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Tecnologias Habilitadoras da Transformação Digital.....	30
TABELA 2 – Lista de Artigos Para a Revisão Sistemática da Literatura .....	41
TABELA 3 – Constructos Extraídos da Revisão Sistemática da Literatura .....	46
TABELA 4 – Lacunas de Pesquisa Identificadas .....	49
TABELA 5 – Etapas de Condução do Design Science Research .....	52
TABELA 6 – Perfil dos Especialistas Entrevistados .....	73

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

- BPI – Melhoria de Processos de Negócio (Business Process Improvement)
- BPM – Gestão de Processos de Negócio (Business Process Management)
- CRM – Gestão de Relacionamento com o Cliente (Customer Relationship Management)
- DSR – Pesquisa Baseada em Design (Design Science Research)
- ERP – Planejamento dos Recursos Empresariais (Enterprise Resource Planning)
- GP – Gerenciamento de Projetos (Project Management)
- IOT – Internet das Coisas (Internet of Things)
- KPI – Indicador-chave de Desempenho (Key Performance Indicator)
- MVP – Produto Mínimo Viável (Minimum Viable Product)
- OKR – Objetivos e Resultados-chave (Objectives and Key Results)
- PMO – Escritório de Gerenciamento de Projetos (Project Management Office)
- RSL – Revisão Sistemática da Literatura (Systematic Literature Review)
- TD – Transformação Digital (Digital Transformation)
- TQM – Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management)

## LISTA DE SÍMBOLOS

® - Marca Registrada

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>20</b>
1.1 DELIMITAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	21
1.1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	22
1.2 OBJETIVOS .....	22
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	23
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
1.3 JUSTIFICATIVA .....	23
1.3.1 JUSTIFICATIVA TEÓRICA .....	23
1.3.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA.....	24
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>25</b>
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	25
2.1.1 FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	25
2.1.2 METODOLOGIA ÁGIL.....	27
2.1.3 FATORES DE SUCESSO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	28
2.1.4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM NEGÓCIOS DIGITAIS.....	28
2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	29
2.2.1 O QUE É A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL? .....	29
2.2.2 TECNOLOGIAS HABILITADORAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL .....	30
2.2.3 MELHORIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	
32	
2.2.4 FATORES DE SUCESSO NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL .....	34
2.2.5 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM NEGÓCIOS DIGITAIS.....	35
2.3 O QUE SÃO NEGÓCIOS DIGITAIS?.....	36
2.3.1 E-COMMERCE .....	37
2.4 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO E-	
COMMERCE .....	37
2.5 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA .....	38
2.6 PROCESSO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA .....	39
2.6.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA.....	40
2.6.2 MATRIZ CONCEITO .....	46

2.6.3 LACUNAS DE PESQUISA .....	50
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>52</b>
3.1.1 DESIGN SCIENCE RESEARCH .....	52
3.1.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA .....	54
3.1.3 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....	54
3.1.4 ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO FRAMEWORK .....	55
<b>4 PROPOSTA DO FRAMEWORK .....</b>	<b>57</b>
4.1 EXPLICAÇÃO DOS CONCEITOS DO FRAMEWORK .....	60
4.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	60
4.1.2 GESTÃO DE MUDANÇAS .....	60
4.1.3 AGILIDADE EM PROJETOS .....	61
4.1.4 INFRAESTRUTURA DIGITAL .....	62
4.1.5 CENTRALIDADE NO CLIENTE .....	62
4.1.6 ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS .....	63
4.1.7 ANÁLISE DE DADOS .....	63
4.1.8 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) .....	63
4.1.9 GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	64
4.1.10 GOVERNANÇA DE PROJETOS DE TI .....	64
4.2 O RELACIONAMENTO ENTRE OS CONCEITOS NO FRAMEWORK .....	65
4.2.1 AVALIAR O NÍVEL DE MATURIDADE DA EMPRESA PARA INICIATIVAS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL .....	65
4.2.2 DESCOBERTA DO PROBLEMA E DESENHO DA SOLUÇÃO .....	65
4.2.3 VERIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PROJETO .....	66
4.2.4 DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO .....	66
4.2.5 PADRONIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DE NOVAS RESPONSABILIDADES .....	67
4.2.6 O CICLO PDCA E SUA LÓGICA NO FRAMEWORK .....	68
4.2.7 EXPLICAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE OS CONCEITOS DO FRAMEWORK .....	68
4.3 GERAÇÃO DE VALOR DO FRAMEWORK PTD-E PARA AS ORGANIZAÇÕES	
70	
4.3.1 VALOR OPERACIONAL DO FRAMEWORK .....	70
4.3.2 VALOR ESTRATÉGICO DO FRAMEWORK .....	70
<b>5 MATERIAL E MÉTODOS .....</b>	<b>71</b>
5.1 PROTOCOLO DE ENTREVISTA .....	71

5.1.1 ESTRUTURA DO ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	71
5.1.2 ESTRUTURA DO INSTRUMENTO E PERGUNTAS-CHAVE DE REFERÊNCIA	
73	
5.2 COLETA DE DADOS .....	74
5.3 ANÁLISE DE DADOS.....	75
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
6.1 CARACTERÍSTICA DOS PARTICIPANTES .....	76
6.2 NUVEM DE PALAVRAS.....	77
6.3 ANÁLISE DO GRUPO 1 (NEGÓCIOS DIGITAIS).....	78
6.3.1 ETAPA 1: AVALIAR O NÍVEL DE MATURIDADE DA EMPRESA .....	78
6.3.2 ETAPA 2: DESCOBERTA DO PROBLEMA E DESENHO DA SOLUÇÃO .....	79
6.3.3 ETAPA 3: VERIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PROJETO .....	80
6.3.4 ETAPA 4: DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO .....	81
6.3.5 ETAPA 5: PADRONIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DE NOVAS	
RESPONSABILIDADES.....	81
6.3.6 A FIGURA DO PMO .....	82
6.4 ANÁLISE DO GRUPO 2 (E-COMMERCE).....	82
6.4.1 ETAPA 1: AVALIAR O NÍVEL DE MATURIDADE DA EMPRESA .....	82
6.4.2 ETAPA 2: DESCOBERTA DO PROBLEMA E DESENHO DA SOLUÇÃO .....	83
6.4.3 ETAPA 3: VERIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PROJETO .....	84
6.4.4 ETAPA 4: DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO .....	84
6.4.5 ETAPA 5: PADRONIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DE NOVAS	
RESPONSABILIDADES.....	85
6.4.6 A FIGURA DO PMO .....	85
6.5 DISCUSSÃO CRUZADA E REFINAMENTO DO FRAMEWORK.....	86
6.5.1 CONVERGÊNCIAS E VALIDAÇÃO DOS PILARES CENTRAIS DO MODELO	
86	
6.5.2 DIVERGÊNCIAS E SUGESTÕES DE REFINAMENTO DO MODELO .....	87
6.6 MODELO AJUSTADO COM A COLABORAÇÃO DOS ESPECIALISTAS .....	88
<b>7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM A LITERATURA .....</b>	<b>91</b>
7.1 DO PROCESSO DE MUDANÇA PARA UMA GOVERNANÇA ESTRUTURADA:	
INTEGRANDO PERSPECTIVAS DA ORGANIZAÇÃO.....	91
7.2 O GP COMO AÇÃO ESTRATÉGICA: INDO ALÉM DA ADOÇÃO	
TECNOLÓGICA .....	92

7.3 O GP COMO AÇÃO ESTRATÉGICA: INDO ALÉM DA ADOÇÃO TECNOLÓGICA .....	92
7.4 O PTD-E COMO FRAMEWORK INTEGRADOR E SETORIALMENTE SENSÍVEL	
93	
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>94</b>
8.1 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS .....	95
8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	96
8.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	97
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço acelerado das tecnologias digitais tem impulsionado organizações a adotarem, com maior agilidade, soluções inovadoras capazes de otimizar suas operações, maximizar resultados e transformar seus modelos de negócio em todos os níveis (GERTZEN; VAN DER LINGEN; STEYN, 2022).

Nesse cenário dinâmico, a TD emergiu como resposta à necessidade de adaptação das empresas a um ambiente competitivo e em constante mudança, por meio da integração de novas tecnologias e práticas organizacionais inovadoras (IVANČIĆ; VUKŠIĆ; SPREMIĆ, 2019). Como resultado, observa-se a evolução dos modelos de negócio, o aumento da eficiência operacional e a melhoria da experiência do cliente (KOZARKIEWICZ, 2020).

A fim de atingir a maturidade digital e permanecer relevante no mercado, as organizações precisam iniciar e conduzir projetos voltados à modernização de seus processos e modelos de negócio. Tais projetos envolvem aspectos de tecnologia da informação, inovação, gestão da mudança e cultura organizacional, além de requererem abordagens integradas e multidisciplinares (LIMA et al., 2023).

A digitalização dos fluxos de trabalho vai além das tarefas individuais de cada funcionário, abrangendo uma ampla gama de atividades e operações dentro da empresa (GONÇALVES et al., 2023; IVANČIĆ; VUKŠIĆ; SPREMIĆ, 2019; KOZARKIEWICZ, 2020).

A TD exige o comprometimento de toda a organização, a gestão de projetos é fundamental para o sucesso das transformações, pois oferece uma estrutura metodológica necessária para lidar com a complexidade, riscos e as interdependências dessas iniciativas (GONÇALVES et al., 2023).

O gerenciamento de projetos de TD possui uma natureza complexa, para isso deve-se contemplar a diversidade organizacional envolvida, o desenvolvimento de produtos e serviços digitais, a abertura de novos canais, a adoção de novos ciclos operacionais e o desenvolvimento do capital humano (CARUJO et al., 2022).

A transformação organizacional é especialmente crítica no setor de comércio eletrônico (*e-commerce*), já que a combinação de tecnologias online e móveis criou um mercado global acessível de casa, tornando os consumidores mais conscientes, criteriosos e influentes (HWANG, 2025).

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo desenvolver e validar, com base na abordagem do DSR, um framework que integre o GP e a TD no setor de e-commerce, visando aumentar a efetividade e o sucesso das iniciativas de transformação no setor.

O framework proposto visa fornecer uma estrutura sistemática para auxiliar as organizações do setor de e-commerce na condução eficaz de suas iniciativas de TD. O modelo leva em consideração as particularidades desse ambiente, caracterizado por estruturas organizacionais flexíveis e centralidade no cliente.

A validação do *framework* é conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com especialistas do setor, com o intuito de avaliar a sua relevância teórica, aplicabilidade prática e potencial de adoção no contexto organizacional.

## 1.1 DELIMITAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

### 1.1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A implementação de projetos de TD, costuma enfrentar alguns desafios frequentes, como a resistência às mudanças, adaptação as novas tecnologias e a redefinição de processos e modelos operacionais estabelecidos (VERHOEF et al., 2021).

Esses obstáculos, associados a limitações estruturais, operacionais e humanas, comprometem os resultados esperados das iniciativas e dificultam a modernização dos processos de negócio (IVANČIĆ; VUKŠIĆ; SPREMIĆ, 2019; KOZARKIEWICZ, 2020).

Embora o GP ofereça metodologias consolidadas para planejar e executar mudanças, a literatura ainda apresenta uma lacuna no que tange à aplicação de suas práticas para orientar iniciativas de TD, conforme destacado na seção 2.4 deste estudo e confirmado por Gonçalves et al. (2023) e Lima et al. (2023).

A DHL, em seu relatório anual E-commerce Trends Report (2025), aponta que sete em cada dez consumidores esperam que as empresas ofereçam recursos baseados em inteligência artificial ao longo do processo de compra. Esse resultado converge com os estudos da Gitnux (2025) e da Infor (2025), que indicam, respectivamente, que aproximadamente 60% dos varejistas planejam ampliar seus investimentos em inteligência artificial e que os investimentos em tecnologia no setor

varejista devem ultrapassar US\$ 285 bilhões em 2025. Em conjunto, tais evidências demonstram que a transformação digital orientada pelo uso de IA deixou de configurar uma tendência emergente, consolidando-se como um fator estratégico incontornável para a competitividade no varejo.

Diante disso, esta pesquisa propõe, a partir da abordagem DSR, o desenvolvimento de um framework que oriente a aplicação de práticas de GP em iniciativas de TD, com o objetivo de facilitar a implementação eficaz de projetos de transformação em empresas de *e-commerce*.

O artefato é construído com base em uma Revisão Sistemática da Literatura e validado mediante entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam com TD no setor. A pergunta que orienta este estudo é:

“Como o Gerenciamento de Projetos pode apoiar projetos de Transformação Digital em empresas de E-commerce?”

### 1.1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa está delimitada ao contexto de estudos e empresas digitais com estrutura organizacional formal, orientadas à geração de valor e obtenção de lucro (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021).

A Revisão Sistemática da Literatura abrangerá publicações de 2018 a 2025, período em que a TD se consolidou como tema estratégico.

A pesquisa não foca em tecnologias específicas ou competências individuais de forma isolada, mas sim em sua aplicação estratégica na reestruturação de processos organizacionais (GONÇALVES et al., 2023).

### 1.2 OBJETIVOS

A definição clara dos objetivos é essencial para orientar o desenvolvimento da pesquisa, garantindo coerência e foco ao longo de suas etapas. Assim, a partir do objetivo geral delineado, desdobram-se os objetivos específicos, que detalham as ações necessárias para a construção e validação do *framework* proposto.

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver e validar um framework estruturado para orientar a aplicação de práticas de Gerenciamento de Projetos em projetos de Transformação Digital em empresas de e-commerce.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a literatura sobre o Gerenciamento de Projetos e a Transformação Digital, identificando lacunas e os principais constructos aplicáveis ao contexto de projetos digitais.
- Desenvolver um framework que integre práticas de Gerenciamento de Projetos à condução de projetos de Transformação Digital no setor de *e-commerce*.
- Validar o *framework* por meio de entrevistas semiestruturadas com especialistas em Gerenciamento de Projetos e Transformação Digital.
- Derivar recomendações de boas práticas para apoiar empresas de *e-commerce* na implementação de projetos de Transformação Digital, com base nos resultados da validação do framework.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa desta pesquisa fundamenta-se em dois pilares complementares: o teórico e o prático. O primeiro aborda as lacunas identificadas na literatura acadêmica, enquanto o segundo evidencia a relevância da proposta no contexto real das organizações, especialmente no setor de E-commerce. A seguir, detalham-se ambos os aspectos que sustentam a importância deste estudo.

#### 1.3.1 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Embora a TD e o GP tenham evoluído significativamente como disciplinas independentes, a literatura ainda apresenta uma lacuna no que se refere à aplicação sistemática de práticas de GP para orientar iniciativas de TD em contextos de negócios digitais.

Estudos como os de Ivančić, Vukšić e Spremić (2019) e Kozarkiewicz (2020) evidenciam os desafios enfrentados pelas organizações na incorporação de novas tecnologias a processos estabelecidos.

Paralelamente, autores como Berman (2012) e Gonçalves et al. (2023) destacam a relevância de abordagens estruturadas de GP para gerenciar as mudanças organizacionais decorrentes da TD.

Nesse sentido, a elaboração de um artefato baseado em evidências busca preencher essa lacuna, oferecendo fundamentos conceituais para adaptar metodologias consolidadas de GP aos requisitos de agilidade, complexidade e inovação inerentes aos projetos de TD (LIMA et al., 2023).

### 1.3.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

Do ponto de vista prático, esta pesquisa justifica-se pelo desenvolvimento e validação do *framework* que utiliza do GP e em projetos de Transformação Digital no contexto do comércio eletrônico.

A utilização do modelo desenvolvido nesse estudo, possibilita às organizações avaliar de forma estruturada seu nível de maturidade digital, identificar lacunas nos processos organizacionais e tecnológicos e orientar a priorização de iniciativas de transformação digital baseadas em inteligência artificial.

Além disso, o *framework* pode contribuir para a redução de riscos associados à implementação de projetos digitais, para o melhor alinhamento entre estratégia, tecnologia e processos de negócio, bem como para o aumento da eficiência operacional e da competitividade organizacional.

A ausência de práticas estruturadas de GP em projetos de TD é um fator crítico para essas falhas (GERTZEN; VAN DER LINGEN; STEYN, 2022). Conforme dito por Flyvbjerg e Budzier (2011), a falta de estrutura em projetos pode levar a estouros orçamentários acima de 200% e atrasos de até 70%. O *framework* proposto responde a essa necessidade prática, visando apoiar a tomada de decisão dos gestores e aumentar o sucesso das iniciativas de TD.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura tem como objetivo compreender o estado da arte dos temas da pesquisa. Essa etapa visa identificar os principais conceitos, abordagens e lacunas existentes, servindo como base para o desenvolvimento do artefato proposto.

### 2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

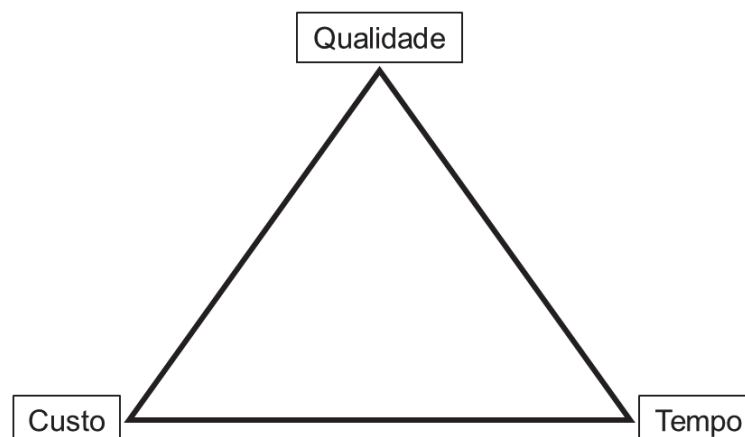
Nessa sessão é apresentado um panorama geral sobre GP, sua evolução histórica e a intersecção com a TD.

#### 2.1.1 FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Gerenciamento de Projetos consolidou-se como disciplina essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo amplamente utilizado em contextos marcados por dinamicidade e elevada competitividade. Tal característica o torna especialmente adequado ao ambiente do E-commerce, conforme discutido na Seção 2.3.1 deste estudo.

Historicamente, a prática do Gerenciamento de Projetos foi estruturada com base no “Triângulo de Ferro”, que define o sucesso de um projeto pelos critérios de prazo, custo e qualidade (ATKINSON, 1999; BELASSI; TUKEL, 1996). Essa abordagem tradicional, difundida desde a década de 1950, busca assegurar entregas previsíveis e controladas, conforme representado na Figura 1.

FIGURA 01 – TRIÂNGULO DE FERRO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Fonte: Adaptado de Roger Atkinson (1999)

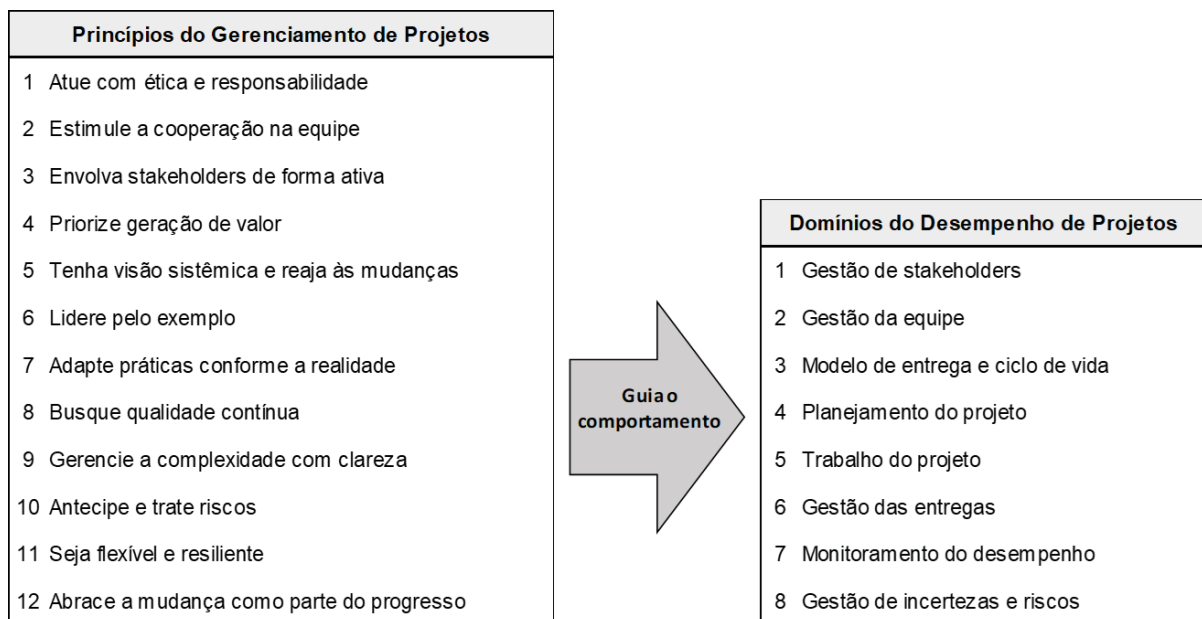
No entanto, essa visão tem sido cada vez mais contestada na literatura. Atkinson (1999) destaca que as estimativas de prazo e custo, feitas nas fases iniciais do projeto, são geralmente frágeis diante de altos níveis de incerteza.

Ika (2009) amplia essa crítica ao afirmar que o sucesso de um projeto vai além da eficiência operacional, envolvendo também sua efetividade e o valor percebido pelos usuários e clientes.

O GP consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com o objetivo de atender aos requisitos e gerar valor sustentável para todas as partes (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021).

Essa abordagem moderna é estruturada com base em dois pilares: os princípios do GP e os domínios de desempenho. Conforme ilustrado na figura 02.

FIGURA 02 – PRINCÍPIOS E DOMÍNIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Fonte: Adaptado (PMBOK, 2021)

Os princípios de gerenciamento funcionam como diretrizes comportamentais universais aplicáveis a qualquer tipo de projeto, independentemente da metodologia empregada. Entre eles, destacam-se a orientação para o valor, o envolvimento com os stakeholders, a adaptabilidade, a qualidade e a liderança colaborativa.

Por outro lado, os domínios de desempenho, referem-se a áreas críticas de gestão, tais como equipe, planejamento, execução, entrega e incerteza, as quais

impactam diretamente os resultados do projeto e desativam monitoramento contínuo ao longo de seu ciclo de vida.

### 2.1.2 METODOLOGIA ÁGIL

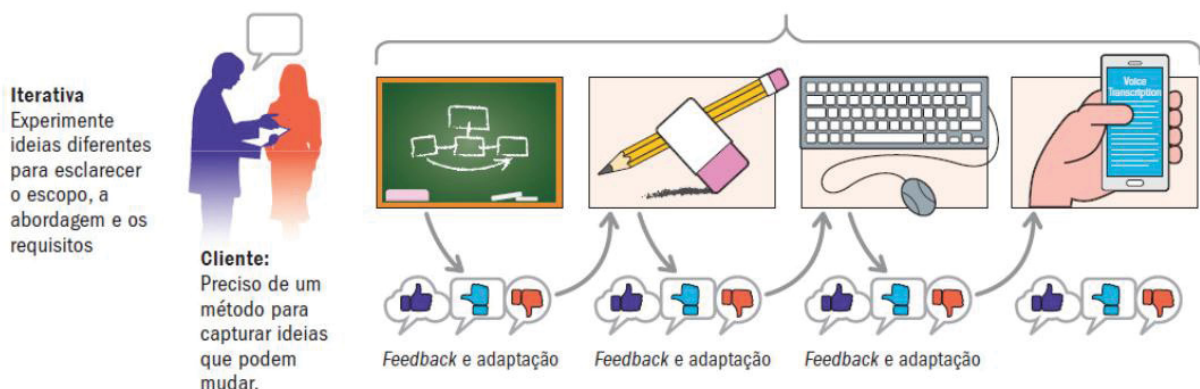
Agilidade é definida como a capacidade de responder rapidamente às mudanças em ambientes incertos e instáveis (XU; KOIVUMÄKI, 2019). Nesse sentido, as metodologias ágeis promovem maior velocidade na entrega e possibilitam a reorganização rápida de estruturas (WIECHMANN et al., 2022).

Daraojimba et al. (2024) ressaltam que as metodologias ágeis melhoram significativamente o desempenho dos projetos, favorecendo a colaboração, a melhoria contínua e a satisfação do cliente, embora enfrentem desafios como a resistência à mudança e a escassez de profissionais qualificados.

De forma complementar, Koi-Akrofi et al. (2019) concluem que os métodos ágeis superam os métodos tradicionais em termos de benefícios, mas alertam que sua implementação apresenta diversos desafios, sobretudo relacionados à cultura organizacional e ao empoderamento das equipes de projeto.

Ibrahimi e Benchekroun (2023) e Lutwama et al. (2024) também destacam como benefício do ágil o caráter iterativo, que possibilita entregas mais rápidas e ciclos de feedback curtos, contribuindo para maior adaptação e alinhamento com as necessidades do cliente.

FIGURA 03 – DESENVOLVIMENTO ITERATIVO



Fonte: Guia PMBOK (2021)

No contexto da TD (TD), estudos recentes indicam que, para alcançar resultados eficazes, a TD requer a incorporação de metodologias ágeis ao GP (GALVÃO JUNIOR et al., 2024).

### 2.1.3 FATORES DE SUCESSO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A efetividade na condução de projetos depende da compreensão dos elementos centrais necessários para alcançar os objetivos estabelecidos. Belassi e Tukel (1996) propuseram uma estrutura analítica que agrupa os fatores críticos de sucesso (FCS) em quatro dimensões principais: fatores relacionados ao projeto, à competência da equipe, fatores organizacionais, como o apoio da alta gestão, e fatores de ambiente externo, como política e economia.

Os estudos mais recentes apontam fatores como o alinhamento estratégico, a governança de projetos, a gestão de benefícios e a cultura organizacional voltada ao aprendizado, como elementos determinantes para o sucesso sustentável de projetos (MIR; PINNINGTON, 2014; MUSAWIR et al., 2017).

Cooke-Davies (2002), por sua vez, destaca a importância da maturidade em gestão de riscos, da definição clara de responsabilidades e da manutenção de registros visíveis como práticas diretamente associadas ao cumprimento de prazos e orçamentos.

Além dos fatores técnicos e organizacionais, a escuta ativa e a valorização do feedback dos clientes também emergem como dimensões centrais do sucesso. Ika (2009) argumenta que a satisfação dos clientes, usuários finais e demais partes interessadas devem ser consideradas como um critério legítimo de avaliação de desempenho, ampliando a concepção tradicional de sucesso.

### 2.1.4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM NEGÓCIOS DIGITAIS

O GP, embora consolidado como uma prática fundamental nas organizações, enfrenta limitações quando aplicado a negócios digitais, que são marcados por agilidade na execução, alta incerteza e transformações contínuas devido a tecnologias emergentes.

Tronvoll et al. (2020) apontam que, em muitas organizações, a forma tradicional de hierarquia e gestão acaba atrapalhando o trabalho colaborativo entre

áreas, a criação de soluções com os clientes e o uso de redes de cooperação, fatores essenciais para o sucesso da TD.

Kohtamäki et al. (2020) destacam que as competências exigidas pela digitalização vão além do domínio técnico, incluindo habilidades organizacionais e gerenciais capazes de promover mudanças em modelos de negócio.

Apesar de reconhecerem o potencial da digitalização, muitas organizações ainda restringem seus projetos digitais a ganhos de eficiência operacional, negligenciando oportunidades de criar novos modelos de negócio. Björkdahl (2020) aponta que poucas empresas estruturam iniciativas com essa perspectiva ampliada, o que limita o alcance transformador do GP.

Para gerar vantagem competitiva é imprescindível revisitar as bases metodológicas do GP, alinhando-as à lógica da inovação contínua e da transformação organizacional.

Para prosperar no e-commerce, as empresas precisam gerenciar de forma estratégica os recursos e capacidades disponíveis, sendo o sucesso determinado pela habilidade de implantá-los e desenvolvê-los continuamente (MACCA et al., 2023).

## 2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Nessa sessão é apresentado um panorama geral sobre TD, suas tecnologias habilitadoras, fatores de sucesso e a aplicação em negócios digitais.

### 2.2.1 O QUE É A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL?

A TD é um conceito vital nas organizações, pois busca digitalizar processos e inovar nas estratégias de negócios, entrando mais valor para os clientes (KHAN et al., 2025). Mais do que uma simples adoção de tecnologias digitais, a TD envolve uma reconfiguração de como as organizações geram valor, por meio de integrações tecnológicas aos processos e a tomada de decisão (CHEN et al., 2025; PACHECO et al., 2024).

Segundo Tarafdar e Davison (2018), compreender a TD exige uma abordagem interdisciplinar, que integre conhecimentos de diversas áreas, em vez de limitar-se a um único campo. A multiplicidade de abordagens sobre o conceito é reforçada por Warner e Wäger (2019), que destacam o uso ainda inconsistente do

termo no contexto organizacional. Segundo os autores, a transformação digital constitui um processo contínuo de incorporação de tecnologias digitais às rotinas organizacionais, no qual a agilidade desempenha papel central na renovação dos modelos de negócio, das práticas colaborativas e da cultura organizacional.

Verhoef et al. (2021) destacam que a TD vai além da simples adoção tecnológica, promovendo uma reestruturação ampla dos modelos de negócios, das estruturas organizacionais e da relação com os consumidores.

Nessa mesma linha, Vial (2019) entende a TD como um processo voltado à melhoria de uma entidade, provocando mudanças significativas em suas propriedades por meio da combinação de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade.

Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018), por sua vez, ampliam a discussão ao definirem a TD como o resultado de múltiplas inovações digitais que reconfiguram atores, estruturas e valores, podendo inclusive modificar ou substituir as regras previamente estabelecidas nos ecossistemas organizacionais.

Complementando essa visão, Matt, Hess e Benlian (2015) compreendem a TD como um processo complexo e contínuo que afeta produtos, processos e modelos organizacionais, exigindo mudanças substanciais guiadas pela integração de tecnologias digitais.

Ao analisar essas definições, é possível identificar padrões comuns: a TD é retratada como um processo (1) contínuo, (2) profundo, (3) que vai além da tecnologia em si, e (4) que envolve mudança estrutural em diferentes dimensões organizacionais. Com base nisso, propõe-se nesta pesquisa a seguinte definição operacional: TD é um processo estratégico e contínuo de reconfiguração organizacional que visa gerar valor sustentável por meio da integração de tecnologias digitais em múltiplas dimensões, processos, estruturas, modelos de negócio, cultura e relações institucionais.

### 2.2.2 TECNOLOGIAS HABILITADORAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A TD é impulsionada por um conjunto de tecnologias que possibilitam mudanças significativas nos processos, produtos e modelos de negócio das organizações.

Entre as principais tecnologias habilitadoras estão as mídias sociais, os dispositivos móveis, a análise de dados, a computação em nuvem e a internet das

coisas, frequentemente agrupadas pela sigla SMACIT. Essas tecnologias apresentam características como facilidade de modificação por software, integração de dados e flexibilidade, o que facilita sua aplicação em diferentes contextos organizacionais (HANELT et al., 2021; VIAL, 2019).

Outras tecnologias também contribuem para a TD, como a inteligência artificial, o aprendizado de máquina, o blockchain, a robótica, os sistemas ERP, as plataformas digitais, os dispositivos inteligentes e os sistemas de pagamento online.

Essas inovações permitem maior automação, conectividade, personalização e eficiência, além de apoiarem a criação de novos modelos de negócio e ecossistemas digitais (VERHOEF et al., 2021; WARNER; WÄGER, 2019; HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018). A tabela 01 apresenta as diferentes tecnologias habilitadoras da TD.

TABELA 01 – TECNOLOGIAS HABILITADORAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Conceito	Definição	Exemplos
Tecnologias digitais	Conjuntos de tecnologias da informação, computação, comunicação e conectividade que transformam estratégias, processos e modelos de negócio organizacionais.	Analytics, inteligência artificial, blockchain, computação em nuvem, IoT, dispositivos móveis, mídias sociais
Digitalização	Conversão de informações analógicas em formato digital, tornando objetos físicos programáveis, sensíveis, comunicáveis e rastreáveis.	E-books, sensores inteligentes, eletrodomésticos conectados
Inovação digital	Criação de novos produtos ou serviços por meio da combinação de componentes físicos e digitais, com base em arquitetura modular.	Kindle, iPhone, Nest Thermostat
Artefato digital	Aplicativo, componente ou conteúdo digital que entrega valor direto ao usuário final.	Aplicativos móveis, arquivos digitais, conteúdo multimídia
Plataforma digital	Produto digital que permite a criação de novos serviços por terceiros, com base em recursos controlados pela empresa (APIs, SDKs).	Android, Amazon Web Services, Apple App Store, SaaS

Infraestrutura digital	Conjunto de ferramentas e sistemas digitais que sustentam inovação e colaboração em ambientes digitais.	Computação em nuvem, impressão 3D, redes sociais, plataformas colaborativas
TD	Mudança estratégica impulsionada por tecnologias digitais, que altera modelos de negócio, estruturas organizacionais e processos operacionais.	Microsoft Azure, SAP, Tesla, Amazon, Alibaba, Apple, Uber

Fonte: Adaptado de Warner e Wäger (2019)

### 2.2.3 MELHORIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A melhoria de processos de negócio (*Business Process Improvement - BPI*) é uma abordagem essencial para organizações que buscam aumentar sua competitividade e eficiência em ambientes dinâmicos.

De acordo com Guha e Kettinger (1993) e Strnadl (2006), um processo de negócio é um conjunto coordenado de atividades estruturadas que entregam valor ao cliente ou cumprem objetivos estratégicos da organização.

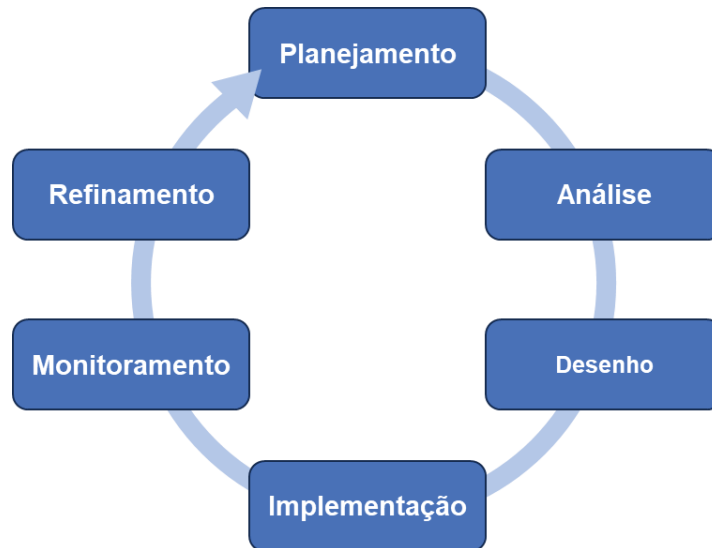
A melhoria contínua, por sua vez, é entendida como um esforço sistemático e persistente que envolve todos os níveis da organização na busca por avanços progressivos (SINGH; SINGH, 2012).

O sucesso na melhoria de processos não depende apenas de aspectos técnicos, fatores humanos e culturais desempenham papel crítico nesse contexto. A ausência de visão clara, competências, incentivos adequados, recursos e planos de ação pode comprometer seriamente as iniciativas de melhoria (IBRAHIM et al., 2019). Além disso, Lameijer et al. (2021) destacam que implementar uma cultura de melhoria contínua envolve desafios significativos, como criar senso de urgência, estabelecer metas realistas e conduzir a transformação organizacional de forma eficaz.

Nesse cenário, o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) se consolida como uma disciplina estruturante para a transformação e modernização organizacional. Van der Aalst, Ter Hofstede e Weske (2003) definem BPM como a capacidade de descrever, analisar, executar e monitorar processos envolvendo pessoas, sistemas, documentos e outras fontes de informação. De forma complementar, o guia BPM CBOK V3.0 (ABPMP, 2013) apresenta o BPM como uma

competência organizacional voltada ao alinhamento estratégico por meio da integração de pessoas, processos e tecnologias, com foco na geração de valor.

FIGURA 04 – CICLO DE VIDA BPM



Fonte: BPM CBOOK (2013)

A TD tem redesenhado o papel do BPM dentro das organizações. Baiyere, Salmela e Tapanainen (2020) apontam que as lógicas tradicionais do BPM, centradas em modelagem de processos e eficiência operacional, precisam ser revistas diante das novas exigências digitais.

Szelałowski e Berniak-Woźny (2022) reforçam essa perspectiva ao sugerirem a atualização dos modelos de maturidade em BPM para incorporar práticas contínuas e aderentes à realidade das organizações digitais.

Além da busca por eficiência, o BPM passou a ser reconhecido como um vetor de inovação e transformação estratégica. Gabryelczyk, Sipiør e Biernikowicz (2022) evidenciam que o BPM contemporâneo atua como alavanca para reconfigurações organizacionais mais amplas. Fischer et al. (2020) complementam ao afirmar que a integração entre BPM e TD deve considerar metas como foco no cliente, agilidade organizacional e excelência operacional.

Dessa forma, o BPM atual transcende a lógica operacional para se tornar um catalisador de TD. Ele conecta a estratégia organizacional à execução prática, promove a cultura de melhoria contínua e possibilita a entrega de valor de maneira ágil e sustentável.

#### 2.2.4 FATORES DE SUCESSO NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A TD tem sido amplamente discutida na literatura como um processo complexo que exige mudanças não apenas tecnológicas, mas também organizacionais, culturais e estratégicas. Nesse contexto, diversos estudos buscaram identificar os FCS que contribuem para uma implementação eficaz da TD em diferentes tipos de organização.

Vial (2019) propõe um modelo baseado em blocos de construção inter-relacionados que representam os principais elementos que influenciam o sucesso da TD. Entre esses elementos estão as disrupções externas, como mudanças no comportamento dos consumidores e na concorrência; a formulação de estratégias digitais claras; o uso integrado de tecnologias digitais; a criação de novos caminhos de geração de valor; a reconfiguração das estruturas organizacionais; a superação de barreiras internas, como resistência e inércia; e os impactos gerados na organização e na sociedade.

Complementando essa perspectiva, Warner e Wäger (2019) apresentam um modelo estruturado em três capacidades dinâmicas: percepção digital, aproveitamento digital e TD. O modelo também destaca fatores internos que facilitam o processo de transformação, como o apoio da alta liderança, a atuação de equipes multifuncionais e a tomada de decisão ágil.

Verhoef et al. (2021) propõem que a TD ocorra em três fases progressivas: digitização, digitalização e, por fim, a transformação. A primeira fase refere-se à conversão de informações analógicas em formato digital. A segunda envolve o uso de tecnologias digitais para melhorar processos de negócio existentes e a experiência do cliente. Já a terceira fase caracteriza-se pela reconfiguração estrutural e estratégica da organização, com foco na criação de novos modelos de negócio.

Na perspectiva institucional, Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018) ressaltam que o sucesso da TD está vinculado à construção e legitimação de novos arranjos institucionais digitais. Esses arranjos incluem formas organizacionais baseadas em tecnologia, infraestruturas digitais que coordenam ecossistemas e padrões de mercado, e blocos institucionais reutilizáveis que permitem a criação rápida e adaptativa de organizações.

Por fim, Leyh et al. (2021) apresentam uma abordagem empírica e multidimensional, identificando 25 fatores críticos de sucesso agrupados em seis

dimensões: organização corporativa, tecnologia, cliente, gestão de projetos, criação de valor e proposta de valor. Dentre os fatores mais relevantes apontados pelas empresas participantes do estudo, destacam-se a cultura organizacional, o apoio da alta gestão e a existência de uma estratégia digital unificada.

FIGURA 05 – FATORES DE SUCESSO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



Fonte: O autor (2025)

De forma geral, observa-se uma convergência entre os autores quanto à importância de fatores organizacionais, estratégicos, tecnológicos e culturais como determinantes para o sucesso da TD. Embora com enfoques distintos, os estudos reforçam que a TD não depende exclusivamente de ferramentas tecnológicas, mas de uma visão integrada que considere a capacidade da organização de se adaptar, inovar e transformar continuamente seus processos.

### 2.2.5 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM NEGÓCIOS DIGITAIS

A TD em negócios digitais representa não apenas a adoção de tecnologias emergentes, mas também a reconfiguração profunda de modelos de negócio, estruturas organizacionais e formas de criação de valor.

Em ambientes altamente dinâmicos e conectados, como os que caracterizam os negócios digitais, a TD assume um papel estratégico para a sobrevivência e diferenciação competitiva das organizações (Correani et al., 2020).

Essa transformação é orientada por tecnologias como inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT), big data e plataformas digitais, que oferecem novas possibilidades de coleta, processamento e uso de dados para criar valor em tempo real (Susanti et al., 2023).

Correani et al. (2020) propuseram um framework baseado na experiência de três grandes empresas, ABB, CNH Industrial e Vodafone, que implementaram com sucesso suas estratégias digitais com o apoio da Microsoft. O modelo apresenta nove blocos críticos para a execução da estratégia de TD: definição de escopo, gestão de dados, plataformas digitais, uso de inteligência artificial, geração de conhecimento, capacitação de pessoas, redes de parceiros, processos ágeis e transformação de atividades.

Em linha com essa visão, Bican e Brem (2020) argumentam que conceitos como modelo de negócio digital, inovação digital e empreendedorismo digital devem ser entendidos como partes interdependentes de um mesmo fenômeno. Os autores alertam para os riscos de fragmentação conceitual, reforçando a importância de abordagens integradas e sustentáveis.

### 2.3 O QUE SÃO NEGÓCIOS DIGITAIS?

Negócios digitais representam uma forma emergente de estratégia empresarial que se apoia em tecnologias digitais para criar, entregar e capturar valor. Bharadwaj et al. (2013) definem esse conceito como uma estratégia organizacional formulada e executada por meio do aproveitamento de recursos digitais para criar valor diferencial.

Bican e Brem (2020) apontam que, a transição para modelos de negócios digitais ocorre quando as mudanças nas tecnologias digitais provocam alterações fundamentais na forma como os negócios são conduzidos e as receitas são geradas.

Dessa forma, negócios digitais não se limitam ao uso de tecnologia, mas envolvem também ecossistemas digitais, inovação contínua e novos mecanismos de captura de valor, como o uso estratégico de dados e a centralidade no cliente.

### 2.3.1 E-COMMERCE

O comércio eletrônico (*e-commerce*) refere-se à venda e compra de bens e serviços pela internet, com transferência de dinheiro e dados para completar as transações” (ROSÁRIO; RAIMUNDO, 2021). Conforme definido por Nisar e Prabhakar (2017): “a internet provocou uma mudança fundamental no varejo, criando uma transformação no comportamento do consumidor e das empresas, comparável à Revolução Industrial”.

Durante eventos críticos como por exemplo a pandemia da COVID-19, a importância do e-commerce se intensificou. Segundo Tran (2021), o medo do contágio impulsionou a migração do consumo para plataformas digitais, e os consumidores passaram a perceber mais intensamente os benefícios desses canais.

A literatura evidencia que fatores como confiança e satisfação do consumidor são cruciais em plataformas de e-commerce. Kim, Ferrin e Rao (2009) destacam que a confiança tem um impacto direto e indireto sobre a decisão de compra, combinando com a percepção de risco e benefício, afetando a lealdade eletrônica por meio da satisfação.

As oportunidades do setor variam do nível operacional ao estratégico. No nível operacional, há um desalinhamento frequente entre a expectativa e a experiência real, o que pode levar à insatisfação, frustração e declínio da lealdade à marca (KUMAR; KHILLA, 2025).

No nível estratégico, plataformas digitais oferecem benefícios relacionados à eficiência operacional e escala de serviço. Contudo, requer mecanismos de governança de processos e de integração de dados, de modo a assegurar confiança e confiabilidade nas transações (YANG; CHEN; CHEN, 2023).

## 2.4 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO E-COMMERCE

O avanço da TD tem impactado diretamente o setor de e-commerce, exigindo mudanças profundas nos processos logísticos, operacionais e de relacionamento com o consumidor. Essa digitalização permite otimizar processos e aumentar o valor percebido pelo cliente, promovendo experiências mais eficientes e conectadas (MASHALAH et al., 2022).

Nesse cenário, o GP desempenha papel estratégico, servindo como uma das principais ferramentas para viabilizar a TD nas organizações.

Para atuar em ambientes de constante inovação e complexidade, são requeridas competências técnicas e comportamentais específicas, sobretudo para alinhar os objetivos estratégicos da empresa com a execução prática das mudanças digitais (GONÇALVES et al., 2023).

Em iniciativas de TD, a atuação do *Project Management Office* (PMO) tem se destacado. O PMO exerce um papel de intermediação entre múltiplas áreas, conectando diferentes partes da organização para facilitar a comunicação, a colaboração e a agilidade necessárias à TD (SIMARD; AUBRY, 2025).

Apesar dos avanços na literatura, ainda não se encontram estudos que articulem de forma integrada o GP, a TD e o *e-commerce*. As pesquisas existentes abordam esses temas de maneira isolada ou em pares.

## 2.5 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Esta Revisão Sistemática da Literatura (RSL) tem como objetivo identificar os constructos teóricos que fundamentam o *framework* proposto neste estudo. A investigação foi realizada nas bases Web of Science e Scopus, por concentrarem os periódicos mais relevantes da área.

A revisão foi conduzida com base na abordagem proposta por Tranfield et al. (2003), a qual estrutura o processo em três etapas principais: planejamento, condução e elaboração do relatório. Complementarmente, empregou-se a matriz autor-conceito desenvolvida por Watson e Webster (2020), que desloca o foco da revisão de uma lógica descritiva, centrada em autores, para uma lógica analítica, orientada a conceitos. Na prática, esse procedimento permite organizar o conhecimento de modo a evidenciar os núcleos conceituais recorrentes na literatura.

Na primeira etapa, elaborou-se um diagrama por meio da ferramenta VOSviewer, a partir dos dados bibliográficos extraídos das bases selecionadas.

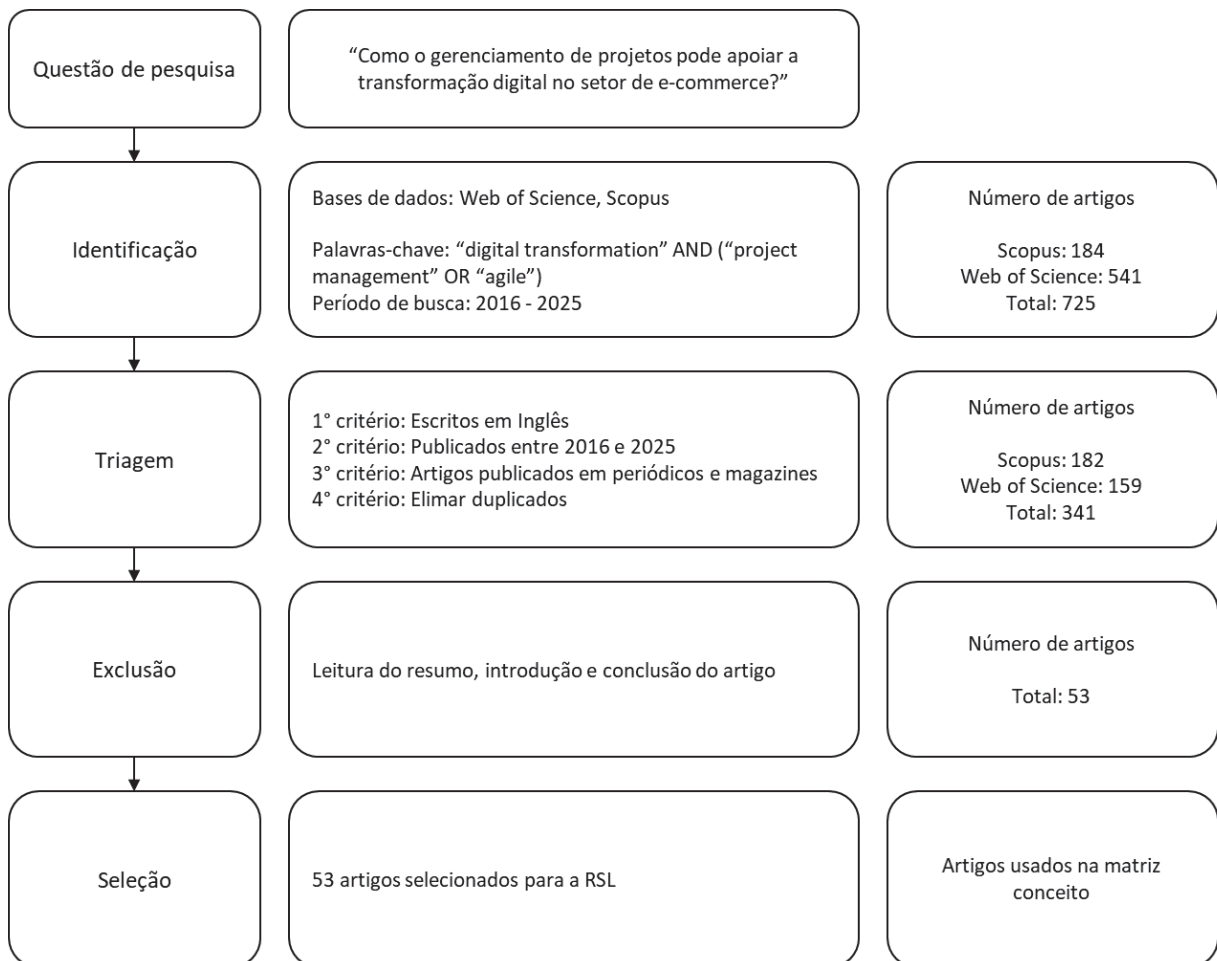
Os conceitos identificados nos artigos foram, então, organizados em uma matriz de conceitos, a qual subsidiou a análise crítica do estado da arte e permitiu identificar uma lacuna específica: a escassez de estudos sobre o papel do GP no apoio à TD no contexto do *e-commerce*.

Com base nessa lacuna, desenvolveu-se um framework teórico que articula os principais conceitos identificados, oferecendo uma contribuição consistente para o avanço da pesquisa na área.

## 2.6 PROCESSO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A Figura 06 apresenta os critérios de busca e seleção dos artigos incluídos na pesquisa, indicando o período analisado, o número total de estudos identificados e a quantidade de trabalhos selecionados após a triagem. A estratégia de busca baseou-se na combinação de termos por meio do operador booleano AND, contemplando as seguintes expressões: “Digital Transformation” AND “Project Management” AND “Digital Business”; “Digital Transformation” AND “Project Management”; e “Digital Transformation” AND “Digital Business”.

FIGURA 06 – CRITÉRIOS DE BUSCA E SELEÇÃO DE ARTIGOS



Fonte: O autor (2025)

Foram adotados os seguintes critérios de inclusão: artigos publicados em periódicos indexados nas bases Web of Science e Scopus; redigidos em inglês; publicados entre 2016 e 2025; de acesso aberto; e que apresentassem aderência à temática da pesquisa, com ênfase na aplicação tecnológica e em negócios digitais. Como critérios de exclusão, foram eliminados artigos duplicados, estudos sem acesso ao texto completo, resumos de conferências, capítulos de livros e trabalhos que, após leitura preliminar, não apresentaram relação direta com os objetivos da investigação.

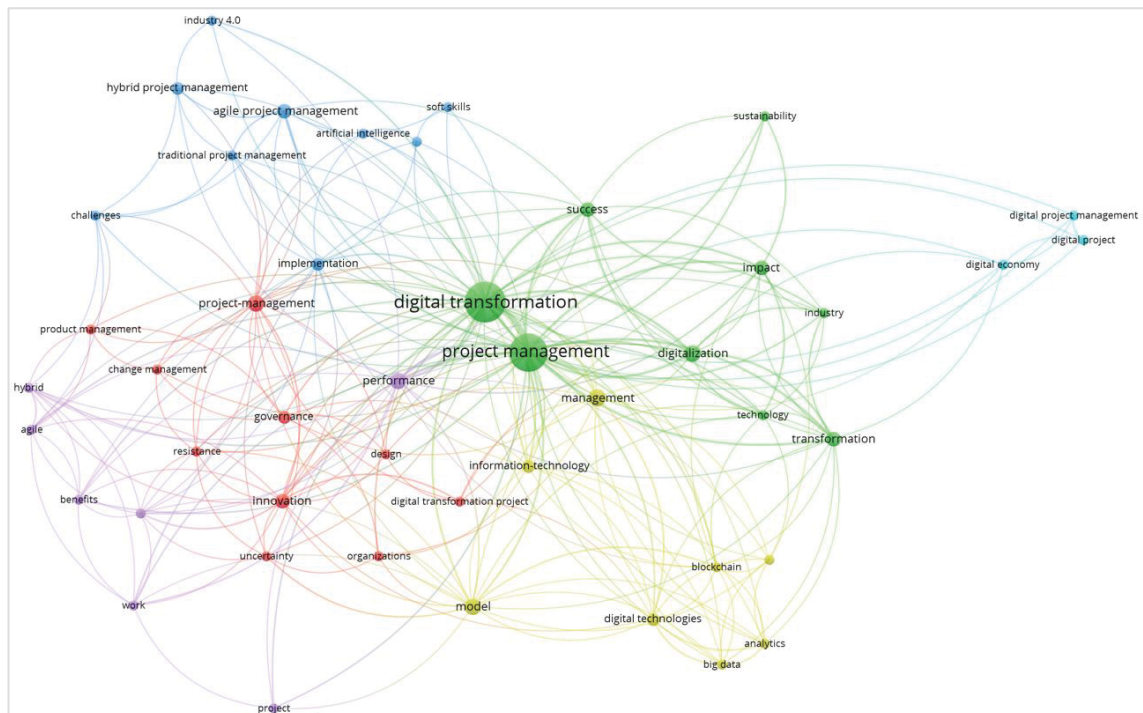
### 2.6.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Com o intuito de verificar a afinidade entre as palavras-chave e subsidiar a construção da Matriz de Conceitos, realizou-se uma análise bibliométrica por meio do *software* VOSviewer® (Figura 07). A visualização obtida evidencia uma forte associação entre a TD e o GP, demonstrando a interdependência entre essas dimensões na literatura recente.

Observa-se, ainda, a correlação da TD com termos como digitalização, tecnologia, tecnologias digitais, informação, inovação, impacto e sustentabilidade, o que indica seu tratamento como um processo sistêmico, sustentado por recursos tecnológicos e orientado a resultados organizacionais. No campo do GP, destacam-se conexões com implementação, governança, gestão da mudança, resistência, desempenho e incerteza, refletindo os principais desafios relacionados à condução de iniciativas digitais.

Além disso, a recorrência de termos como *agile project management*, *big data*, *blockchain* e *analytics* reforça a relevância de abordagens flexíveis e de tecnologias emergentes como componentes estratégicos para viabilizar a TD, sobretudo em contextos de alta competitividade, como o *e-commerce*.

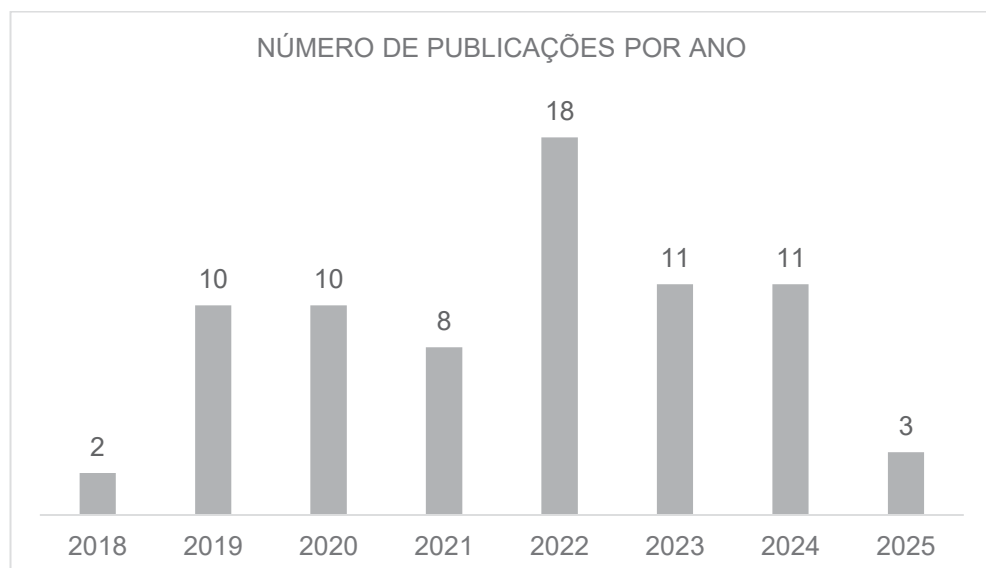
FIGURA 07 – CONEXÕES ENTRE AS PALAVRAS-CHAVE



Fonte: O autor (2025)

A evolução temporal das publicações que relacionam TD e GP atingiu seu ponto máximo em 2022, com 18 artigos publicados, conforme ilustrado no Gráfico 1. O primeiro registro ocorreu em 2018, com 2 publicações, e em 2025 já foram identificados 3 novos artigos, o que demonstra a continuidade do interesse acadêmico pelo tema.

GRÁFICO 01 – NÚMERO DE PUBLICAÇÕES POR ANO



Fonte: O autor (2025)

A Tabela 2 apresenta os 53 artigos selecionados para a realização da RSL, de acordo com os critérios previamente estabelecidos. Para maior clareza e aprofundamento da análise, a tabela explicita os autores, os títulos dos artigos, o ano de publicação e os periódicos em que foram veiculados. Essa categorização possibilita identificar tendências temporais, fontes recorrentes de publicação e contribuições oriundas de diferentes áreas e contextos institucionais, constituindo a base para as análises quantitativa e qualitativa desenvolvidas nas seções subsequentes.

TABELA 02 – LISTA DE ARTIGOS PARA A REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

n°	Autores	Título	Ano	Periódico
1	Javaid Butt	A Conceptual Framework to Support Digital Transformation in Manufacturing Using an Integrated Business Process Management Approach	2020	Designs (MDPI)
2	Manlio Del Giudice, Veronica Scuotto, Armando Papa, Shlomo Y. Tarba, Stefano Bresciani, Merrill Warkentin	A Self-Tuning Model for Smart Manufacturing SMEs: Effects on Digital Innovation	2021	Journal of Product Innovation Management
3	Bianca Felizardo Lima, Julio Vieira Neto, Renan Silva Santos, Rodrigo Goyannes Gusmão Caiado	A Socio-Technical Framework for Lean Project Management Implementation towards Sustainable Value in the Digital Transformation Context	2023	Sustainability (MDPI)
4	Rebeka D. Vlahov Golomejić, Tena Obradović Posinković	A Systematic Literature Review of Industry 4.0 and Project Management	2023	European Project Management Journal
5	Diana Marie Wiechmann, Christopher Reichstein, Ralf-Christian Haerting, Joerg Bueechl, Michael Pressl	Agile Management to Secure Competitiveness in Times of Digital Transformation in Medium-Sized Businesses	2022	Procedia Computer Science
6	Anca Antoaneta Vărzaru	An Empirical Framework for Assessing the Digital Technologies Users' Acceptance in Project Management	2022	Electronics (MDPI)
7	Munir Majdalawieh, Shafaq Khan	Building an Integrated Digital Transformation System Framework: A Design Science Research, the Case of FedUni	2022	Sustainability (MDPI)
8	Karl S.R. Warner, Maximilian Wäger	Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal	2019	Long Range Planning

9	Maria Paula N. Perides, Eduardo P. G. de Vasconcellos, Liliana Vasconcellos	A Gestão de Mudanças em Projetos de TD: Estudo de Caso em uma Organização Financeira	2020	Revista de Gestão e Projetos (GeP)
10	Alexander Skuridin, Martin Wynn	Chatbot Design and Implementation: Towards an Operational Model for Chatbots	2024	Information (MDPI)
11	Johan Simonsson, Mats Magnusson	Collaboration Challenges in Digital Service Innovation Projects	2018	International Journal of Automation Technology
12	Patricia J. Guinan, Salvatore Parise, Nan Langowitz	Creating an Innovative Digital Project Team: Levers to Enable Digital Transformation	2019	Business Horizons
13	Christian Leyh, Konstanze Köppel, Sarah Neuschl, Milan Pentrack	Critical Success Factors for Digitalization Projects	2021	Proceedings of the 16th Conference on Computer Science and Intelligence Systems
14	Natércia Durão, Maria João Ferreira, Carla Santos Pereira, Fernando Moreira	Current and Future State of Portuguese Organizations Towards Digital Transformation	2019	Procedia Computer Science
15	Ines Mergel, Noella Edelmann, Nathalie Haug	Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews	2019	Government Information Quarterly
16	Yueqiang Xu, Timo Koivumäki	Digital Business Model Effectuation: An Agile Approach	2019	Computers in Human Behavior
17	Peter M. Bican, Alexander Brem	Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There a Sustainable "Digital"?	2020	Sustainability (MDPI)
18	Peter C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, et al.	Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda	2021	Journal of Business Research
19	Xiaoteng Zhu, Shilun Ge, Nianxin Wang	Digital Transformation: A Systematic Literature Review	2021	Computers & Industrial Engineering
20	Abayomi Baiyere, Hannu Salmela, Tommi Tapanainen	Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management	2020	European Journal of Information Systems
21	Carl Marnewick, Annlizé L. Marnewick	Digitalization of Project Management: Opportunities in Research and Practice	2022	Project Leadership and Society
22	Marijana Bugarčić, Marko Slavković	Does Digitalization Support Project Management Effectiveness? New Insight on the Role of Intellectual Capital	2023	Buildings (MDPI)

23	Geovane Soares Galvão Junior, Renato Penha, Vanessa Nunes de Sousa Alencar Vasconcelos, Luciano Ferreira da Silva, Marcelo Luiz do Amaral Gonçalves	Elementos e Práticas de GP de TD para Suportar o Business Agility – Uma Revisão Sistemática da Literatura	2024	International Journal of Innovation (IJI)
24	Leticya Hilario Raddi-Mira, Jose Eduardo Pecora Junior, Fernando Deschamps	Framework for Implementing Industry 4.0 Projects	2024	Sustainability (MDPI)
25	Alina Kozarkiewicz	General and Specific: The Impact of Digital Transformation on Project Processes and Management Methods	2020	Foundations of Management
26	Warren M. Gertzen, Elma van der Lingen, Herman Steyn	Goals and Benefits of Digital Transformation Projects: Insights into Project Selection Criteria	2022	South African Journal of Economic and Management Sciences
27	David Sjödin, Vinit Parida, Maximilian Palmié, Joakim Wincent	How AI Capabilities Enable Business Model Innovation: Scaling AI through Co-evolutionary Processes and Feedback Loops	2021	Journal of Business Research
28	Man Do Thia, Tra Dao Thua	How Internal Factors Determine Digital Transformation: The Moderating Role of Leader's Project Management Competence	2025	Journal of Project Management
29	Marek Szelągowski, Justyna Berniak-Woźny	How to Improve the Assessment of BPM Maturity in the Era of Digital Transformation	2022	Information Systems and e-Business Management
30	Alessia Correani, Alfredo De Massis, Federico Frattini, Antonio Messeni Petruzzelli, Angelo Natalicchio	Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects	2020	California Management Review
31	Melinda Pacolli	Importance of Change Management in Digital Transformation Sustainability	2022	IFAC PapersOnLine
32	Jiju Antony, Michael Sony, Jose Arturo Garza-Reyes, et al.	Industry 4.0 Benefits, Challenges and Critical Success Factors: A Comparative Analysis through the Lens of Resource Dependence Theory	2023	Journal of Manufacturing Technology Management
33	Steffen Kinkel, Sebastian Beiner, Dominique René Fara	Key Competences for Digital Business Model Innovation of Industrial Companies	2023	International Journal of Innovation Management

34	Philipp Boateng, Cecília Olexová	Managerial Competencies Critical for Enhancing Organisational Responsiveness and Agility in Digital Transformation of SMEs: A Qualitative Study	2024	Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D
35	Lucija Ivanić, Vesna Bosilj Vukšić, Mario Spremić	Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned	2019	Technology Innovation Management Review
36	Jonathan Brodeur, Robert Pellerin, Isabelle Deschamps	Operationalization of Critical Success Factors to Manage the Industry 4.0 Transformation of Manufacturing SMEs	2022	Sustainability (MDPI)
37	Geovane Soares Galvão Junior, Renato Penha, Luciano Ferreira da Silva, Marcelo Luiz do Amaral Gonçalves	Proposta de Modelo Baseado em Elementos e Práticas de GP de TD para Suportar o Business Agility	2024	Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA)
38	Joakim Björkdahl	Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms	2020	California Management Review
39	Marcus Fischer, Florian Imgrund, Christian Janiesch, Axel Winkelmann	Strategy Archetypes for Digital Transformation: Defining Meta Objectives Using Business Process Management	2020	Information & Management
40	Yasser Omar Abdallah, Essam Shehab, Ahmed Al-Ashaab	Sustainable Digital Transformation: The Role of Organisational Digital Culture	2022	Advances in Manufacturing Technology XXXV
41	Luís Filipe Rodrigues, Abílio Oliveira, Helena Rodrigues	Technology Management Has a Significant Impact on Digital Transformation in the Banking Sector	2023	International Review of Economics and Finance
42	Ghita Ibrahim, Bouchra Benchekroun	The Contribution of Agility to an Organization's Digital Transformation	2023	TEM Journal
43	Yan Liu, Ningshuang Zeng, Eleni Papadonikolaki, Kirk Maritshane, Paul W. Chan	The Future of Digitalized Project Practices through Data-Savvy Talent	2024	Project Leadership and Society
44	Jingyi Zhang, Hanxi Li, Hong Zhao	The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response	2025	Systems (MDPI)
45	Haider Al Mashalah, Elkafi Hassini, Angappa Gunasekaran, Deepa Bhatt (Mishra)	The Impact of Digital Transformation on Supply Chains Through E-Commerce: Literature Review and a Conceptual Framework	2022	Transportation Research Part E
46	Sofia Carujo, Pedro Fernandes Anunciação, João Rocha Santos	The Project Management Approach: A Critical Success Factor in Digital Transformation Initiatives	2022	Economics and Culture

47	Magali Simard, Monique Aubry	The Project Management Office's Active Participation in a Digital Transformation: A Trajectory Full of Twists and Turns	2025	Project Management Journal
48	Marcelo Luiz A. Gonçalves, Renato Penha, Luciano F. Silva, Cristina D. P. Martens, Vlamir F. Silva	The Relationship Between Project Management and Digital Transformation: Systematic Literature Review	2023	Revista de Administração Mackenzie (RAM)
49	Philipp Barthel, Thomas Hess	Towards a Characterization of Digitalization Projects in the Context of Organizational Transformation	2020	Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems
50	Cristiana R. D'Oliveira Andrade, Cláudio R. Gonçalo, André M. Santos	TD com Agilidade: A Emergente Capacidade Dinâmica de Serviços Complementares	2022	Revista de Administração Mackenzie (RAM)
51	Bård Tronvoll, Alexey Sklyar, David Sörhammar, Christian Kowalkowski	Transformational Shifts Through Digital Servitization	2020	Industrial Marketing Management
52	Gregory Vial	Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda	2019	Journal of Strategic Information Systems
53	Ross Brisco	Understanding Industry 4.0 Digital Transformation	2022	International Design Conference – DESIGN

Fonte: O autor (2025)

## 2.6.2 MATRIZ CONCEITO

Após a análise detalhada dos artigos selecionados, foram identificados os principais constructos relacionados ao tema. A Tabela 3 apresenta esses conceitos extraídos a partir da Revisão Sistemática da Literatura, os quais constituem a base para o framework desenvolvido neste estudo (Figura 08). Para a organização e síntese desses elementos, adotou-se o método de codificação gráfica de contribuições teóricas proposto por Watson e Webster (2020). Esse método consiste em representar os conceitos-chave e suas inter-relações em um grafo etiquetado, possibilitando a sistematização da literatura e a construção de uma síntese conceitual estruturada.

TABELA 03 – CONSTRUCTOS EXTRAÍDOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

#	Constructos	Citações	Referências
1	Cultura Organizacional	33	ABDALLAH et al., 2022; ANDRADE et al., 2022; ANTONY et al., 2023; BICAN; BREM, 2020; BJÖRKDAHL, 2020; BOATENG; OLEXOVÁ, 2024; BRISCO, 2022; BUGARČIĆ; SLAVKOVIĆ, 2023; BUTT, 2020; CARUJO et al., 2022; CORREANI et al., 2020; DEL GIUDICE et al., 2020; DURÃO et al., 2019; FISCHER et al., 2020; GALVÃO JUNIOR et al., 2023; GALVÃO JUNIOR et al., 2024; GERTZEN et al., 2022; GONÇALVES et al., 2023; IBRAHIMI; BENCHEKROUN, 2023; LEYH et al., 2021; LIMA et al., 2023; LIU et al., 2024; MASHALAH et al., 2022; MERGEL et al., 2019; PERIDES et al., 2020; RODRIGUES et al., 2023; SIMARD; AUBRY, 2024; SJÖDIN et al., 2021; VIAL, 2019; WARNER; WÄGER, 2019; WIECHMANN et al., 2022; XU; KOIVUMÄKI, 2019; ZHANG et al., 2025.
2	Gestão da Mudança	27	ANTONY et al., 2023; BAIYERE et al., 2020; BICAN; BREM, 2020; BJÖRKDAHL, 2020; BOATENG; OLEXOVÁ, 2024; BRODEUR et al., 2022; BUGARČIĆ; SLAVKOVIĆ, 2023; BUTT, 2020; CARUJO et al., 2022; CORREANI et al., 2020; DEL GIUDICE et al., 2020; DURÃO et al., 2019; FISCHER et al., 2020; GALVÃO JUNIOR et al., 2023; GALVÃO JUNIOR et al., 2024; GERTZEN et al., 2022; GONÇALVES et al., 2023; IBRAHIMI; BENCHEKROUN, 2023; LEYH et al., 2021; LIMA et al., 2023; LIU et al., 2024; MERGEL et al., 2019; PERIDES et al., 2020; RODRIGUES et al., 2023; SIMARD; AUBRY, 2024; WARNER; WÄGER, 2019; ZHANG et al., 2025.
3	Agilidade em Projetos	29	ANDRADE et al., 2022; ANTONY et al., 2023; BARTHEL; HESS, 2020; BICAN; BREM, 2020; BJÖRKDAHL, 2020; BOATENG; OLEXOVÁ, 2024; BRODEUR et al., 2022; BUGARČIĆ; SLAVKOVIĆ, 2023; BUTT, 2020; CARUJO et al., 2022; CORREANI et al., 2020; DEL GIUDICE et al., 2020; DURÃO et al., 2019; FISCHER et al., 2020; GALVÃO JUNIOR et al., 2023; GALVÃO JUNIOR et al., 2024; GERTZEN et al., 2022; GONÇALVES et al., 2023; IBRAHIMI; BENCHEKROUN, 2023; LEYH et al., 2021; LIMA et al., 2023; MAJDALAWIEH; KHAN, 2022; MERGEL et al., 2019; SJÖDIN et al., 2021; SKURIDIN; WYNN, 2024; WARNER; WÄGER, 2019; XU; KOIVUMÄKI, 2019; ZHANG et al., 2025; ZHU et al., 2021.
4	Infraestrutura Digital	26	ABDALLAH et al., 2022; ANDRADE et al., 2022; BAIYERE et al., 2020; BARTHEL; HESS, 2020; BICAN; BREM, 2020; BJÖRKDAHL, 2020; BOATENG; OLEXOVÁ, 2024; BRODEUR et al., 2022; BUGARČIĆ; SLAVKOVIĆ, 2023; BUTT, 2020; CARUJO et al., 2022; CORREANI et al., 2020; DEL GIUDICE et al., 2020; DURÃO et al., 2019; FISCHER et al., 2020; GERTZEN et al., 2022; GONÇALVES et al., 2023; IBRAHIMI; BENCHEKROUN, 2023; LEYH et al., 2021; MERGEL et al., 2019; SIMONSSON; MAGNUSSON, 2018; SJÖDIN et al., 2021; SKURIDIN; WYNN, 2024; THI; THU, 2025; TRONVOLL et al., 2020; XU; KOIVUMÄKI, 2019.

5	Centralidade no Cliente	24	ABDALLAH et al., 2022; ANDRADE et al., 2022; BAIYERE et al., 2020; BARTHEL; HESS, 2020; BICAN; BREM, 2020; BJÖRKDAHL, 2020; BOATENG; OLEXOVÁ, 2024; BRODEUR et al., 2022; BUGARČIĆ; SLAVKOVIĆ, 2023; BUTT, 2020; CARUJO et al., 2022; CORREANI et al., 2020; DEL GIUDICE et al., 2020; DURÃO et al., 2019; FISCHER et al., 2020; GERTZEN et al., 2022; IBRAHIMI; BENCHEKROUN, 2023; KOZARKIEWICZ, 2020; LIMA et al., 2023; MASHALAH et al., 2022; MERGEL et al., 2019; SJÖDIN et al., 2021; WIECHMANN et al., 2022; ZHANG et al., 2025.
6	Engajamento das Partes Interessadas	22	ANDRADE et al., 2022; BAIYERE et al., 2020; BARTHEL; HESS, 2020; BICAN; BREM, 2020; BJÖRKDAHL, 2020; BOATENG; OLEXOVÁ, 2024; BRODEUR et al., 2022; BUGARČIĆ; SLAVKOVIĆ, 2023; BUTT, 2020; CARUJO et al., 2022; CORREANI et al., 2020; DEL GIUDICE et al., 2020; DURÃO et al., 2019; FISCHER et al., 2020; GERTZEN et al., 2022; GONÇALVES et al., 2023; IBRAHIMI; BENCHEKROUN, 2023; MERGEL et al., 2019; VIAL, 2019; XU; KOIVUMÄKI, 2019; ZHANG et al., 2025; ZHU et al., 2021.
7	Análise de Dados	17	BJÖRKDAHL, 2020; CORREANI et al., 2020; DURÃO et al., 2019; GALVÃO JUNIOR. et al., 2024; GERTZEN et al., 2022; GOLOMEJIĆ; POSINKOVIĆ, 2023; GUINAN et al., 2019; IVANČIĆ et al., 2019; KINKEL et al., 2023; KOZARKIEWICZ, 2020; MARNEWICK; MARNEWICK, 2022; PACOLLI, 2022; SJÖDIN et al., 2021; TRONVOLL et al., 2020; VERHOEF et al., 2021; ZHANG et al., 2025; ZHU et al., 2021.
8	Gestão de Processos de Negócio	16	BAIYERE et al., 2020; BARTHEL; HESS, 2020; BICAN; BREM, 2020; BJÖRKDAHL, 2020; BOATENG; OLEXOVÁ, 2024; BRODEUR et al., 2022; BUGARČIĆ; SLAVKOVIĆ, 2023; CORREANI et al., 2020; DURÃO et al., 2019; FISCHER et al., 2020; GERTZEN et al., 2022; GUINAN et al., 2019; IVANČIĆ et al., 2019; LIU et al., 2024; SZELAĞOWSKI; WOŻNY, 2022; ZHANG et al., 2025.
9	Gerenciamento de Riscos	10	BUTT, 2020; CARUJO et al., 2022; GERTZEN et al., 2022; IBRAHIMI; BENCHEKROUN, 2023; LEYH et al., 2021; PACOLLI, 2022; RADDI-MIRA et al., 2024; VARZARU, 2022; WARNER; WÄGER, 2019; ZHANG et al., 2025.
10	Governança de projetos de TI	8	ANDRADE et al., 2022; BRODEUR et al., 2022; GALVÃO JUNIOR. et al., 2024; GONÇALVES et al., 2023; LEYH et al., 2021; MERGEL et al., 2019; SIMARD; AUBRY, 2024; SIMONSSON; MAGNUSSON, 2018.

Fonte: O autor (2025)

Em síntese, a Matriz de Conceitos (Tabela 3) revela um núcleo teórico multifacetado, no qual constructos de natureza organizacional, metodológica, tecnológica e relacional se entrelaçam para explicar como o GP contribui para a TD no e-commerce.

A análise de frequência evidencia a predominância dos constructos “Cultura Organizacional” (33 ocorrências) e “Gestão da Mudança” (27 ocorrências), confirmando que a dimensão humana permanece o vetor determinante de sucesso em processos de TD. Mesmo em iniciativas sustentadas por tecnologia, a literatura reforça que a capacidade de adaptação cultural e a condução estruturada de mudanças são fatores críticos para mitigar resistências e alinhar pessoas às novas práticas digitais.

O constructo “Agilidade em Projetos” (29 ocorrências) destaca-se como elemento de articulação entre estratégia e execução, conferindo flexibilidade e velocidade às respostas organizacionais em mercados altamente competitivos. No contexto do e-commerce, a adoção de metodologias ágeis não apenas acelera a implementação de soluções digitais, mas também promove ciclos de aprendizado contínuo, essenciais para a inovação incremental e disruptiva.

No eixo tecnológico, conceitos como “Infraestrutura Digital” (26 ocorrências) e “Análise de Dados” (17 ocorrências) configuram-se como alicerces da transformação. A infraestrutura garante escalabilidade e integração de sistemas, enquanto a análise de dados fornece os insumos informacionais necessários para decisões estratégicas orientadas ao cliente. Em um setor intensamente dinâmico como o e-commerce, tais capacidades tornam-se diferenciais competitivos, possibilitando personalização, previsibilidade de demanda e otimização de processos.

Adicionalmente, constructos de natureza relacional, como “Engajamento dos Stakeholders” (22 ocorrências) e “Centralidade no Cliente” (24 ocorrências), reforçam a centralidade do ecossistema de partes interessadas e do valor percebido pelo usuário final. A literatura indica que a TD bem-sucedida em e-commerce transcende a dimensão tecnológica: trata-se de redesenhar modelos de negócio para oferecer experiências mais relevantes e integradas, colocando o cliente como eixo norteador.

Por fim, constructos de suporte, como “Gestão de Processos de Negócio” (16 ocorrências), “Gerenciamento de Riscos” (10 ocorrências) e “Governança de TI” (8 ocorrências), complementam o quadro teórico ao evidenciar a necessidade de mecanismos de controle, mitigação de incertezas e alinhamento estratégico. Esses elementos funcionam como garantias institucionais para sustentar a continuidade das iniciativas digitais, reduzindo vulnerabilidades e assegurando coerência entre objetivos de curto e longo prazo.

Assim, a literatura analisada aponta que a TD em e-commerce, quando apoiada pelo GP, requer a integração equilibrada de quatro dimensões: humana (cultura e mudança organizacional), metodológica (agilidade e gestão de processos), tecnológica (infraestrutura e análise de dados) e relacional (stakeholders e cliente). Essa convergência teórica sustenta o framework desenvolvido neste estudo, oferecendo uma base robusta para compreender e orientar iniciativas de TD no setor.

### 2.6.3 LACUNAS DE PESQUISA

A partir da análise sistemática da literatura, foi possível identificar lacunas relevantes relacionadas à integração entre Gerenciamento de Projetos (GP) e Transformação Digital (TD), especialmente no contexto do e-commerce. Embora diversos estudos abordem esses temas de forma isolada ou parcial, observa-se a ausência de abordagens integradas, estruturadas e orientadas à aplicação prática. A Tabela 04 sintetiza as principais lacunas identificadas, bem como suas respectivas bases teóricas.

TABELA 04 – LACUNAS DE PESQUISA IDENTIFICADAS

Nº	Lacuna de Pesquisa	Evidência na Literatura	Bae Teórica Associada
1	Ausência de <i>frameworks</i> integrados que articulem práticas de Gerenciamento de Projetos como suporte estruturante à Transformação Digital	Estudos tratam GP e TD como disciplinas complementares, porém analisadas de forma independente ou apenas conceitual	IVANČIĆ, VUKŠIĆ E SPREMIĆ (2019); KOZARKIEWICZ (2020); GONÇALVES et al. (2023); LIMA et al. (2023)
2	Predominância de abordagens focadas em adoção tecnológica, com pouca ênfase na governança e no gerenciamento de projetos de TD	A literatura enfatiza tecnologias habilitadoras (IA, big data, cloud), mas negligencia mecanismos de coordenação e controle	VERHOEF et al. (2021); WARNER E WÄGER (2019); HANELT et al. (2021)
3	Escassez de estudos que considerem as especificidades do setor de e-commerce na condução de projetos de Transformação Digital	A maioria dos frameworks é genérica ou aplicada a manufatura, setor público ou indústria 4.0	CORREANI ET AL. (2020); BJÖRKDAHL (2020); MASHALAH et al. (2022)

4	Falta de modelos que integrem avaliação de maturidade digital, descoberta do problema, validação e padronização em um único ciclo de projeto	Modelos existentes abordam fases isoladas da TD, sem visão sistêmica orientada ao ciclo de vida do projeto	VIAL (2019); LEYH et al. (2021); BAIYERE, SALMELA E TAPANAINEN (2020)
5	Limitação de estudos que utilizem abordagens orientadas ao design de artefatos para resolver problemas práticos de TD	Predomínio de estudos descritivos e empíricos, com baixa incidência de pesquisas baseadas em Design Science	MAJDALAWIEH E KHAN (2022); GALVÃO JUNIOR et al. (2024); HEVNER et al. (2004)
6	Baixa exploração do papel do PMO e da governança de projetos em iniciativas de Transformação Digital	O papel do PMO é mencionado, mas raramente operacionalizado em modelos de TD	SIMARD E AUBRY (2025); GONÇALVES et al. (2023); LEYH et al. (2021)

Fonte: O autor (2025)

As lacunas de pesquisa sintetizadas na Tabela 4 evidenciam que, apesar do avanço significativo dos estudos sobre Transformação Digital e Gerenciamento de Projetos, ainda há carência de abordagens integradas, estruturadas e orientadas à aplicação prática, especialmente no contexto do e-commerce.

Observa-se que a literatura tende a tratar esses temas de forma fragmentada, com foco predominante em aspectos tecnológicos ou conceituais, negligenciando a articulação entre governança, métodos de gerenciamento e especificidades setoriais.

Diante desse cenário, justifica-se o desenvolvimento de um *framework* que integre práticas de Gerenciamento de Projetos às iniciativas de Transformação Digital, buscando endereçar as lacunas identificadas e contribuir tanto para o avanço teórico quanto para a prática gerencial.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia adotada neste estudo é o DSR, caracterizado por um processo rigoroso de projeção de artefatos voltados à resolução de problemas (LACERDA et al., 2013). O detalhamento do método, bem como os critérios de inclusão e exclusão, será apresentado na seção seguinte.

Neste trabalho, propõe-se um *framework* que orienta a aplicação do GP na TD no setor de e-commerce, marcado por elevada dinamicidade e competitividade.

As etapas dessa pesquisa são:

- Descobrimiento e definição do problema;
- Levantamento de material relevante;
- Extração dos constructos por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura;
- Desenvolvimento do artefato (*framework*);
- Avaliação do modelo por meio de entrevistas semiestruturadas com especialistas no setor;
- Considerações finais.

O desenvolvimento deste estudo é desafiador por integrar três métodos científicos, com o propósito de oferecer, ao mesmo tempo, uma base teórica sólida e uma proposta prática aplicável em organizações. A Revisão Sistemática da Literatura fornece a fundamentação teórica necessária, enquanto o DSR estrutura o desenvolvimento do modelo. Por fim, a entrevista semiestruturada com especialistas permite avaliar a aplicabilidade e a aderência do modelo às práticas profissionais.

#### 3.1.1 DESIGN SCIENCE RESEARCH

A DSR configura-se como uma abordagem metodológica fundamentada na Ciência do Projeto ou Ciência do Artificial (SIMON, 1996). Essa abordagem é diferente das ciências naturais e sociais, que buscam descrever, compreender, explicar e prever fenômenos (VAN AKEN, 2004). Ela concentra-se na concepção de artefatos voltados a alcançar objetivos específicos e a modificar situações existentes, de modo a produzir resultados superiores (HEVNER; MARCH; PARK; RAM, 2004). Nesse

sentido, o conhecimento gerado não é descritivo-explicativo, mas prescritivo, ou seja, orientado para indicar como as coisas deveriam ser (MARCH; SMITH, 1995).

O DSR conta com um processo rigoroso de investigação, que busca compreender e analisar o comportamento do artificial tanto sob a perspectiva acadêmica quanto sob a organizacional (MARCH; SMITH, 1995). Seu propósito central é desenvolver conhecimento voltado à concepção e ao aperfeiçoamento de artefatos, capazes de oferecer soluções efetivas para problemas práticos, mantendo ao mesmo tempo relevância científica e aplicabilidade profissional (HEVNER; MARCH; PARK; RAM, 2004; MARCH; SMITH, 1995).

Neste estudo, adota-se a proposta de Lacerda et al. (2013), que organiza o método em fases claramente definidas, permitindo tanto a fundamentação científica quanto a aplicabilidade prática do *framework* a ser construído. A Tabela 4 apresenta as etapas de condução.

TABELA 05 – ETAPAS DE CONDUÇÃO DO *DESIGN SCIENCE RESEARCH*

Etapas de Condução	Resumo
Conscientização	Nesta etapa, busca-se compreender e contextualizar o problema, evidenciando a situação problemática e descrevendo o ambiente em que o artefato será aplicado. Também são definidos os pontos de interação com o artefato, as métricas e critérios de aceitação da solução, bem como os atores envolvidos.
Sugestão	São propostas soluções potenciais com base nas premissas e requisitos identificados para a construção do artefato. Devem ser registradas as tentativas de desenvolvimento e as razões de rejeição de abordagens alternativas. Além disso, considera-se desde essa fase a implicação ética da aplicação do artefato.
Desenvolvimento	Corresponde à criação do artefato, incluindo a justificativa para a escolha das ferramentas utilizadas. Nessa etapa, são detalhados os componentes e as relações causais responsáveis pelos efeitos esperados. Também se define a forma pela qual o artefato será testado.
Avaliação	Consiste na aplicação de mecanismos de avaliação para verificar o desempenho do artefato em relação às métricas previamente estabelecidas. Em avaliações qualitativas, devem ser descritos os participantes envolvidos e possíveis fontes de viés. Os resultados devem indicar o que funcionou, o que não funcionou e os ajustes necessários.

Conclusão

Etapa final, em que se sintetizam os principais aprendizados obtidos ao longo de todas as fases do projeto. Nela, justifica-se a contribuição do trabalho para a classe de problemas estudada e destacam-se implicações para pesquisas futuras.

Fonte: Adaptado de Lacerda et al. (2013)

### 3.1.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

O método utilizado neste estudo foi proposto por Tranfield et al. (2003). Ele foi desenvolvido como alternativa às revisões narrativas tradicionais, com o objetivo de reduzir vieses e aumentar a transparência e a reprodutibilidade no campo da gestão.

Segundo Tranfield et al. (2003), às revisões narrativas tradicionais carecem de rigor metodológico e são influenciadas pelos vieses do pesquisador, o que compromete sua utilidade para a formulação de políticas e práticas baseadas em evidências.

No estágio de planejamento, os autores enfatizam a necessidade de formular perguntas de pesquisa claras e delimitadas, bem como de estabelecer protocolos explícitos que orientem todo o processo. O estágio de condução envolve a busca sistemática e abrangente de estudos, a aplicação de critérios de inclusão e exclusão previamente definidos, e a avaliação crítica da qualidade metodológica das pesquisas selecionadas. Por fim, o estágio de elaboração do relatório compreende a síntese dos achados, que pode ser de caráter qualitativo, quantitativo ou integrativo, seguida da apresentação transparente dos procedimentos adotados e das implicações teóricas e práticas derivadas da revisão.

Esse método diferencia-se pela ênfase no caráter replicável e auditável do processo, o que reforça sua credibilidade científica e possibilita o acúmulo consistente de evidências na área da gestão.

### 3.1.3 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

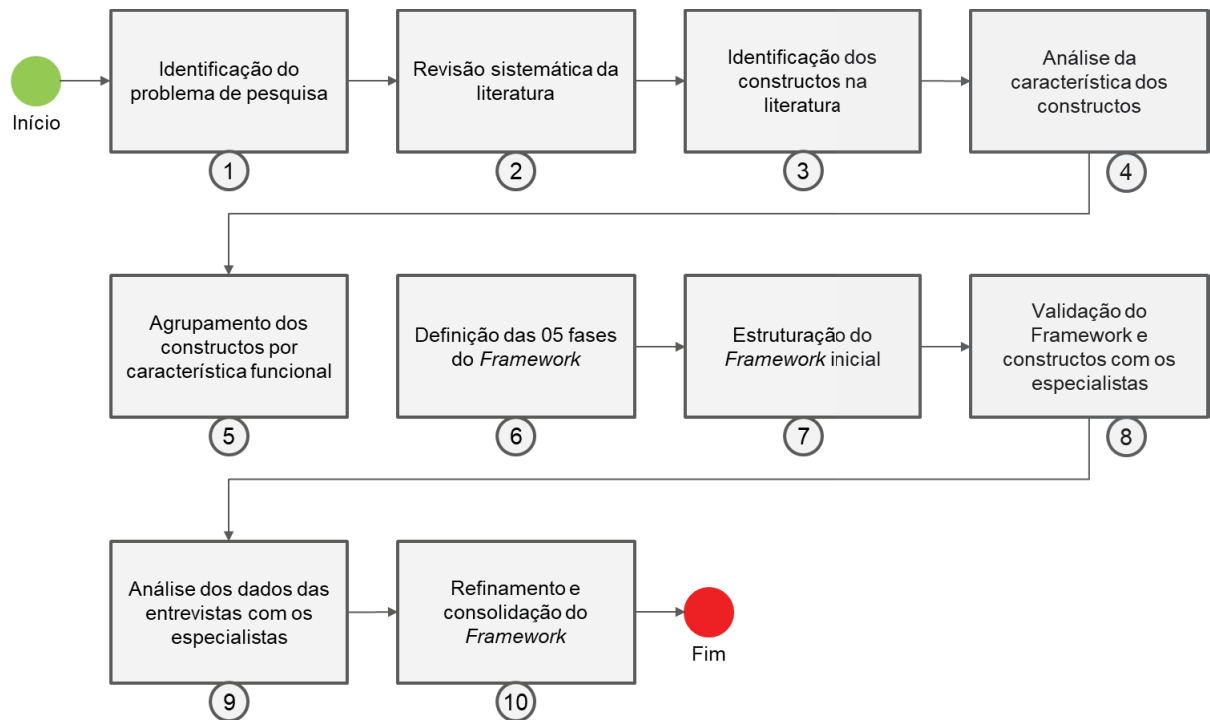
De forma a respeitar o rigor acadêmico na condução de entrevistas, foi adotado o framework proposto por Kallio et al. (2016). Ele possui 05 etapas, que resulta de uma revisão metodológica sistemática que sintetiza orientações dispersas para o desenvolvimento de guias de entrevistas semiestruturadas.

Na fase (1), avalia-se a adequação das entrevistas semiestruturadas à questão de pesquisa, ao fenômeno em análise e às condições de campo. A fase (2) consiste no mapeamento crítico da base conceitual por meio de revisão focada, complementada, quando necessário, por consultas a especialistas ou oficinas com a equipe, a fim de consolidar um referencial substantivo. Em (3), elabora-se o guia preliminar, estruturado em temas centrais e perguntas abertas, claras, não indutoras e organizadas progressivamente (aquecimento → aprofundamento → fechamento), mantendo flexibilidade para sondagens e reordenações. A fase (4) compreende testes-piloto internos (pela equipe), com especialistas e com participantes-alvo, permitindo avaliar clareza, pertinência, fluxo, duração e abrangência, o que resulta em ajustes no conteúdo e na ordem das questões. Por fim, em (5), apresenta-se o guia definitivo no relatório, possibilitando avaliação externa, replicação e aperfeiçoamento por outros pesquisadores.

#### 3.1.4 ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO FRAMEWORK

As etapas de construção do framework proposto estão sintetizadas no fluxograma apresentado na Figura 08 e refletem o percurso metodológico adotado para o desenvolvimento do artefato, em consonância com os princípios da DSR. O processo inicia-se com a identificação do problema de pesquisa, seguida da realização de uma revisão sistemática da literatura, cujo objetivo foi mapear e consolidar o conhecimento existente sobre Transformação Digital e Gerenciamento de Projetos no contexto do e-commerce.

FIGURA 08 – FLUXOGRAMA DE CONSTRUÇÃO DO FRAMEWORK



Fonte: O autor (2025)

A partir da literatura selecionada, procedeu-se à identificação dos constructos relevantes e à análise de suas características, considerando seus objetivos, funções e papel no ciclo de condução de iniciativas de transformação digital. Em seguida, os constructos foram agrupados por similaridade funcional, o que possibilitou a definição das cinco fases do framework. Essas fases constituem uma abstração conceitual derivada da literatura e visam organizar os constructos de forma lógica e progressiva.

Na sequência, realizou-se a estruturação do framework inicial, integrando as fases e seus respectivos elementos. Esse modelo preliminar foi então submetido à validação por especialistas, com o objetivo de avaliar sua clareza, coerência, relevância e potencial de aplicação prática. Por fim, os dados obtidos nas entrevistas foram analisados, resultando no refinamento e na consolidação do framework, culminando na versão final do artefato proposto.

## 4 PROPOSTA DO FRAMEWORK

A definição das cinco fases do framework proposto não se fundamentou na adoção de um modelo pré-existente, mas decorreu de um processo de síntese conceitual indutiva, conduzido a partir dos constructos identificados na Revisão Sistemática da Literatura. Após a extração e consolidação dos constructos relacionados à Transformação Digital (TD) e ao Gerenciamento de Projetos (GP), esses elementos foram analisados quanto às suas características, objetivos e ao papel que desempenham no ciclo de condução de iniciativas de transformação digital.

Com base nessa análise, os constructos foram agrupados em conjuntos com funções semelhantes, dando origem às cinco fases do framework. Essa organização teve como propósito estruturar os constructos de forma lógica, progressiva e orientada à aplicação prática, favorecendo a compreensão e o uso do framework por gestores e profissionais. Assim, as fases propostas representam uma abstração conceitual derivada da literatura, e não um modelo prescritivo previamente estabelecido, sendo posteriormente submetidas à validação por especialistas do domínio.

Com o objetivo de apoiar iniciativas de transformação digital no contexto do e-commerce, foi elaborado o framework PTD-E (Projetos de Transformação Digital no E-commerce), a partir dos constructos identificados na RSL, conforme ilustrado na Figura 8. O framework organiza-se em cinco fases sequenciais, concebidas para orientar de forma estruturada a condução de projetos de transformação digital.

A Fase 1 consiste na avaliação da maturidade organizacional, contemplando dimensões como gestão de mudanças, infraestrutura digital para suportar a transformação, cultura de centralidade no cliente e a gestão do conhecimento do time. Ferramentas de diagnóstico de maturidade serão apresentadas na Seção 4.2.1. desse estudo. Esse diagnóstico auxilia na compreensão da realidade da empresa e na definição do plano de ação para a transformação.

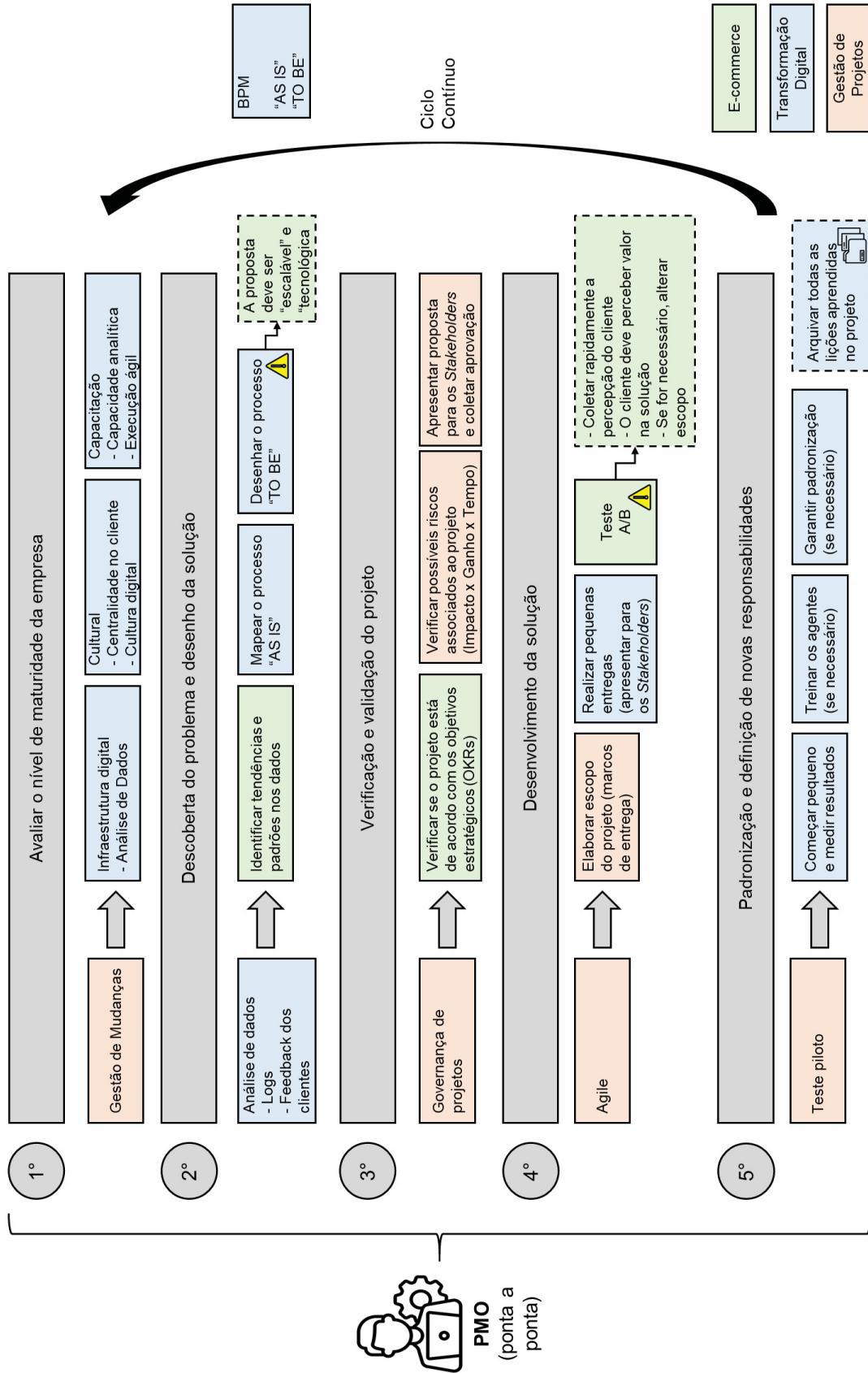
A Fase 2 abrange a descoberta do problema e o desenho da solução, mediante análise de dados para delimitar e evidenciar empiricamente o problema (com métricas e indicadores), seguido do mapeamento do processo “AS IS” e a modelagem “TO BE”.

Na Fase 3, ocorre a aprovação formal do projeto, com avaliação de sua aderência aos *Objectives and Key Results* (OKRs) organizacionais e obtenção da aprovação formal dos *stakeholders*.

A Fase 4 compreende a execução do projeto, com entregas iterativas e incrementais em sprints, conforme práticas e métodos ágeis (por exemplo, Scrum ou Kanban).

Por fim, a Fase 5 envolve o teste-piloto (“começar pequeno”) para avaliar a efetividade da mudança, seguido da implementação em escala e padronização dos processos. As lições aprendidas são registradas e disseminadas para aumentar a reprodutibilidade e acelerar projetos futuros.

FIGURA 09 – FRAMEWORK PTD-E TEÓRICO



Dessa forma, o framework PTD-E oferece uma abordagem estruturada para orientar projetos de Transformação Digital no contexto do E-commerce. Ao longo do estudo, a integração das experiências práticas dos especialistas do setor, visa promover um maior alinhamento estratégico entre as diretrizes do projeto e sua execução operacional.

## 4.1 EXPLICAÇÃO DOS CONCEITOS DO FRAMEWORK

Esta seção dedica-se à explicação individual e detalhadamente dos conceitos identificados por meio da RSL. O objetivo é proporcionar uma compreensão fundamentada de cada um desses elementos, elucidando a lógica que rege a construção do *framework* proposto na seção 4.

### 4.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos indivíduos dentro da empresa. Ela estabelece o grau de abertura para a experimentação, a colaboração entre áreas e a tolerância a erros, fatores críticos para o êxito de iniciativas de transformação.

Para viabilizar a TD, é essencial que as organizações desenvolvam uma cultura digital, caracterizada pela colaboração, inovação, responsabilidade, transparência, centralidade no cliente e valorização do desenvolvimento humano (ABDALLAH et al., 2022).

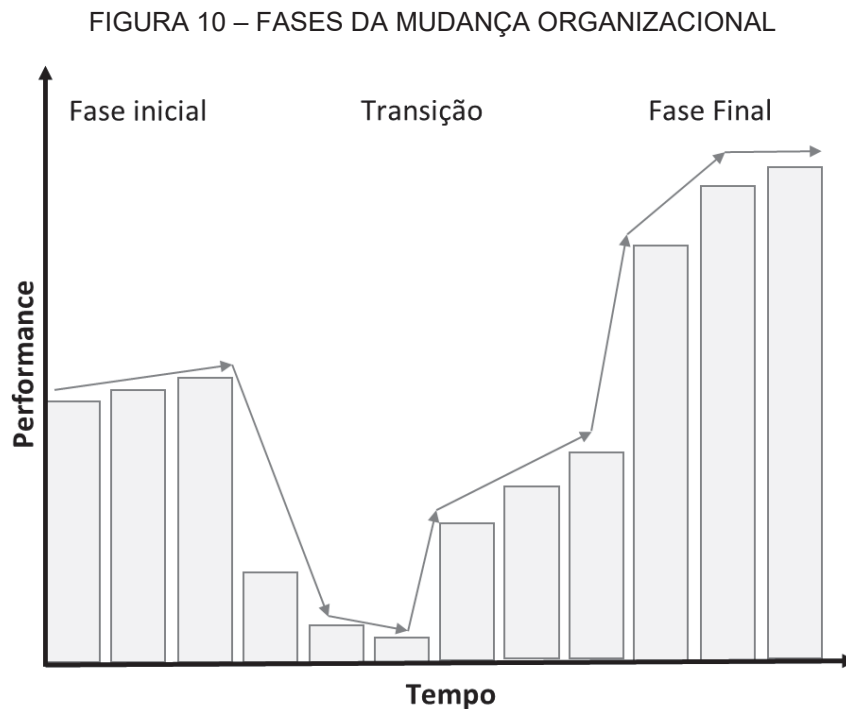
Gertzen et al. (2022) destacam que a literatura sobre cultura organizacional evidencia alguns pontos centrais que exaltam sua importância no processo de transformação; entre eles há a redução de demissões, o fortalecimento da comunicação interna, o desenvolvimento de competências, a melhoria da tomada de decisão, o aumento da segurança, a promoção de oportunidades de autoaprendizagem e o incentivo à inclusão e à diversidade nas equipes.

### 4.1.2 GESTÃO DE MUDANÇAS

As mudanças organizacionais afetam diretamente os profissionais de diferentes maneiras, gerando reações individuais e heterogêneas (PERIDES et al., 2020). A gestão de mudanças compreende o conjunto de práticas destinadas a

preparar, apoiar e engajar os colaboradores durante processos de transição organizacional. Esse constructo está intrinsecamente relacionado à cultura organizacional, uma vez que esta constitui o mecanismo central para orientar os indivíduos e reduzir resistências.

A gestão de mudanças envolve tanto a comunicação transparente quanto a capacitação contínua dos profissionais, além da criação de mecanismos de monitoramento e feedback que permitam ajustes ao longo do processo. Nesse sentido, Elroid e Tippett (2002) estudaram as fases da mudança, representadas na Figura 9, evidenciando que, no início do processo, observa-se uma manutenção do desempenho, seguida de uma queda acentuada e, posteriormente, em alguns casos, uma melhoria significativa na performance organizacional.



Fonte: Adaptado de Elrod & Tippett (2002)

#### 4.1.3 AGILIDADE EM PROJETOS

A agilidade em projetos corresponde à capacidade de responder rapidamente a mudanças no ambiente, ajustando planos, recursos e prioridades de acordo com novas necessidades.

A velocidade na tomada de decisão é essencial para que as organizações respondam mais rapidamente as mudanças do mercado (GALVÃO JUNIOR et al., 2024).

Dentre os principais métodos ágeis, destacam-se o Scrum e o Kanban, amplamente aplicados na indústria de software. Esses conceitos encontram-se detalhados na Seção 2.1.2 deste estudo.

Diferente dos modelos tradicionais, a abordagem ágil enfatiza ciclos curtos, entregas incrementais e colaboração constante com os stakeholders. A adoção de métodos ágeis favorece maior transparência, aprendizado contínuo e redução de riscos associados à incerteza.

#### 4.1.4 INFRAESTRUTURA DIGITAL

A infraestrutura digital refere-se ao conjunto de tecnologias, sistemas e plataformas que sustentam os processos e serviços digitais da organização. A digitalização de processos e negócios utiliza de tecnologias digitais e sua integração nos produtos e serviços da empresa, em suas atividades internas e externas (BJÖRKDAHL, 2020).

A infraestrutura digital é composta por tecnologias disruptivas, podendo citar por exemplo: soluções em nuvem, Inteligência Artificial (IA), sistemas ciberfísicos e blockchain, soluções que estão afetando a maioria dos projetos das empresas (LIU et al., 2024).

#### 4.1.5 CENTRALIDADE NO CLIENTE

A centralidade no cliente diz respeito à orientação estratégica da organização em colocar o consumidor como foco principal de suas decisões e processos. De acordo com o estudo de Fischer et al. (2020), grandes empresas como LEGO, SAP e Allianz Global utilizam estruturas organizacionais flexíveis para alcançar uma capacidade de resposta adequada nos níveis operacionais e estratégicos, com foco na centralidade do cliente.

No contexto do e-commerce, isso significa compreender profundamente as necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes, a fim de oferecer experiências personalizadas e de alto valor agregado. Para tomar boas decisões, é

fundamental ter conhecimento do setor e do mercado, além de informações sobre os clientes, como a compreensão de seus processos e necessidades (BOATENG; OLEXOVÁ, 2024).

#### 4.1.6 ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O sucesso de qualquer iniciativa depende da sinergia e do entendimento comum entre as partes interessadas (IBRAHIMI; BENCHEKROUN, 2023). O engajamento dos stakeholders, que envolve a participação ativa de colaboradores, clientes, fornecedores, investidores e reguladores, é essencial. Essa participação assegura o alinhamento de expectativas e o apoio contínuo ao longo do processo de mudança.

Uma gestão eficaz das relações com os stakeholders não só contribui para a eficiência das atividades e a alta qualidade da produção no curto prazo, mas também fomenta o desenvolvimento de atitudes e habilidades cruciais para o êxito do projeto (BUGARCIC; SLAVKOVIC, 2023).

#### 4.1.7 ANÁLISE DE DADOS

O enorme volume de dados gerados diariamente impulsiona as empresas a uma transformação profunda em seus modelos de negócio (CORREANI et al., 2020). A análise de dados consiste na utilização sistemática de informações para subsidiar decisões estratégicas e operacionais, transformando dados brutos em insights acionáveis.

A análise de dados abrange um conjunto de processos, métodos e ferramentas que visam examinar, limpar, transformar e modelar dados, com o objetivo de descobrir informações úteis, sugerir conclusões e apoiar a tomada de decisão. A capacidade de utilizar dados para desenvolver novos serviços se tornou um diferencial competitivo essencial no mercado atual (TRONVOLL et al., 2020).

#### 4.1.8 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM)

O Business Process Management (BPM) é um campo que busca consolidar o conhecimento sobre a gestão e o redesenho de processos de negócios nas

organizações (BAIYERE et al., 2020). A gestão de processos de negócio envolve o mapeamento, a análise e a melhoria contínua das atividades organizacionais.

Segundo Baiyere et al. (2020), existem três lógicas no BPM: lógica de processo, lógica de infraestrutura e lógica de agência. Neste contexto, destaca-se a lógica de processo, que corresponde a sequências de atividades passíveis de serem compreendidas, modeladas e remodeladas sempre que necessário. O objetivo é representar o máximo possível do trabalho como conhecimento explícito, por meio de diagramas de fluxo, possibilitando a identificação de ineficiências.

#### 4.1.9 GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos compreende a identificação, avaliação e mitigação das incertezas que podem comprometer os objetivos de um projeto. Um gerenciamento de riscos eficaz permite antecipar ameaças, estruturar planos de contingência e aumentar a resiliência organizacional. O plano de contingência foca nas ações a serem tomadas para mitigar riscos, ele é considerado como um componente da gestão de riscos (BUTT, 2020).

#### 4.1.10 GOVERNANÇA DE PROJETOS DE TI

A governança de projetos de tecnologia refere-se ao conjunto de processos e mecanismos que orientam o uso da tecnologia de modo alinhado às estratégias e aos objetivos organizacionais. Na prática, seu papel é assegurar que os investimentos em TI resultem em geração de valor, ao mesmo tempo em que garantam segurança, conformidade e eficiência.

Exemplos dessa discussão podem ser observados em diferentes setores: na indústria automotiva, o desempenho está associado às tecnologias 4.0; já na cadeia energética, a TD adquire maior relevância ao considerar o potencial estratégico de sua viabilização com forte governança tecnológica, especialmente na adaptação às operações digitais e remotas (ANDRADE, 2022).

Além disso, na dimensão organizacional, a governança deve promover mudanças culturais que favoreçam a inovação e a TD, permitindo que a organização esteja preparada para absorver e sustentar tais avanços (GALVÃO JUNIOR et al., 2024).

## 4.2 O RELACIONAMENTO ENTRE OS CONCEITOS NO FRAMEWORK

A seguinte seção tem como objetivo explicar cada uma das seções que compõem o *framework*.

### 4.2.1 AVALIAR O NÍVEL DE MATURIDADE DA EMPRESA PARA INICIATIVAS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A primeira etapa do Framework consiste na avaliação do nível de maturidade da empresa em relação a TD. Essa etapa consiste em entender se a empresa possui condições necessárias para sustentar um projeto de transformação dessa natureza. Conforme destacado por Matt, Hess e Benlian (2015), um Framework de TD deve apoiar as empresas na avaliação de suas habilidades atuais como base para a formulação da estratégia de transformação.

Aspectos como barreiras organizações, mudanças organizacionais, agilidade, etc, são destacados no artigo de Vial (2019), esses são alguns dos eixos centrais que compõe essa análise inicial. Warner e Wäger (2019) exploram como as empresas constroem as capacidades dinâmicas a fim de avaliar os níveis de consciência digital, preparo cultural e capacidade organizacional, antes e durante o processo.

A indústria tem desenvolvido diversos modelos de avaliação de maturidade digital que buscam diagnosticar a prontidão das organizações antes da implementação de iniciativas de TD. Dentre os mais difundidos, destaca-se o *Digital Maturity Model* (DMM), proposto pela TM Forum, que avalia cinco dimensões principais: cliente, estratégia, tecnologia, operações e cultura organizacional. Outro modelo amplamente referenciado é o MIT *Digital Maturity Model*, elaborado a partir da colaboração entre o MIT Sloan e a Deloitte, que avalia a prontidão digital com base em quatro dimensões: liderança, capacidades digitais, cultura e competências.

### 4.2.2 DESCOBERTA DO PROBLEMA E DESENHO DA SOLUÇÃO

A segunda etapa consiste em identificar os principais problemas organizacionais e estruturar soluções escaláveis e tecnológicas. Esse processo exige a confirmação qualitativa do problema a partir da análise de dados e a análise e observação do processo atual (AS IS). O desenvolvimento da solução é realizado a

partir do Framework BPM proposto no guia BPM CBOK (2013). Essa escolha se deve a natureza dos projetos de transformação em empresas de E-commerce, que influenciam no aspecto operacional e estratégico, esferas inerentes do BPM, caracterizado pela dependência interdepartamental.

Rosário e Raimundo (2021), destacam a digitalização dos processos de E-commerce como meio de personalizar as experiências dos usuários. A digitalização, cria condições para a escalabilidade, uma vez que soluções automatizadas permitem lidar com grandes volumes de informações e transações sem depender exclusivamente da intervenção humana.

A confecção da modelagem TO BE deve ser realizada após a coleta de dados e análise do processo AS IS. Essas etapas garantem a visualização dos impactos da transformação e as mudanças que serão necessárias. É importante ressaltar que a confecção do processo futuro deve respeitar o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e a centralidade no cliente como eixo central.

#### 4.2.3 VERIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PROJETO

Nessa etapa é necessário verificar a aderência do projeto às metas estratégicas da organização, além disso, são levantados riscos e limitações de escopo como tempo e dinheiro. É imprescindível o alinhamento e aprovação de forma formal da proposta aos *stakeholders*, se faz necessário para legitimar a iniciativa.

O alinhamento da iniciativa com os OKRs organizacionais, garante que a iniciativa vai impulsionar no atingimento desses objetivos, de forma a otimizar recursos e evitar gargalos. Podemos definir esse ato como a governança de projetos conforme apontado por Derakhshan et al., (2019).

Além disso, essa etapa é crucial pois auxilia diretamente na gestão de mudanças, já que, iniciativas previamente alinhadas com as áreas apresentadas no livro de metas para o período, tendem a ter menor resistência e maior engajamento, conforme destacada KOTTER (1996).

#### 4.2.4 DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

Na fase de execução, os princípios orientadores baseiam-se nas práticas ágeis de GP. A proposta consiste em entregáveis incrementais de ciclos curtos

(sprints), prática comumente utilizada no Scrum, conforme explicado na Seção 2.1.2 deste estudo.

A utilização do teste A/B justifica-se por sua popularidade no desenvolvimento de software, visto que consiste em uma experimentação rápida e controlada para verificar qual de duas alternativas proporciona maior valor ao cliente. Assim, o desenvolvimento de soluções voltadas à TD deve ter como foco central o valor percebido pelo cliente.

Outra recomendação prática para estudiosos e profissionais da área é a leitura da obra *A Startup Enxuta*, de Ries (2011), cujo princípio fundamental é a agilidade e a validação rápida de soluções, reduzindo as chances de fracasso das iniciativas. Como enfatiza o autor: “Os projetos inovadores estão cheios de incerteza”, o que evidencia a relevância da adaptabilidade e da experimentação ágil.

#### 4.2.5 PADRONIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DE NOVAS RESPONSABILIDADES

A etapa final consiste na execução do projeto-piloto e na implementação gradual (*rollout*) até a padronização do processo. Essa prática está alinhada com o PMI (2021), conforme descrito no PMBOK, no qual o piloto é considerado necessário para testar a efetividade da solução antes de sua adoção em escala, reduzindo os riscos inerentes à mudança organizacional e permitindo a correção ágil de falhas em atividades ou sistemas mal projetados.

A fase de padronização envolve o treinamento sistemático de todos os agentes responsáveis pela execução do processo. Nesse momento, a gestão do conhecimento desempenha papel central, pois requer a identificação das lacunas de aprendizagem dos executores e o apoio dos especialistas do processo, já adaptados às mudanças. A ABPMP (2013), no guia CBOK, enfatiza que a institucionalização de processos depende de práticas estruturadas de padronização e de mecanismos de gestão do conhecimento que assegurem a retenção e disseminação das lições aprendidas.

Por fim, todas as lições aprendidas durante a melhoria do processo devem ser registradas e arquivadas, de modo a subsidiar iniciativas futuras. Esse procedimento contribui para aumentar a taxa de sucesso de novos projetos e, conseqüentemente, fortalecer a capacidade organizacional de conduzir a TD de forma contínua e sustentável.

#### 4.2.6 O CICLO PDCA E SUA LÓGICA NO FRAMEWORK

O framework proposto dialoga diretamente com a lógica do ciclo PDCA. Segundo Singh e Singh (2012), o PDCA constitui um processo iterativo de gestão que busca promover a melhoria contínua e o aprendizado organizacional por meio de quatro fases: planejar, executar, verificar e agir.

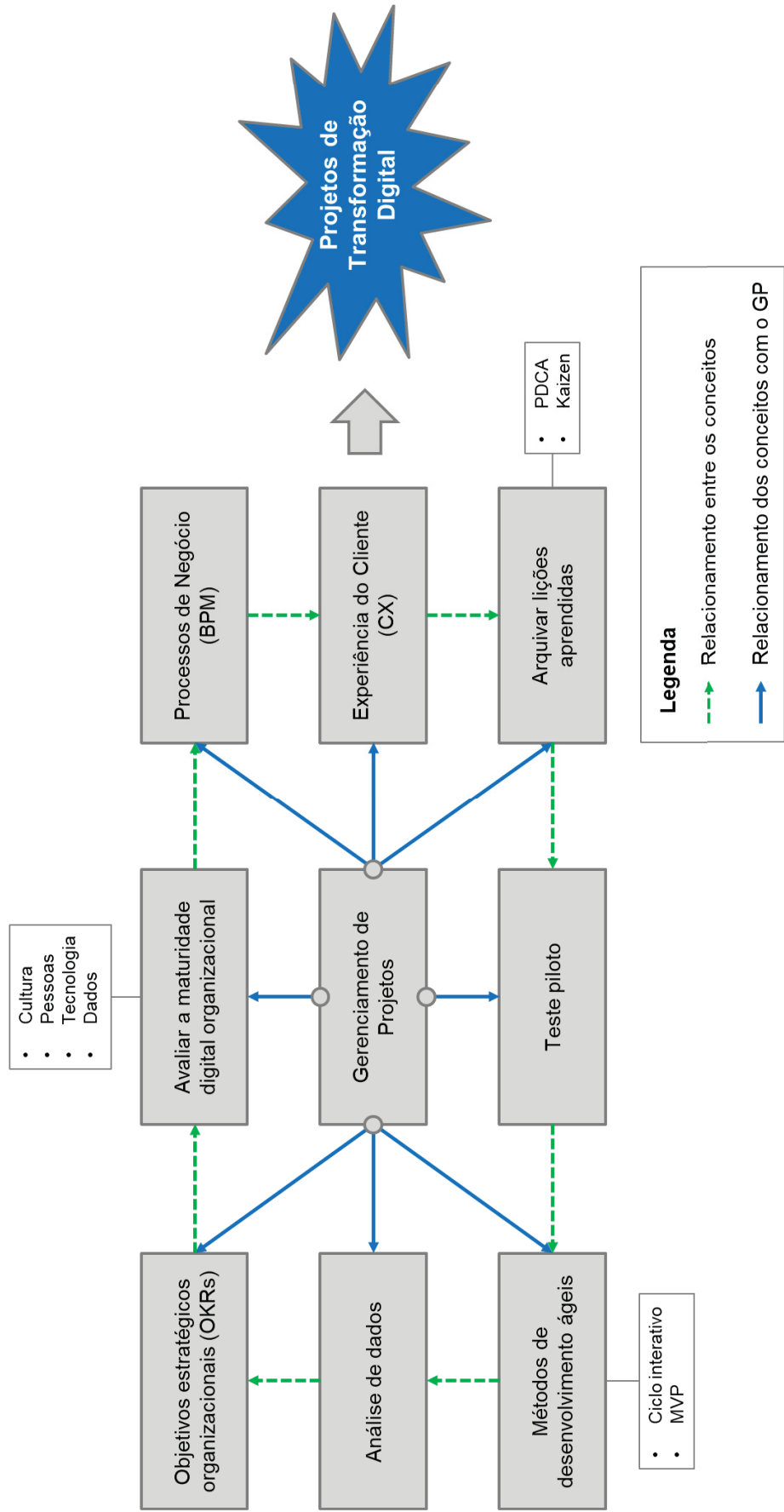
No contexto do framework, as Fases 1 a 3 correspondem ao *Plan*, pois envolvem o diagnóstico de maturidade, a identificação dos problemas e o desenho da solução, alinhados às metas estratégicas e aos OKRs organizacionais. A Fase 4 materializa o *Do*, ao desenvolver e implementar soluções em ciclos curtos, por meio de entregas incrementais e experimentos controlados, como os testes A/B. A Fase 5 contempla simultaneamente o *Check* e o *Act*: primeiro, ao avaliar os resultados do projeto-piloto e verificar se as mudanças produziram os efeitos desejados; em seguida, ao promover ações corretivas, padronizar os novos processos, treinar os agentes envolvidos e arquivar as lições aprendidas.

A adoção do PDCA confere ao framework uma lógica cíclica e adaptativa. Em um ambiente dinâmico como o do e-commerce, cada ciclo não representa um fim, mas o início de novos desafios e oportunidades de melhoria. Assim, ao mesmo tempo, o framework consolida mudanças implementadas, mas também retroalimenta o planejamento em ciclos futuros, permitindo que a organização amplie continuamente sua capacidade de enfrentar incertezas e sustentar a TD.

#### 4.2.7 EXPLICAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE OS CONCEITOS DO FRAMEWORK

Por se tratar de uma disciplina multidisciplinar, explicar o relacionamento entre os conceitos que antecedem Projetos de Transformação Digital pode ser desafiador. A figura 12 demonstra a lógica que permeia a estruturação do Framework em etapas.

FIGURA 11 – LÓGICA DO RELACIONAMENTO ENTRE OS CONCEITOS DO FRAMEWORK



Fonte: O autor (2025)

Todos os conceitos são interligados entre si, o sucesso do desenvolvimento da solução depende do uso correto de todas essas abordagens. Ao centro, o Gerenciamento de Projetos atua como um guia, uma conexão que junta todos esses elementos isolados. A saída é então o resultado desse esforço, um projeto metodológico multidisciplinar.

Dessa forma, o modelo mesmo tendo um comportamento linear, ele deve ser entendido como um sistema integrado e dinâmico, na qual estratégia, capacidade organizacional e execução se influenciam mutuamente.

#### 4.3 GERAÇÃO DE VALOR DO FRAMEWORK PTD-E PARA AS ORGANIZAÇÕES

A proposta do framework PTD-E vai além da burocracia metodológica, ela representa uma alavanca que transforma a condução de projetos de Transformação Digital e a geração de valor para as organizações.

As seções a seguir detalham as formas pelas quais as empresas obtêm valor pelo uso do framework no aspecto operacional e estratégico.

##### 4.3.1 VALOR OPERACIONAL DO FRAMEWORK

Empresas que conduzem iniciativas de transformação sem uma estrutura de governança adequada frequentemente enfrentam estouros de prazo, retrabalho e abandono de projetos antes da entrega.

O PTD-E endereça diretamente esse problema ao estruturar o processo em etapas com validações formais, as organizações evitam avançar com projetos mal definidos ou sem o apoio necessário das lideranças.

O resultado prático é a redução do desperdício de recursos financeiros, humanos e de tempo, e o aumento da taxa de sucesso das iniciativas de transformação.

##### 4.3.2 VALOR ESTRATÉGICO DO FRAMEWORK

O impacto mais duradouro do PTD-E não está em um único projeto bem executado, mas na mudança que ele provoca na forma como a organização opera. Ao aplicar o framework de forma recorrente, as empresas desenvolvem uma cultura

interna orientada à inovação e à melhoria contínua. Equipes aprendem a trabalhar de forma mais colaborativa, lideranças passam a patrocinar ativamente as mudanças e o conhecimento acumulado em cada projeto é retido e reutilizado nas iniciativas seguintes.

Esse efeito cumulativo resulta em organizações progressivamente mais maduras digitalmente: cada novo ciclo de transformação se torna mais rápido, mais barato e com menor risco do que o anterior.

No setor de *e-commerce*, onde a capacidade de se adaptar continuamente às demandas do consumidor e às pressões competitivas é condição de sobrevivência, esse ativo organizacional representa uma vantagem sustentável de longo prazo.

## **5 MATERIAL E MÉTODOS**

### **5.1 PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

O instrumento de pesquisa foi estruturado em blocos temáticos correspondentes às cinco fases do framework PTD-E, assegurando alinhamento direto entre o modelo proposto e o processo de coleta de dados. Cada bloco contemplou questões abertas e exploratórias, elaboradas para estimular a reflexão dos especialistas sobre a aplicabilidade, completude e adequação prática de cada fase.

A organização do instrumento seguiu uma lógica progressiva, acompanhando o ciclo de condução de iniciativas de TD, desde a avaliação inicial da organização até os processos de implementação, padronização e aprendizado organizacional. Essa estrutura possibilitou que os entrevistados avaliassem o framework de forma integrada, considerando tanto suas dimensões conceituais quanto seu potencial uso em contextos reais.

#### **5.1.1 ESTRUTURA DO ROTEIRO DE ENTREVISTA**

A elaboração do roteiro de entrevista, apresentado no Apêndice A, fundamentou-se no framework de cinco fases proposto por Kallio et al. (2016). Cada bloco contemplou questões abertas e exploratórias, elaboradas para estimular a

reflexão dos especialistas sobre a aplicabilidade, completude e adequação prática de cada fase.

#### Fase 1: Identificação dos pré-requisitos para o uso da entrevista semiestruturada

Essa fase serve para avaliar a adequação do método da entrevista semiestruturada para responder às questões de pesquisa propostas. O pesquisador deve verificar se já existe conhecimento prévio suficiente sobre o fenômeno para delimitar algumas áreas de interesse a serem exploradas.

Esse método é particularmente útil para investigar percepções, opiniões, temas complexos ou emocionalmente sensíveis. Além disso, é eficaz quando se busca explorar assuntos sobre os quais os participantes podem não estar acostumados a discorrer, permitindo que diversas perspectivas sejam expressas de maneira aprofundada.

#### Fase 2: Recuperação e utilização do conhecimento prévio

Na fase 2, o objetivo é ter uma compreensão abrangente e adequada do tema da pesquisa. Isso é alcançado por meio de uma avaliação crítica do conhecimento existente, no caso dessa pesquisa por meio da RSL, que formará a base conceitual para a entrevista.

Caso o conhecimento teórico seja escasso, ele pode ser complementado com conhecimento empírico, recorrendo-se a consultas com especialistas na área, ou buscando a orientação de outros pesquisadores mais experientes.

#### Fase 3: Formulação do roteiro preliminar da entrevista

O propósito desta fase é desenvolver uma versão inicial do roteiro de entrevista. Este roteiro deve ser estruturado de forma lógica e coerente, funcionando como uma ferramenta flexível para guiar a conversação.

As questões formuladas devem ser abertas, claras, imparciais e focadas em um único aspecto por vez, com o intuito de gerar respostas espontâneas e aprofundadas. O roteiro é tipicamente organizado em dois níveis:

- Temas principais: Cobrem o conteúdo central da pesquisa e são apresentados em uma ordem lógica e progressiva.
- Questões de aprofundamento: Servem para clarificar os temas principais e aprofundar as respostas dos participantes. Podem ser tanto pré-definidas, para

garantir consistência, quanto espontâneas, surgindo a partir das respostas dos entrevistados para explorar pontos de interesse.

#### Fase 4: Teste piloto do roteiro de entrevista

Nessa fase de teste, o objetivo é validar o conteúdo do roteiro preliminar, confirmando sua relevância e cobertura, além de identificar a necessidade de reformular questões e testar a sua implementação prática. O teste piloto permite realizar ajustes informados que aprimoram a qualidade da coleta de dados. Este processo pode ser conduzido por meio de três técnicas distintas:

- Teste interno: O roteiro é avaliado pela própria equipe de pesquisa para identificar ambiguidades ou potenciais vieses do entrevistador.
- Avaliação por especialistas: Especialistas externos à equipe analisam o roteiro para aferir a adequação e a abrangência do conteúdo em relação aos objetivos do estudo.
- Teste de campo: O roteiro é aplicado a uma pequena amostra de participantes com perfil similar ao do público-alvo da pesquisa.

#### Fase 5: Apresentação do roteiro completo da entrevista

A fase final consiste na elaboração da versão definitiva do roteiro de entrevista, que deve ser claro, lógico e pronto para a coleta de dados. Este roteiro final reflete os aprendizados e ajustes realizados nas fases anteriores. Recomenda-se que o roteiro completo seja apresentado no relatório de pesquisa, como um apêndice.

### 5.1.2 ESTRUTURA DO INSTRUMENTO E PERGUNTAS-CHAVE DE REFERÊNCIA

A entrevista foi estruturada em blocos temáticos, cada um com uma finalidade metodológica específica, permitindo conduzir a coleta de dados de forma organizada, progressiva e alinhada aos objetivos da pesquisa; o roteiro completo da entrevista está disponível no Apêndice A.

O Bloco I foi destinado à abertura da entrevista, contemplando a apresentação do pesquisador, a contextualização do estudo e o esclarecimento dos objetivos da pesquisa. Nesse momento, também foram apresentados os termos de consentimento e confidencialidade, bem como solicitada a autorização para gravação da entrevista, assegurando conformidade ética e transparência no processo de coleta de dados.

O Bloco II teve como objetivo a caracterização do especialista entrevistado, buscando compreender sua trajetória profissional, experiência com projetos de Transformação Digital, especialmente no setor de e-commerce, e seu envolvimento com práticas e metodologias de Gerenciamento de Projetos, tanto tradicionais quanto ágeis.

No Bloco III, buscou-se captar as percepções gerais dos especialistas sobre o tema da pesquisa antes da apresentação do framework, com o intuito de minimizar vieses. As questões desse bloco abordaram a relação entre Gerenciamento de Projetos e Transformação Digital, os principais desafios enfrentados na implementação de iniciativas de TD e os fatores de sucesso associados a esses projetos.

O Bloco IV constituiu o núcleo central do instrumento e foi dedicado à apresentação e validação do framework conceitual. Nesse momento, o framework foi apresentado aos entrevistados, e as perguntas foram organizadas em torno das cinco fases que o compõem. As questões associadas a cada fase atuaram como perguntas-chave de referência, orientando a avaliação da lógica do fluxo proposto, da adequação dos constructos e da aderência do modelo à realidade organizacional. Adicionalmente, foram explorados elementos transversais ao framework, como o papel do Escritório de Projetos (PMO) e a importância do registro e disseminação das lições aprendidas.

Por fim, o Bloco V foi destinado às considerações finais e ao encerramento da entrevista. Nesse bloco, os especialistas foram convidados a realizar uma avaliação holística do framework, destacando seus pontos fortes, oportunidades de melhoria e possíveis elementos ausentes. Essa etapa permitiu captar contribuições adicionais relevantes para o refinamento do modelo proposto.

## 5.2 COLETA DE DADOS

A etapa de coleta de dados foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com especialistas atuantes na área de estudo. O desenvolvimento do roteiro de entrevista, seguiu o processo metodológico alinhado às diretrizes de Kallio et al. (2016). As entrevistas duraram entre 29 de setembro à 10 de outubro de 2025.

### 5.3 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados qualitativos, adotou-se o método da Análise Temática, conforme as diretrizes propostas por Braun e Clarke (2006). O processo foi conduzido a partir de uma abordagem predominantemente teórica, ou *top-down*, uma vez que a análise foi orientada pelo *framework* que foi desenvolvido através da revisão sistemática da literatura.

O tratamento dos dados iniciou-se com a transcrição das entrevistas. Em seguida, realizou-se a primeira fase do método, a familiarização com os dados, que consistiu na leitura e releitura das transcrições para obter uma compreensão aprofundada do conteúdo. A etapa subsequente foi a geração de códigos iniciais, na qual trechos de texto relevantes para o objetivo da pesquisa foram sistematicamente identificados e codificados. Por fim, a partir da articulação desses códigos, procedeu-se à busca por temas. Os temas gerados foram utilizados como base analítica para avaliar, criticar e complementar o *framework* e os constructos identificados na literatura.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo é dedicado à apresentação da análise dos dados coletados através das entrevistas, cujo objetivo é avaliar o *framework* proposto sob uma perspectiva prática. Esta etapa de avaliação é fundamental para a conclusão do ciclo de pesquisa do DSR, adotado neste trabalho.

Para garantir a profundidade e a abrangência da análise, a amostra de participantes foi segmentada em dois grupos distintos, considerando o contexto de atuação profissional:

- Grupo 1 (E-commerce): Composto por dois especialistas com experiência direta em GP e TD no setor de e-commerce.
- Grupo 2 (Negócios Digitais): Composto por três especialistas com expertise em GP e TD em outros setores de negócios digitais (Fintech, Mobilidade e Saúde).

Ao final desse capítulo, é realizada uma discussão cruzada dos achados, buscando identificar as convergências e divergências entre as percepções dos dois grupos. Esta abordagem visa, por um lado, destacar as características específicas do contexto do e-commerce e, por outro, identificar os princípios de gestão que podem ser generalizados para projetos de TD em diferentes tipos de organizações.

### 6.1 CARACTERÍSTICA DOS PARTICIPANTES

A etapa de avaliação do *Framework* foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com 05 especialistas, selecionados com base em sua experiência em GP e TD. A fim de enriquecer a análise, os participantes foram divididos em dois grupos, conforme já explicado anteriormente na seção anterior. A Tabela 1, a seguir, resume o perfil de cada especialista, cujas identidades foram anonimizadas para garantir a confidencialidade.

TABELA 06 – PERFIL DOS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS

Grupo	Identificação	Cargo	Setor	Experiência Profissional
Digital Business	Aline (Especialista A)	Líder de Processos e Projetos	Mobilidade	Otimização de processos; Gerenciamento de projetos; Análise de dados, Conexão entre as áreas de negócio e times de tecnologia
Digital Business	Pedro (Especialista B)	Coordenador de Tecnologia	Fintech	Estratégia data-driven, Modernização tecnológica, Automação, Engenharia e Ciência de Dados
Digital Business	Bruno (Especialista C)	Gerente de Projetos	Saúde	Gerenciamento de projetos (preditivas, híbridas e ágeis); Automação de processos com RPA e IA
E-commerce	Jean (Especialista D)	Líder de Experiência do Cliente e Transformação Digital	E-commerce / Varejo	Centralidade do cliente, Otimização de processos, Inteligência artificial; Gestão de projetos
E-commerce	Raquel (Especialista D)	Líder de Inteligência Artificial	E-commerce / Varejo	Atendimento ao cliente, Inteligência artificial, Transformação digital, Gestão de projetos

Fonte: O autor (2025)

## 6.2 NUVEM DE PALAVRAS

A nuvem de palavras apresentada na Figura 10 sintetiza os termos com maior frequência de citações identificados nas entrevistas.

O destaque para “Dados” e “Tecnologia” reforça o caráter digital e orientado à informação da metodologia, demonstrando o papel desses elementos como base para a tomada de decisão informada.

A presença expressiva de “Cliente”, “Stakeholders” e “Liderança” revela a dimensão humana do modelo proposto. Esses termos indicam que o sucesso da transformação organizacional depende do engajamento das partes interessadas e da atuação ativa das lideranças na condução das mudanças.

As palavras “Cultura”, “Ágil” e “Maturidade” remetem à necessidade de desenvolver uma mentalidade voltada à adaptação, aprendizado e melhoria contínua. Esses princípios sustentam o avanço rumo à maturidade digital e à consolidação de práticas ágeis no desenvolvimento de soluções.

FIGURA 12 – NUVEM DE PALAVRAS DAS ENTREVISTAS



Fonte: O autor (2025)

Por fim, termos complementares como “Governança”, “Estratégia”, “Validação” e “Capacitação” reforçam o equilíbrio entre controle, direcionamento e desenvolvimento de competências, assegurando que a implementação do framework ocorra de forma estruturada, colaborativa e sustentável.

### 6.3 ANÁLISE DO GRUPO 1 (NEGÓCIOS DIGITAIS)

Esta seção é dedicada à análise aprofundada das percepções dos especialistas do grupo de Negócios Digitais, sobre a estrutura e aplicabilidade do *framework* proposto. A análise está estruturada de acordo com as fases do modelo, permitindo a avaliação de detalhada de cada componente do modelo. O objetivo dessa análise consiste em identificar as principais convergências entre a teoria e a prática, bem como propor sugestões de refinamento no modelo.

#### 6.3.1 ETAPA 1: AVALIAR O NÍVEL DE MATURIDADE DA EMPRESA

A Etapa 1 do framework foi amplamente validada e destacada como de suma importância pelos especialistas. Nas palavras deles, Aline a define como “parte principal”, Bruno a classifica como “essencial” e Pedro a considera “fundamental”.

Como primeiro ponto de atenção, os especialistas ressaltaram que as organizações frequentemente negligenciam essa etapa, o que provoca rupturas ao longo do processo.

Outro aspecto enfatizado foi a necessidade de apoio e envolvimento da alta liderança, que deve atuar como catalisadora da gestão de mudanças. Esse suporte é essencial para o sucesso das iniciativas de transformação, pois confere segurança às equipes e minimiza resistências. De acordo com Leyh et al. (2021), os principais fatores críticos de sucesso em projetos de digitalização estão relacionados à cultura organizacional, ao apoio da alta gestão e a uma visão corporativa orientada ao digital.

De forma crítica, a principal contribuição veio de Bruno, ao destacar que a gestão estratégica deve estar inserida nessa etapa do framework. A validação dos OKRs deve acompanhar as iniciativas de transformação. Segundo o especialista, quando essa premissa está bem definida, a gestão de mudanças entre as áreas torna-se mais eficiente.

Pedro acrescenta que os pilares de infraestrutura digital, cultura organizacional e capacidade das equipes devem evoluir de forma sincronizada, uma vez que são altamente interdependentes.

Por fim, Bruno também enfatiza a importância da validação dos riscos jurídicos e de compliance nas iniciativas de TD. Tal prática mostra-se pertinente, pois esses fatores frequentemente comprometem ou retardam o processo. De modo convergente, Gertzen et al. (2021) destacam que os aspectos jurídicos e regulatórios devem ser considerados como critérios relevantes para a seleção e priorização de projetos.

### 6.3.2 ETAPA 2: DESCOBERTA DO PROBLEMA E DESENHO DA SOLUÇÃO

Na Etapa 2, todos os especialistas ressaltaram a importância da análise de dados e do fator de escalabilidade desde o início da estruturação da solução, especialmente em negócios digitais, fazendo referência a experiências profissionais anteriores. As tecnologias digitais mudaram a natureza da capacidade organizacional, organizações agora podem ampliar ou reduzir sua operação com velocidade, facilidade e custo (WARNER; WÄGER, 2019).

Pedro destacou um exemplo prático em que o ROI de uma solução escalável reduziu meses de trabalho para aproximadamente um mês de execução, ainda que exigisse tempos de desenvolvimento ligeiramente maiores e escopos mais robustos.

De forma crítica, Pedro observou que o desenho da solução geralmente ocorre em paralelo à Etapa 1, o que adiciona uma nuance relevante: muitas vezes, é necessário compreender o processo para identificar padrões nos dados, em analogia ao conceito de AS IS do BPM.

A principal contribuição veio de Aline que consistiu na observação de que, durante o mapeamento de processos, os operadores frequentemente fornecem informações imprecisas ou incompletas. A especialista evidenciou, portanto, a necessidade de adoção de fluxos automáticos (*workflows*), conceito amplamente difundido em ambientes digitais. Com a utilização desses fluxos, torna-se possível identificar padrões nos processos por meio da análise de logs de eventos, disciplina típica da mineração de processos, considerada uma possível evolução do BPM tradicional. Na fase de identificação e modelagem de processos a mineração de processos deve ser utilizada (SZELĄGOWSKI; BERNIAK-WOŹNY, 2022).

Por fim, Bruno destacou a importância da realização de *benchmarks* estratégicos nesta etapa, com o objetivo de desenvolver soluções mais eficientes e alinhadas às melhores práticas de mercado.

### 6.3.3 ETAPA 3: VERIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PROJETO

Essa etapa do framework foi a menos debatida pelos especialistas, apresentando poucas críticas e ampla aprovação. Pedro destacou a existência de duas vertentes de OKRs: os OKRs estratégicos, de alto nível, e os OKRs de acompanhamento, aplicados após a aprovação do projeto. Contudo, observa-se que, nesse contexto, não se tratam propriamente de OKRs pós-aprovação, mas sim de KPIs de controle.

A principal contribuição foi apresentada por Bruno, que ressaltou a necessidade de existir, nessa fase, um pré-escopo de projeto a ser submetido à aprovação dos stakeholders, elemento que, até então, constava apenas na Etapa 4. O especialista também enfatizou a importância da definição clara de papéis e responsabilidades por meio da matriz RACI, devendo esta ser aprovada e validada nessa etapa do framework. Além disso, destacou que essa prática se aproxima de um

modelo de gestão de projetos híbrida (ágeis e tradicional), no qual a fase de planejamento antecede a execução incremental.

O projeto piloto deve ser reversível e não deve interromper os processos normais de negócio. Deve haver um planejamento adequado, metas claras e definição clara de responsabilidades (BUTT, 2020).

Por fim, Aline salientou a importância de haver clareza nos conceitos de “esforço”, “investimento” e “resultado esperado” na apresentação do projeto para os *stakeholders*, de modo a evitar possíveis conflitos durante as fases de desenvolvimento e entrega da solução.

#### 6.3.4 ETAPA 4: DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

A adoção de metodologias ágeis incrementais, aliada à prática de pequenas entregas ao longo do ciclo de desenvolvimento, foi amplamente aceita pelos especialistas. A principal justificativa para essa abordagem é a possibilidade de ajustes no escopo, caso as entregas não atendam às expectativas ou não haja consenso.

De forma crítica, Bruno questiona o uso do termo “Ágil” nas organizações, argumentando que, em grandes corporações, um modelo híbrido se mostra mais adequado e realista. Pedro, por sua vez, ressalta que a aplicação do teste A/B depende do contexto, sendo mais frequente e pertinente em modelos que impactam diretamente o cliente.

#### 6.3.5 ETAPA 5: PADRONIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DE NOVAS RESPONSABILIDADES

Na etapa final, todos os especialistas concordaram quanto à relevância do teste piloto, sobretudo por se tratar de uma solução tecnológica. Aline destaca que a execução do piloto é frequentemente negligenciada pelas empresas, o que pode gerar problemas operacionais.

Quanto à prática de arquivamento de lições aprendidas, Pedro argumenta que essa ação ocorre apenas em organizações com cultura de melhoria contínua, refletindo o nível de maturidade da empresa. Em ambientes pouco maduros, essas lições costumam ser ignoradas. Bruno complementa com um exemplo: um funcionário

desenvolveu uma solução tecnológica, mas, devido à ausência de registro das informações, ninguém sabia realizar sua manutenção. Por isso, além do arquivamento das lições aprendidas, ele defende a documentação e o registro completo da lógica de desenvolvimento.

#### 6.3.6 A FIGURA DO PMO

A presença do PMO em todas as etapas do framework foi validada pelos especialistas, destacando-se a necessidade de detalhar suas atribuições. Aline caracteriza o PMO como um “facilitador” e “guardião da governança” do método, enquanto Bruno o define como um “articulador” e “cadenciador” do projeto.

Pedro propõe uma estrutura dual, composta por um PMO técnico, especializado na solução, e um PMO corporativo, voltado para a aplicação do método e para a articulação com as áreas de negócio impactadas pela implementação. Nesse contexto, o gerente de projetos deve atuar como facilitador da comunicação entre as equipes durante o desenvolvimento ágil, promovendo integração e alinhamento contínuo (KOZARKIEWICZ, 2020).

### 6.4 ANÁLISE DO GRUPO 2 (E-COMMERCE)

De forma análoga a seção 6.3 desse estudo, esta seção é dedicada à análise aprofundada das percepções dos especialistas do grupo de E-commerce, avaliando sua aplicabilidade e especificidades do setor.

#### 6.4.1 ETAPA 1: AVALIAR O NÍVEL DE MATURIDADE DA EMPRESA

A primeira etapa foi amplamente defendida pelos especialistas. Raquel afirmou que essa é a fase mais importante em um projeto de TD, ressaltando que, apesar de sua relevância, é frequentemente negligenciada pelas organizações.

Os especialistas apresentaram contribuições valiosas para a composição do framework. Raquel destacou a necessidade de alinhamento prévio entre as áreas que serão envolvidas nos projetos de transformação, considerando essa prática essencial para a coerência e o sucesso das iniciativas. Jean, por sua vez, enfatizou a importância de uma liderança madura, observando que o desenvolvimento dessa

competência deveria constituir um pilar fundamental em projetos de transformação organizacional.

Além disso, Jean argumentou que a centralidade no cliente é um princípio que antecede e fundamenta a cultura digital, e não o contrário. Em suas palavras: “a centralidade do cliente é um princípio, e a cultura digital deve se apropriar desse princípio de centralidade.”

Por fim, Raquel criticou de forma contundente a postura de algumas empresas que adotam uma abordagem experimental e desestruturada o chamado “sair fazendo”, acreditando que os resultados surgirão espontaneamente, sem o devido embasamento metodológico.

#### 6.4.2 ETAPA 2: DESCOBERTA DO PROBLEMA E DESENHO DA SOLUÇÃO

A utilização de dados e feedbacks de clientes como ponto de partida foi validada pelos especialistas. No entanto, Jean considera essas fontes “limitadas”, pois nem sempre oferecem a profundidade necessária para orientar decisões estratégicas. Para o especialista, o mapeamento da jornada do cliente, a integração omnicanal entre canais físicos e digitais e a conexão com o CRM constituem etapas imprescindíveis em qualquer iniciativa de TD voltada ao e-commerce.

Além disso, Jean argumenta que, na etapa de construção do TO BE, é fundamental aplicar testes de usabilidade, como o teste A/B, bem como realizar entrevistas em profundidade, de modo a garantir que a proposta de valor da solução seja consistente e assertiva.

Raquel, por sua vez, faz uma crítica à chamada “cultura de dados”. Segundo a especialista, no ambiente corporativo prevalece a percepção subjetiva, e os dados são frequentemente utilizados apenas para validar crenças pré-existentes, em vez de servir como instrumento para a identificação de problemas reais.

De forma igualmente relevante, Raquel introduz o conceito de escalabilidade horizontal, segundo o qual uma solução pode ser adaptada e disponibilizada para outras áreas de negócio que enfrentem desafios semelhantes. Essa prática, segundo a especialista, amplia o valor organizacional das iniciativas, mesmo que exija pequenas adequações no escopo original do projeto.

### 6.4.3 ETAPA 3: VERIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PROJETO

A especialista Raquel apresentou uma postura bastante crítica em relação a essa etapa. Segundo ela, essa fase costuma ocorrer apenas em projetos de grande porte dentro das organizações, sendo frequentemente negligenciada em iniciativas de menor escala, justamente aquelas que, em sua visão, tendem a apresentar maiores índices de falhas, resultando em desperdício de tempo e de recursos financeiros.

Raquel atribui esse problema a deficiências na gestão de mudanças sob o aspecto cultural, reforçando, mais uma vez, a importância da aplicação plena da Etapa 1 deste estudo.

Além disso, ambos os especialistas destacaram a necessidade de definir e validar os responsáveis por cada atividade, por meio da matriz RACI, bem como de estabelecer os marcos de entrega que serão detalhados na etapa subsequente.

### 6.4.4 ETAPA 4: DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

A utilização do método ágil no desenvolvimento das soluções foi validada pelos especialistas, que defenderam o conceito de Mínimo Produto Viável (MVP), presente na filosofia do Lean Startup, por permitir um escopo flexível, incremental e orientado à aprendizagem contínua.

Para o especialista Jean, a eficácia do método ágil depende da definição clara de responsabilidades e marcos de entrega, assegurando organização e previsibilidade ao processo. Raquel, por sua vez, apresentou a analogia de que “o perfeito é inimigo do bom”, reforçando a importância de entregas iterativas e de ajustes contínuos ao longo do tempo.

Raquel também enfatizou a necessidade de alinhamento entre as áreas organizacionais, relatando um caso em que uma solução de alto valor para o cliente permaneceu paralisada por mais de um ano devido à falta de consenso entre as equipes de atendimento e marketing, onde uma delas insistia na busca por uma solução perfeita. Esse exemplo evidencia como a ausência da mentalidade orientada ao MVP, conforme apontado por Jean, pode comprometer significativamente o progresso das iniciativas.

#### 6.4.5 ETAPA 5: PADRONIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DE NOVAS RESPONSABILIDADES

Na etapa final, Jean destacou a relevância da realização de testes piloto em soluções tecnológicas, estabelecendo uma distinção conceitual em relação ao MVP abordado na Etapa 4. O especialista explicou que o MVP tem como objetivo validar a solução em nível conceitual, com baixo uso de tecnologia e recursos, enquanto o teste piloto busca comprovar a viabilidade prática da implementação, já envolvendo infraestrutura tecnológica e alocação de recursos operacionais.

Segundo Jean, essa fase é essencial para identificar falhas, limitações e oportunidades de melhoria antes da escalabilidade, configurando-se como a etapa que mais gera lições aprendidas, pois é nela que o conceito teórico confronta as restrições do mundo real.

Raquel, por sua vez, enfatizou que, infelizmente, a cultura organizacional do “sair fazendo” leva muitas empresas a confundir o desenvolvimento do MVP com o teste piloto, o que evidencia a falta de compreensão e de aplicação adequada da metodologia e, conseqüentemente, compromete o êxito dos projetos de TD.

#### 6.4.6 A FIGURA DO PMO

Para os especialistas, a figura do PMO é caracterizada por uma tríade essencial: dados, processos e projetos. Trata-se de um agente que detém conhecimento abrangente sobre esses três domínios e que, simultaneamente, possui a capacidade de dialogar de forma estratégica com as áreas de negócio e com os *stakeholders* da organização.

Jean acrescenta a essa discussão o papel do *Product Manager*, especialmente no contexto do E-commerce e dos negócios digitais. Segundo o especialista, esse profissional não apenas orquestra as iniciativas, mas também atua ativamente no desenho das soluções, contribuindo para que a visão de produto esteja alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

## 6.5 DISCUSSÃO CRUZADA E REFINAMENTO DO FRAMEWORK

Esta seção sintetiza os achados da pesquisa, compara as perspectivas dos grupos de especialistas e destaca as particularidades do e-commerce. Os insights resultantes são fundamentais para a elaboração do *framework* revisado, elaborado através do modelo teórico e das contribuições dos especialistas.

### 6.5.1 CONVERGÊNCIAS E VALIDAÇÃO DOS PILARES CENTRAIS DO MODELO

Apesar da pluralidade setorial dos especialistas consultados, observou-se uma robusta convergência sobre os pilares centrais do modelo, validando sua espinha dorsal teórica. O ponto de maior consenso foi o alinhamento estratégico e o papel protagonista da liderança, considerados pré-requisitos para a gestão da mudança e a promoção de uma cultura interdepartamental colaborativa.

Essa ênfase na dimensão estratégica é corroborada por Kozarkiewicz (2020), que argumenta que a TD transcende a mera implementação de novas tecnologias. Trata-se de uma mudança fundamental na estratégia, na qual os gestores devem capitalizar sobre novos modelos de negócios e processos para aprimorar a experiência do cliente e a compreensão de suas expectativas.

Outra convergência significativa foi a necessidade de adotar métodos ágeis e iterativos. Os especialistas reforçaram a importância de integrar os princípios do Lean Startup, com destaque para a prática do MVP como ferramenta de validação na Etapa 4 do framework.

Essa visão prática reflete a conclusão de Warner e Wäger (2019), para quem a TD é um processo contínuo que reconhece a agilidade como o mecanismo central. Segundo os autores, é a agilidade que permite a renovação estratégica do modelo de negócios, da abordagem colaborativa e, conseqüentemente, da cultura organizacional.

No que tange à figura do PMO, houve consenso sobre seu papel, como governante e guardião do método, e como facilitador junto às áreas de negócio e stakeholders, garantindo consistência e eficiência.

O papel de guardião é reforçado pelo estudo de Musawir et al. (2017), que identifica a aplicação de arranjos de governança disciplinados ao longo do ciclo de

vida do projeto, como um dos mais fortes preditores de sucesso. Nesse contexto, o PMO figura como o agente responsável por manter essa disciplina.

### 6.5.2 DIVERGÊNCIAS E SUGESTÕES DE REFINAMENTO DO MODELO

As divergências entre os especialistas entrevistados revelam as diferentes realidades operacionais das organizações. A primeira delas diz respeito à centralidade do cliente, destacada pelo Grupo 2 como pilar essencial da cultura digital, enquanto o Grupo 1 atribuiu menor relevância a este fator e destacou a necessidade de envolvimento precoce das equipes e engajamento das lideranças.

A visão do Grupo 2 sobre a centralidade no cliente é fortemente corroborada pelos achados de Rosário e Raimundo (2021), que introduzem o conceito de “consumidor empoderado”, cuja capacidade de influenciar as estratégias de negócio torna a cultura de centralidade no cliente um fator essencial para a competitividade.

Outro ponto de distinção emergiu na abordagem para validar a solução inicial. O Grupo 2 defendeu o uso de métodos empíricos, como entrevistas em profundidade e testes A/B. Em contraste, o Grupo 1 limitou-se a justificar a solução com base em dados preexistentes, sem detalhar processos de validação direta com o cliente.

A necessidade de uma investigação aprofundada, como a proposta pelo Grupo 2, alinha-se à constatação de Hwang (2025) de que a revolução digital alterou radicalmente o comportamento do consumidor. Nesse cenário, compreender as novas dinâmicas de decisão tornou-se fundamental para a prosperidade das empresas no e-commerce.

Diferenças conceituais também surgiram em torno da escalabilidade. O Grupo 1 focou em uma escalabilidade horizontal, integrada ao mapeamento da jornada do cliente para uma expansão sustentável. Por outro lado, o Grupo 2 enfatizou a dimensão performática do modelo, priorizando a confiabilidade das informações e o cumprimento de processos.

A ênfase do Grupo 2 na performance é um ponto crítico e validado pela literatura. A confiabilidade e a pontualidade na entrega são pilares estratégicos, pois a percepção de qualidade do serviço está diretamente ligada à eficiência logística, e uma falha nesse processo pode anular os benefícios de um bom produto (KUMAR; SATHISH, 2025).

## 6.6 MODELO AJUSTADO COM A COLABORAÇÃO DOS ESPECIALISTAS

A validação do framework por meio das entrevistas com especialistas, permitiu não apenas confirmar a pertinência do modelo teórico, mas também enriquecê-lo com a perspectiva prática do mercado.

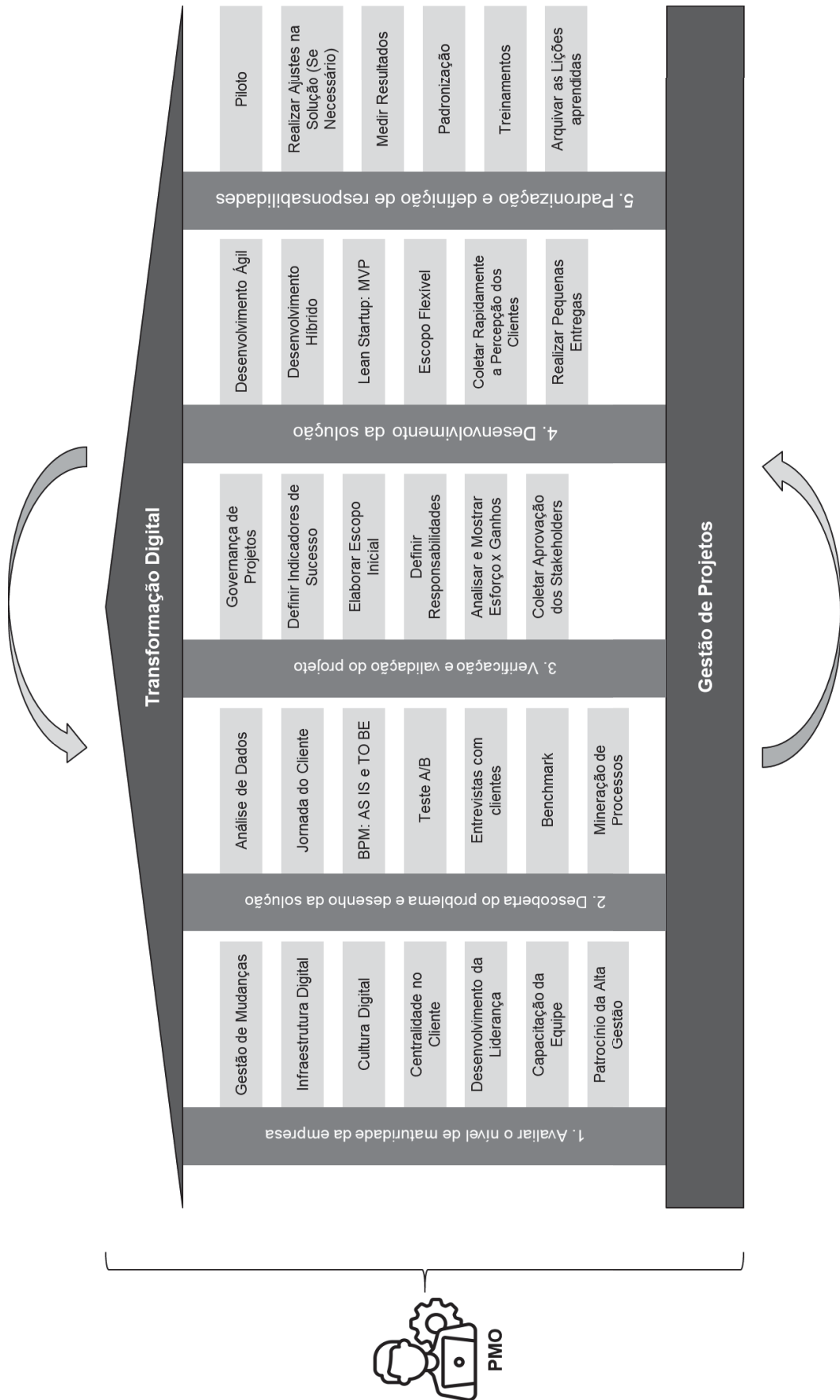
O resultado desse processo é o Framework PTD-E, representado na Figura 13, um modelo que integra os principais achados e constructos teóricos da literatura com as contribuições práticas de especialistas do setor. Essa abordagem confere ao *framework* um caráter aplicado, alinhado às realidades operacionais.

A nova representação visual, inspirada na "Casa da Qualidade" da Gestão da Qualidade Total (TQM), foi escolhida deliberadamente para reforçar a mensagem central do estudo: o GP é a fundação sólida sobre a qual a TD é construída. Nessa analogia, as cinco fases do framework atuam como os pilares estruturais que sustentam o telhado, a própria TD, demonstrando que o sucesso desta última depende diretamente da força e da integração das práticas de gestão que a suportam.

O primeiro pilar, "Avaliar o Nível de Maturidade da Empresa", funciona como a viga mestra inicial, garantindo que o terreno é propício para a construção. A inclusão nesse pilar das dimensões de "Desenvolvimento da Liderança" e do "Patrocínio da Alta Gestão", reforça a premissa fundamental validada pelos especialistas, que sem o comprometimento e a visão do alto escalão, qualquer iniciativa de transformação carece do suporte necessário para prosperar. Esta fase diagnóstica assegura que a organização reconheça suas forças e fraquezas antes de iniciar projetos de alto impacto.

O segundo pilar, "Descoberta do problema e desenho da solução", representa o planejamento arquitetônico da mudança, onde a investigação e a empatia com o usuário são fundamentais. Foram incorporadas ferramentas como o mapeamento da "Jornada do Cliente", "Entrevistas aprofundadas com clientes", "Benchmarking" e "Mineração de Processos". Dessa forma, o *Framework* orienta gestores a tomarem decisões com base em evidências comprovadas por meio da validação dos clientes, pilar essencial no *E-commerce*.

FIGURA 13 – FRAMEWORK PTD-E TEÓRICO PRÁTICO



Fonte: O autor (2025)

No terceiro pilar, “Verificação e validação do projeto”, atua como um sistema de governança, garantindo que o projeto esteja alinhado aos objetivos estratégicos e seja viável para a organização. A formalização de um "Escopo Inicial" e a “Definição de Responsabilidades” caracterizam uma abordagem de gestão híbrida, que une o planejamento estruturado com a necessidade de flexibilidade futura.

Com o projeto validado, o quarto pilar, “Desenvolvimento da Solução”, dá início à execução. Este pilar é construído sobre os princípios da agilidade e da filosofia Lean Startup. A solução é desenvolvida em ciclos curtos com entregas incrementais, permitindo a coleta rápida de feedback e a validação contínua. Como bem aponta a literatura, a agilidade é o mecanismo central para a renovação estratégica em ambientes digitais (WARNER; WÄGNER, 2019).

Por fim, a quinta coluna refere-se à consolidação da nova estrutura no cotidiano organizacional. Conforme apontado pelos especialistas, “é nessa fase que se concentram a maior parte das lições aprendidas. Por se tratar de uma solução tecnológica, é comum a ocorrência de problemas sistêmicos”. O teste piloto cumpre papel fundamental nesse contexto, ao permitir a experimentação da solução em ambientes controlados e de menor escala.

A transição do piloto para o *rollout* somente é viabilizada após a comprovação da viabilidade técnica do projeto, assegurando a estabilidade do ambiente produtivo e, por conseguinte, a segurança para o consumidor final. A atuação do Escritório de Gerenciamento de Projetos permanece como agente integrador entre o método, as áreas de negócio e os stakeholders do processo, assegurando a coesão em todas as suas etapas.

Dessa forma, a construção do framework ajustado cumpre integralmente os objetivos propostos por esta pesquisa. Ele não apenas responde à pergunta central, mas entrega o artefato proposto no objetivo geral: um guia prático que articula teoria e prática. A versão final do PTD-E, estruturada como uma casa, oferece às organizações um mapa claro e robusto para navegar com maior segurança e eficácia na complexa jornada da TD.

## 7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM A LITERATURA

A validação do framework PTD-E junto aos especialistas do setor, que resultou na versão prática consolidada (Figura 13), revela uma profunda consonância com os debates da literatura sobre Gerenciamento de Projetos e Transformação Digital. Esta discussão posiciona os achados da pesquisa no contexto acadêmico, demonstrando como o PTD-E consolida e avança proposições teóricas, oferecendo uma resposta estruturada às lacunas identificadas e às demandas práticas do setor de e-commerce.

### 7.1 DO PROCESSO DE MUDANÇA PARA UMA GOVERNANÇA ESTRUTURADA: INTEGRANDO PERSPECTIVAS DA ORGANIZAÇÃO

A literatura sobre a TD a conceitua como um processo contínuo de mudança organizacional. Hanelt et al. (2021) definem a TD como uma "mudança organizacional desencadeada e moldada pela difusão generalizada da tecnologia digital", argumentando que seu conteúdo envolve um movimento em direção a "projetos organizacionais maleáveis" inseridos em ecossistemas digitais. De forma complementar, Warner e Wäger (2019) a descrevem como um "processo contínuo de renovação estratégica", no qual a agilidade é o mecanismo central para revitalizar modelos de negócio, abordagens colaborativas e cultura.

O PTD-E parte dessas premissas conceituais, mas avança significativamente ao operacionalizá-las em uma estrutura de governança e ação concretas. Enquanto os estudos teóricos diagnosticam a necessidade de maleabilidade e renovação contínua, o framework proposto responde como essa renovação pode ser gerenciada de forma sistemática.

A casa do PTD-E traduz a visão de projeto organizacional maleável em um ciclo de cinco fases que se retroalimenta, desde a avaliação da maturidade até a padronização e aprendizado. Em particular, a Fase 1 (Avaliar o Nível de Maturidade) e a Fase 3 (Verificação e Validação do Projeto) incorporam e formalizam o que Vial (2019) identifica como "microfundações das capacidades dinâmicas", isto é, os processos rotineiros e as estruturas de governança (como a matriz RACI e a definição de OKRs).

Dessa forma, o PTD-E faz a ponte entre a teoria de alto nível e a prática gerencial, fornecendo um roteiro para que a "renovação contínua" não seja um conceito abstrato, mas um processo guiado e repetível.

## 7.2 O GP COMO AÇÃO ESTRATÉGICA: INDO ALÉM DA ADOÇÃO TECNOLÓGICA

Uma das principais contribuições do PTD-E é reafirmar e detalhar o papel do GP como um fator crítico de sucesso na TD, posicionando-o como uma disciplina de ação estratégica integrada.

Este achado complementa a conclusão de Carujo et al (2022), que ao estudar um caso concreto, afirmam que "um framework adequado para o projeto associado garante uma gestão eficiente e eficaz do valor esperado", indo além da mera aquisição de tecnologia.

O framework demonstra que o suporte do GP à TD no e-commerce não se limita ao controle do triângulo ferro (prazo, custo, escopo). O PTD-E apresenta o GP como o esqueleto que dá forma e direção ao processo contínuo de renovação estratégica, respondendo ao apelo de Vial (2019) por uma melhor compreensão das "práticas que sustentam" o alinhamento entre estratégia de negócios e tecnologia.

## 7.3 O GP COMO AÇÃO ESTRATÉGICA: INDO ALÉM DA ADOÇÃO TECNOLÓGICA

Enquanto a literatura geral sobre TD discute ecossistemas digitais e modelos de negócio de forma ampla, os especialistas do Grupo 2 (E-commerce) foram unânimes em destacar a centralidade no cliente e a escalabilidade como requisitos não negociáveis.

O PTD-E incorpora isso ao posicionar a "Jornada do Cliente" e a "Validação com o Cliente" como atividades nucleares da Fase 2. Essa ênfase operacionaliza, para o contexto do varejo digital, a visão de que a TD é impulsionada por mudanças no comportamento do consumidor (Hwang, 2025).

## 7.4 O PTD-E COMO FRAMEWORK INTEGRADOR E SETORIALMENTE SENSÍVEL

Em síntese, a discussão permite concluir que o framework PTD-E validado cumpre um papel duplo no avanço do conhecimento sobre GP e TD:

1. **Como um integrador teórico-prático:** Ele consolida conceitos fundamentais da literatura como: mudança contínua (Hanelt et al., 2021), capacidades dinâmicas (Vial, 2019; Warner e Wäger, 2019) e a importância do GP (Carujo et al., 2022), em um modelo coerente, sequencial e acionável. O PTD-E demonstra como a agilidade, a governança e a estratégia se inter-relacionam na prática, oferecendo uma lógica de implementação que estava ausente em modelos puramente descritivos ou focados em fatores isolados.
2. **Como uma lente setorialmente sensível:** O framework não é genérico. Ele foi revisado e refinado pela expertise prática de especialistas em e-commerce, incorporando as nuances que tornam a TD neste setor única: a obsessão com a experiência do cliente, a imperativa da escalabilidade tecnológica e a velocidade do mercado. Dessa forma, ele avança no sentido de preencher a lacuna, apontada na Revisão Sistemática da Literatura desta dissertação, da escassez de estudos que considerem as especificidades setoriais na condução de projetos de TD.

Portanto, os resultados desta pesquisa e sua discussão com a literatura correlata não apenas validam a relevância do PTD-E, mas o posicionam como uma ferramenta robusta para orientar a ação gerencial e inspirar futuras investigações acadêmicas que queiram testar e refinar ainda mais a interseção entre gestão de projetos, transformação digital e e-commerce.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como ponto de partida a necessidade de compreender de que maneira as práticas de GP podem contribuir efetivamente para o sucesso da TD em empresas de *E-commerce*. A partir disso, formulou-se a seguinte questão norteadora: “De que forma o Gerenciamento de Projetos pode apoiar a Transformação Digital em empresas de E-commerce?”

Para responder a essa questão, estabeleceu-se como objetivo geral propor e validar um framework conceitual, fundamentado na abordagem DSR, apoiado por uma Revisão Sistemática da Literatura e validado por meio de entrevistas semiestruturadas com especialistas do setor.

Os resultados indicaram forte convergência entre teoria e prática. A RSL revelou dez fatores principais (Tabela 03) determinantes para o sucesso da TD. Esses achados orientaram a construção do Framework PTD-E (Figura 08), estruturado em cinco fases: (1) avaliação da maturidade organizacional; (2) descoberta do problema e desenho da solução; (3) verificação e validação do projeto; (4) desenvolvimento da solução; e (5) padronização e definição de responsabilidades.

A validação empírica reforçou a relevância do *framework*, evidenciando contribuições práticas em todas as fases. Na Fase 1, destacou-se a necessidade de treinamento e engajamento das lideranças como condição para viabilizar a gestão da mudança. Na Fase 2, foram apontadas práticas essenciais para a concepção da solução, como o mapeamento da jornada do cliente e métodos de avaliação prévia junto ao usuário final, incluindo testes A/B, benchmarking e entrevistas em profundidade.

Na Fase 3, ressaltou-se a importância da definição clara de papéis e responsabilidades por meio da matriz RACI, assegurando governança e alinhamento entre áreas. A Fase 4 incorporou princípios do Lean Startup, com ênfase no uso do conceito de MVP para validar hipóteses de forma ágil e incremental. Por fim, na Fase 5, reforçou-se a execução do teste piloto em ambiente controlado, visando identificar falhas sistêmicas e garantir a estabilidade antes da escalabilidade.

O PMO foi confirmado como agente transversal, responsável pela governança do método e pela articulação com áreas e stakeholders. Com base nessas contribuições, elaborou-se um *framework* revisado, apresentado na Figura 11.

Deste modo, conclui-se que o GP apoia a TD no e-commerce ao prover uma estrutura sociotécnica de governança, coordenação e aprendizagem orientada a valor. O *framework* PTD-E oferece um roteiro aplicável que integra diagnóstico, governança e execução ágil, permitindo reduzir riscos, acelerar ciclos de entrega e institucionalizar mudanças.

Em síntese, esta dissertação sustenta que o GP, quando concebido como uma arquitetura leve e adaptativa, constitui uma alavanca estratégica para transformar o modo de transformar. Ao alinhar estratégia, tecnologia e experiência do cliente, o GP deixa de apenas entregar projetos para construir capacidades organizacionais que sustentam a trajetória da TD.

## 8.1 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Com base nos resultados obtidos nesse estudo, são apresentadas a seguir recomendações práticas voltadas ao GP de TD no E-commerce:

- Antes de iniciar qualquer iniciativa de transformação, avalie a maturidade digital da empresa, considerando tanto a infraestrutura tecnológica quanto as competências das equipes envolvidas no processo.
- Trabalhe a cultura digital organizacional, iniciando projetos de menor complexidade e ampliando gradativamente o escopo, de modo a promover o amadurecimento da equipe.
- Envolve a liderança e a alta gestão em todas as etapas do projeto, garantindo alinhamento estratégico e patrocínio institucional.
- Utilize a ampla base de dados disponível para identificar problemas e oportunidades de digitalização, transformando informações em insights para decisões assertivas.
- Aplique métodos de validação (conforme seções 6.3.2 e 6.4.2) para testar ideias antes do desenvolvimento das soluções. Em projetos de transformação no E-commerce, o feedback e a aceitação dos clientes são fatores críticos para o sucesso.
- Defina claramente a equipe de trabalho e as atribuições de cada membro, assegurando responsabilidades bem delimitadas.

- Elabore um pré-escopo de desenvolvimento e obtenha a aprovação dos stakeholders, evidenciando de forma clara a relação entre esforço e ganho esperado.
- Adote métodos ágeis para desenvolver e entregar ganhos contínuos, por meio de ciclos curtos e incrementais.
- Realize testes piloto controlados antes de disponibilizar a solução em produção, reduzindo riscos e garantindo estabilidade.
- Institua um Escritório de GP (PMO) que atue como guardião do método, promovendo governança e integração entre as áreas envolvidas.

Sem uma visão digital clara, as empresas podem gastar milhões de dólares, mas nada mudará (WARNER; WÄGNER, 2019). Apenas 5% das iniciativas de IA nas empresas chegam a integrar processos de forma escalável (CHALLAPALLY et al., 2025).

## 8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados e na aplicação prática do *framework* proposto.

A primeira limitação refere-se à abrangência da Revisão Sistemática da Literatura. Embora tenha sido conduzida de forma rigorosa, identificou-se um número reduzido de artigos que contemplassem simultaneamente as três áreas de conhecimento abordadas nesta pesquisa: GP, TD e e-commerce. Essa restrição limitou a profundidade da análise teórica e a integração conceitual entre os temas.

Outra limitação está relacionada à composição da amostra de especialistas. A baixa disponibilidade de profissionais com experiência consolidada em TD no setor de e-commerce exigiu a inclusão de participantes oriundos de outros segmentos de negócios digitais. Essa decisão, embora necessária para viabilizar a etapa prática, reduz a capacidade de generalização dos resultados para o contexto específico do e-commerce.

No que se refere ao método de validação, optou-se pelo uso de entrevistas semiestruturadas, o que proporcionou riqueza qualitativa, mas não permitiu a triangulação de dados. A ausência de múltiplas fontes de evidência, como questionários quantitativos ou análise documental, restringe a robustez das

conclusões, devido a restrições de confidencialidade impostas pelas empresas participantes.

Adicionalmente, o *framework* proposto apresenta-se como uma estrutura lógica de alto nível, sem detalhamento excepcional operacional das fases. Embora citadas, não foram aprofundadas tecnologias, ferramentas ou abordagens técnicas em cada fase da implementação. Essa escolha decorreu do escopo da pesquisa, mas representa uma oportunidade para estudos futuros que aprofundem a integração tecnológica e a definição de práticas específicas.

Por fim, destaca-se que as limitações apontadas não invalidam a relevância do estudo, mas indicam caminhos para aprimoramento em pesquisas subsequentes, especialmente no que tange à validação prática do *framework* em ambientes organizacionais.

### 8.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A seguir são listadas as recomendações para pesquisas futuras sobre o tema:

- Expandir a base empírica, contemplando amostras mais diversificadas e representativas do setor de e-commerce, incluindo diferentes portes de empresas e contextos geográficos.
- Adotar métodos mistos de validação, combinando abordagens qualitativas e quantitativas, como questionários estruturados, análise estatística e estudos de caso, para aumentar a robustez e a confiabilidade dos achados.
- Estudar a fundo cada uma das fases do *framework*, especificando tecnologias habilitadoras, ferramentas de gestão e métricas de desempenho, de modo a oferecer um guia prático para implementação em ambientes organizacionais reais.

## REFERÊNCIAS

ABDALLAH, Y. O.; SHEHAB, E.; AL-ASHAAB, A. Sustainable Digital Transformation: The Role of Organisational Digital Culture. **Advances in Manufacturing Technology XXXV**, v. 25, p. 60 - 66, 2022. <https://doi.org/10.3233/ATDE220566>.

GITNEX. **Ai in the Global Retail Industry Statistics**: Market Data Report 2025. 11 dez. 2025. Disponível em: <https://gitnux.org/ai-in-the-global-retail-industry-statistics/>.

ANDRADE, C. R. D.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M. TD com Agilidade: A Emergente Capacidade Dinâmica de Serviços Complementares. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 6, 2022. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220063.pt>.

ANTONY, J. et al. Industry 4.0 Benefits, Challenges and Critical Success Factors: A Comparative Analysis Through the Lens of Resource Dependence Theory Across Continents and Economies. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 34, n. 7, p. 1073-1097, 2023. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2022-0371>.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. Guia para o gerenciamento de processos de negócio - Corpo comum de conhecimento (BPM CBOK®). V3.0. 1. ed. São Paulo: **ABPMP Brasil**, 2013.

ATKINSON, R. Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, Its Time to Accept Other Success Criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 6, p. 337-342, 1999. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6).

ATKINSON, R.; CRAWFORD, L.; WARD, S. Fundamental Uncertainties in Projects and the Scope of Project Management. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 8, p. 687-698, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.011>.

BAIYERE, A.; SALMELA, H.; TAPANAINEN, T. Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management. **European Journal of Information Systems**, v. 29, n. 3, p. 238-259, 2020. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>.

BANDARA, W. et al. A Validated Business Process Modelling Success Factors Model. **Business Process Management Journal**, v. 27, n. 5, p. 1522-1544, 2021. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2019-0241>.

BARTHEL, P.; HESS, T. Towards a Characterization of Digitalization Projects in the Context of Organizational Transformation. **Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems**, v. 12, n. 3, 2020. <https://doi.org/10.17705/1pais.12302>.

BELASSI, W.; TUKEL, O. I. A New Framework for Determining Critical Success/Failure Factors in Projects. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 3, p. 141-151, 1996. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X).

BERMAN, S. J. Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models. **Strategy & Leadership**, v. 40, n. 2, p. 16-24, 2012. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>.

BHARADWAJ, A. et al. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>.

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. <https://doi.org/10.3390/su12135239>.

BJÖRKDAHL, J. Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. **California Management Review**, v. 62, n. 4, p. 17-36, 2020. <https://doi.org/10.1177/0008125620920349>.

BOATENG, P.; OLEXOVÁ, C. Managerial Competencies Critical for Enhancing Organisational Responsiveness and Agility in Digital Transformation of SMEs: A Qualitative Study. **SciPap**, v. 32, n. 3, p. 2056, 2024. <https://doi.org/10.46585/sp32032056>.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using Thematic Analysis in Psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.

BRISCO, R. Understanding Industry 4.0 Digital Transformation. **Proceedings of the Design Society**, v. 2, p. 2423-2432, 2022. <https://doi.org/10.1017/pds.2022.245>.

BRODEUR, J.; PELLERIN, R.; DESCHAMPS, I. Operationalization of Critical Success Factors to Manage the Industry 4.0 Transformation of Manufacturing SMEs. **Sustainability**, v. 14, n. 14, p. 8954, 2022. <https://doi.org/10.3390/su14148954>.

BUGARCIC, M.; SLAVKOVIC, M. Does Digitalization Supports Project Management Effectiveness? New Insight on the Role of Intellectual Capital. **Buildings**, v. 13, n. 8, p. 1898, 2023. <https://doi.org/10.3390/buildings13081898>.

BUTT, J. A Conceptual Framework to Support Digital Transformation in Manufacturing Using an Integrated Business Process Management Approach. **Designs**, v. 4, n. 3, p. 17, 2020. <https://doi.org/10.3390/designs4030017>.

CARUJO, S.; ANUNCIAÇÃO, P. F.; SANTOS, J. R. The Project Management Approach: A Critical Success Factor in Digital Transformation Initiatives. **Economics and Culture**, v. 19, n. 1, p. 64-74, 2022. <https://doi.org/10.2478/jec-2022-0006>.

CHEN, M. et al. Critical Success Factors in Agile-Based Digital Transformation Projects. **Systems**, v. 13, p. 694, 2025. <https://doi.org/10.3390/systems13080694>.

CONFORTO, E. C. et al. Can Agile Project Management be Adopted by Industries Other than Software Development? **Project Management Journal**, v. 45, n. 3, p. 21-34, 2014. <https://doi.org/10.1002/pmj.21410>.

COOKE-DAVIES, T. The “Real” Success Factors On Projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 3, p. 185-190, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9).

CORREANI, A. et al. Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. **California Management Review**, v. 62, n. 4, p. 37-56, 2020. <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>.

DARAOJIMBA, E. C. et al. Comprehensive Review of Agile Methodologies in Project Management. **Computer Science & IT Research Journal**, v. 5, n. 1, 2024. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i1.717>.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful Knowledge Management Projects. **Sloan Management Review Winter**, p. 43-57, 1998.

DERAKHSHAN, R.; TURNER, R.; MANCINI, M. Project Governance and Stakeholders: A Literature Review. **International Journal of Project Management**, v. 37, n. 1, p. 98-116, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007>.

DHL ECOMMERCE. **2025 E-commerce Trends Report**. 2025. Disponível em: <https://www.dhl.com/global-en/microsites/ec/ecommerce-insights/insights/reports/2025-ecommerce-trends-report.html>.

DURÃO, N. et al. Current and Future State of Portuguese Organizations Towards Digital Transformation. **Procedia Computer Science**, v. 164, p. 25-32, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.150>.

ELROD II, P. D.; TIPPETT, D. D. The “Death Valley” of Change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 3, p. 273-291, 2002. <https://doi.org/10.1108/09534810210429309>.

FISCHER, M. et al. Strategy Archetypes for Digital Transformation: Defining Meta Objectives Using Business Process Management. **Information & Management**, v. 57, n. 5, p. 103262, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>.

FLYVBJERG, B.; BUDZIER, A. Why Your IT Project May Be Riskier Than You Think. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 9, p. 23-25, 2011. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2229735>.

GERTZEN, W. M.; LINGEN, E. V. D.; STEYN, H. Goals and Benefits of Digital Transformation Projects: Insights Into Project Selection Criteria. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 25, n. 1, p. a4158, 2022. <https://doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4158>.

GIUDICE, M. D. et al. A Self-Tuning Model for Smart Manufacturing SMEs: Effects on Digital Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 38, n. 1, p. 68-89, 2020. <https://doi.org/10.1111/jpim.12560>.

GOLOMEJIĆ, R. D. V.; POSINKOVIĆ, T. O. A Systematic Literature Review of Industry 4.0 and Project Management. **European Project Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 51-62, 2023. <https://doi.org/10.56889/xinw6398>.

GONÇALVES, M. L. A. et al. The Relationship Between Project Management and Digital Transformation: Systematic Literature Review. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 4, 2023. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230075.en>.

GUHA, S.; KETTINGER, W. J.; TENG, J. T. C. Business Process Reengineering. **Information Systems Management**, v. 10, n. 3, 1993. <https://doi.org/10.1080/10580539308906939>.

GUINAN, P. J.; PARISE, S.; LANGOWITZ, N. Creating an Innovative Digital Project Team: Levers to Enable Digital Transformation. **Business Horizons**, v. 62, n. 6, p. 717-727, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.005>.

HININGS, B.; GEGENHUBER, T.; GREENWOOD, R. Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective. **Information and Organization**, v. 28, n. 1, p. 52-61, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>.

HWANG, J. Y. E-commerce and Consumer Behavior. **World Journal of Advanced Research and Reviews**, v. 25, n. 1, p. 1132-1143, 2025. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0194>.

IBRAHIM, M. S. et al. Towards Successful Business Process Improvement - An Extension of Change Acceleration Process Model. **PLOS ONE**, v. 14, n. 11, p. e0225669, 2019. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225669>.

IBRAHIMI, G.; BENCHEKROUN, B. The Contribution of Agility to an Organization's Digital Transformation. **TEM Journal**, v. 12, n. 4, p. 2361-2369, 2023. <https://doi.org/10.18421/TEM124-48>.

IKA, L. A. Project Success as a Topic in Project Management Journals. **Project Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 6-19, 2009. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>.

INFORCHANNEL. **Investimentos do varejo em tecnologia deve superar US\$ 285 bi 2025**, diz relatório da Infor. São Paulo, 29 set. 2025. Disponível em: <https://inforchannel.com.br/2025/09/29/investimentos-do-varejo-em-tecnologia-deve-superar-us-285-bi-2025-diz-relatorio-da-infor/>.

IVANČIĆ, L.; VUKŠIĆ, V. B.; SPREMIĆ, M. Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned. **Technology Innovation**

**Management Review**, v. 9, n. 2, p. 36-50, 2019. <https://doi.org/10.22215/timreview/1217>.

JUNIOR, G. S. G. et al. Elements and Practices of Managing Digital Transformation Projects to Support Business Agility a Systematic Review of the Literature. **International Journal of Innovation**, v. 12, n. 1, p. 1941-01-01 00:00:00, 2023. <https://doi.org/10.5585/2024.26374>.

JUNIOR, G. S. G. et al. Proposal for A Model Based on Elements and Digital Transformation Project Management Practices to Support Business Agility. **Revista De Gestão**, v. 18, n. 4, p. e04816, 2024. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-095>.

KALLIO, H. et al. Systematic Methodological Review: Developing a Framework for a Qualitative Semi-Structured Interview Guide. **Journal of Advanced Nursing**, v. 72, n. 12, p. 2954-2965, 2016. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>.

KHAN, S. et al. Exploring the Impact of Digital Transformation on Business Model Innovation in the Retail Sector. **ETR**, v. 1, p. 281-288, 2025. <https://doi.org/10.17770/etr2025vol1.8640>.

KIM, D. J.; FERRIN, D. L. e RAO, H. R. Trust and Satisfaction, Two Stepping Stones for Successful E-Commerce Relationships: A Longitudinal Exploration. A Longitudinal Exploration. **Information Systems Research**, v. 20, n. 2, p. 237-257, 2009. <https://doi.org/10.1287/isre.1080.0188>.

KINKEL, S.; BEINER, S.; FARA, D. R. KEY COMPETENCES FOR DIGITAL BUSINESS MODEL INNOVATION OF INDUSTRIAL COMPANIES. **International Journal of Innovation Management**, v. 27, n. 5, p. 2340002, 2023. <https://doi.org/10.1142/S1363919623400029>.

KOI-AKROFI, G. Y.; KOI-AKROFI, J.; MATEY, H. A. Understanding The Characteristics, Benefits And Challenges Of Agile IT Project Management: A Literature Based Perspective. **International Journal of Software Engineering & Applications**, v. 10, n. 5, 2019. <https://doi.org/10.5121/ijsea.2019.10502>.

KOTTER, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **IEEE Engineering Management Review**, v. 37, n. 3, p. 42-48, 2009. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>.

KOZARKIEWICZ, A. General and Specific: The Impact of Digital Transformation on Project Processes and Management Methods. **Foundations of Management**, v. 12, n. 1, p. 237-248, 2020. <https://doi.org/10.2478/fman-2020-0018>.

KUMAR, S.; KHILLA, G. A Study on Evaluating Consumer Expectations Vs Reality in E-Commerce Delivery Timelines. **International Journal of Scientific Research in Engineering and Management**, v. 9, n. 4, 2025. <https://doi.org/10.55041/IJSREM44917>.

LACERDA, D. P. et al. Design Science Research: Método de Pesquisa para a Engenharia de Produção. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>.

LAMEIJER, B. A. et al. Continuous Improvement Implementation Models: A Reconciliation and Holistic Metamodel. **Production Planning & Control**, v. 34, n. 11, 2023. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1974114>.

LEYH, C. et al. Critical Success Factors for Digitalization Projects. **16th Conference on Computer Science and Intelligence Systems**, v. 25, p. 427-436, 2021. <http://dx.doi.org/10.15439/2021F122>.

LI, L.; YUAN, L.; TIAN, J. Influence of Online E-commerce Interaction On Consumer Satisfaction Based On Big Data Algorithm. **Heliyon**, v. 9, n. 8, p. e18322, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18322>.

LIMA, B. F. et al. A Socio-Technical Framework for Lean Project Management Implementation Towards Sustainable Value in the Digital Transformation Context. **Sustainability**, v. 15, n. 3, p. 1756, 2023. <https://doi.org/10.3390/su15031756>.

LIU, Y. et al. The Future of Digitalized Project Practices Through Data-Savvy Talent: A Digital Competence Formation Perspective. **Project Leadership and Society**, v. 5, p. 100120, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100120>.

LUTWAMA, P. et al. Agile: Advantages, Disadvantages, Enablers, and Barriers. **The South African Journal of Industrial Engineering**, v. 35, n. 4, 2024. <https://doi.org/10.7166/35-4-3058>.

MAJDALAWIEH, M.; KHAN, S. Building an Integrated Digital Transformation System Framework: A Design Science Research, the Case of FedUni. **Sustainability**, v. 14, n. 10, p. 6121, 2022. <https://doi.org/10.3390/su14106121>.

MARNEWICK, C.; MARNEWICK, A. L. Digitalization of Project Management: Opportunities in Research and Practice. **Project Leadership and Society**, v. 3, p. 100061, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100061>.

MASHALAH, H. A. et al. The Impact of Digital Transformation on Supply Chains Through E-commerce: Literature Review and a Conceptual Framework. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 165, p. 102837, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102837>.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital Transformation Strategies. **Business and Information Systems Engineering**, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>.

MERGEL, I.; EDELMANN, N. e HAUG, N. Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 101385, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.

MIR, F. A.; PINNINGTON, A. H. Exploring the Value of Project Management: Linking Project Management Performance and Project Success. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 2, p. 202-217, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>.

MUSAWIR, A. U. et al. Project Governance, Benefit Management, and Project Success: Towards a Framework for Supporting Organizational Strategy Implementation. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 8, p. 1658-1672, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>.

NENNI, M. E. et al. How Artificial Intelligence Will Transform Project Management in the Age of Digitization: A Systematic Literature Review. **Management Review Quarterly**, v. 75, p. 1669-1716, 2024. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z>.

NISAR A, T. M. N. e PRABHAKAR, G. What Factors Determine e-Satisfaction and Consumer Spending in E-commerce Retailing? **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 39, p. 135-144, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>.

PACOLLI, M. Importance of Change Management in Digital Transformation Sustainability. **IFAC-PapersOnLine**, v. 55, n. 39, p. 276-280, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.12.034>.

PALMIÉ, M. et al. The Evolution of the Digital Service Ecosystem and Digital Business Model Innovation in Retail: The Emergence of Meta-Ecosystems and the Value of Physical Interactions. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 177, p. 121496, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121496>.

PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G.; VASCONCELLOS, L. A Gestão de Mudanças em Projetos de TD: Estudo de Caso em uma Organização Financeira. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, p. 54-73, 2020. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Padrão de GP e Guia do conhecimento em GP (Guia PMBOK®). 7. ed. **Newtown Square, PA: Project Management Institute**, 2021. ISBN 978-1-62825-687-1.

RADDI-MIRA, L. H.; JUNIOR, J. E. P.; DESCHAMPS, F. Framework for Implementing Industry 4.0 Projects. **Sustainability**, v. 16, n. 6, p. 2387, 2024. <https://doi.org/10.3390/su16062387>.

REICHHELD, Fred; MARKEY, Rob. A pergunta definitiva 2.0: como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes. 1. ed. Rio de Janeiro: **Alta Books**, 2018.

REIFF, J.; SCHLEGEL, D. Hybrid Project Management – A Systematic Literature Review. **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 10, n. 2, p. 45-63, 2022. <https://doi.org/10.12821/ijispm100203>.

RODRIGUES, L. F.; OLIVEIRA, A.; RODRIGUES, H. Technology Management Has a Significant Impact on Digital Transformation in the Banking Sector. **International Review of Economics & Finance**, v. 88, p. 1375-1388, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.040>.

ROSÁRIO, A.; RAIMUNDO, R. Consumer Marketing Strategy and E-Commerce in the Last Decade: A Literature Review. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 16, n. 7, p. 3003-3024, 2021. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070164>;

SIMARD, M.; AUBRY, M. The Project Management Office's Active Participation in a Digital Transformation: A Trajectory Full of Twists and Turns. **Project Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 124-140, 2024. <https://doi.org/10.1177/87569728241242029>.

SIMONSSON, J.; MAGNUSSON, M. Collaboration Challenges in Digital Service Innovation Projects. **International Journal of Automation Technology**, v. 12, n. 4, p. 499-506, 2018. <http://dx.doi.org/10.20965/ijat.2018.p0499>.

SINGH, J.; SINGH, H. Continuous Improvement Approach: State-of-art Review and Future Implications. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 3, n. 2, p. 88-111, 2012. <https://doi.org/10.1108/20401461211243694>.

SJODIN, D. et al. How AI Capabilities Enable Business Model Innovation: Scaling AI Through Co-evolutionary Processes and Feedback Loops. **Journal of Business Research**, v. 134, p. 574-587, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.009>.

SKURIDIN, A. e WYNN, M. Chatbot Design and Implementation: Towards an Operational Model for Chatbots. **Information**, v. 15, n. 4, p. 226, 2024. <https://doi.org/10.3390/info15040226>.

STEEGH, R.; VOORDE, K. V. D.; PAAUWE, J. Understanding How Agile Teams Reach Effectiveness: A Systematic Literature Review to Take Stock and Look Forward. **Human Resource Management Review**, v. 35, n. 1, p. 101056, 2025. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101056>.

STRNADL, C. F. Aligning Business and IT: The Process-Driven Architecture Model. **EUROCON 2005 - The International Conference on "Computer as a Tool"**, v. 2, p. 1048-1051, 2006. <https://doi.org/10.1109/EURCON.2005.1630129>.

SZELAĞOWSKI, M.; BERNIAK-WOŹNY, J. How to Improve the Assessment of BPM Maturity in the Era of Digital Transformation. **Information Systems and e-Business Management**, v. 20, p. 171-198, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00549-w>.

THI, M. D.; THU, T. D. How Internal Factors Determine Digital Transformation: The Moderating Role of Leader's Project Management Competence. **Journal of Project Management**, v. 10, p. 271-282, 2025. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.2.002>.

TRAN, L. T. T. Managing the Effectiveness of E-commerce Platforms in a Pandemic. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 58, p. 102287, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102287>.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.

TRKMAN, P. The Critical Success Factors of Business Process Management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>.

TRONVOLL, B. et al. Transformational Shifts Through Digital Servitization. **Industrial Marketing Management**, v. 89, p. 293-305, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.005>.

VAN DER AALST, W. M. P.; HOFSTEDE, A. H. M.; WESKE, M. Business Process Management: A Survey. **LNCS**, v. 2678, p. 1-12, 2003. [https://doi.org/10.1007/3-540-44895-0\\_1](https://doi.org/10.1007/3-540-44895-0_1).

VARZARU, A. A. An Empirical Framework for Assessing the Digital Technologies Users' Acceptance in Project Management. **Electronics**, v. 11, n. 23, p. 3872, 2022. <https://doi.org/10.3390/electronics11233872>.

VERHOEF, P. C. et al. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889-901, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.

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. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

WARNER, K. S.; WÄGER, M. Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 326-349, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.

WATSON, R. T.; WEBSTER, J. Analysing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review a Roadmap for Release 2.0. **Journal of Decision Systems**, v. 29, n. 3, 2020. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1798591>.

WESTERVELD, E. The Project Excellence Model®: Linking Success Criteria and Critical Success Factors. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 6, p. 411-418, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6).

WIECHMANN, D. M. et al. Agile Management to Secure Competitiveness in Times of Digital Transformation in Medium-sized Businesses. **Procedia Computer Science**, v. 207, p. 2353-2363, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.294>.

XU, Y.; KOIVUMÄKI, T. Digital Business Model Effectuation: An Agile Approach. **Computers in Human Behavior**, v. 95, p. 307-314, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.10.021>.

YANG, Y.; CHEN, N. e CHEN, H. The Digital Platform, Enterprise Digital Transformation, and Enterprise Performance of Cross-Border E-Commerce - From the Perspective of Digital Transformation and Data Elements. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 18, n. 2, p. 777-794, 2023. <https://doi.org/10.3390/jtaer18020040>.

ZHANG, J.; LI, H.; ZHAO, H. The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. **Systems**, v. 13, n. 2, p. 75, 2025. <https://doi.org/10.3390/systems13020075>.

ZHU, X.; GE, S.; WANG, N. Digital Transformation: A Systematic Literature Review. **Computers & Industrial Engineering**, v. 162, p. 107774, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107774>.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Título da Pesquisa: GP de TD no E-commerce: Proposta de um Framework Conceitual

Pesquisador: Marcos Vinicius Valesi Koch

Objetivo da Entrevista: Validar um Framework que integra construtos da literatura de Gerenciamento de Projetos e Transformação Digital, avaliando sua clareza, coerência, relevância e aplicabilidade no contexto de empresas de *E-commerce*.

Visão Geral do Estudo de Caso e Finalidade: Como parte integrante do estudo acadêmico *strictu sensu* do programa de Mestrado do PPGOLD - Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, a finalidade deste estudo é contribuir com a construção da resposta à seguinte questão de pesquisa:

“Como o GP pode ser aplicado para apoiar a TD em empresas de E-commerce?”

---

Bloco I: Abertura e Termos da Entrevista (Aproximadamente 5 minutos)

1. Apresentação do Pesquisador e da Pesquisa:
2. Apresentação pessoal (quem sou, minha afiliação acadêmica).
3. Breve explicação sobre o tema da dissertação: "Estou desenvolvendo uma pesquisa de mestrado que busca entender como as práticas de GP podem apoiar e estruturar iniciativas de TD em empresas de e-commerce. O objetivo final é propor um *framework* que possa guiar as organizações nesse processo."

## 2. Objetivo da Entrevista:

“O objetivo desta conversa é submeter o *framework* que desenvolvi à sua avaliação. Sua vasta experiência no setor é fundamental para validar se o modelo faz sentido, se é prático e se reflete os desafios reais do mercado.”

## 3. Termos de Consentimento e Confidencialidade:

Esta entrevista terá duração aproximada de 40 minutos.

Gostaria de solicitar sua autorização para gravar o áudio desta conversa, apenas para fins de transcrição e análise dos dados. Nenhuma informação que possa identificá-lo(a) ou sua empresa será divulgada na dissertação. Todos os dados serão tratados de forma anônima e confidencial.”

Você se sente à vontade para prosseguir? Podemos começar?”

---

## Bloco II: Caracterização do Especialista (Aproximadamente 10 minutos)

Este bloco serve para contextualizar a experiência do entrevistado, o que dará peso às suas análises.

1. Trajetória Profissional: "Para começarmos, você poderia me contar um pouco sobre sua trajetória profissional e seu cargo atual?"
2. Experiência com o Tema: "Qual é a sua experiência específica com projetos de TD, especialmente no setor de e-commerce?"
3. Contato com GP: "Em sua atuação, qual tem sido seu envolvimento com metodologias e práticas de GP (tradicionais, ágeis, etc.)?"

## Bloco III: Percepções Gerais sobre o Tema (Aproximadamente 10 minutos)

Este bloco busca capturar a visão do especialista antes da apresentação do *framework*, evitando vieses.

1. Relação entre GP e TD: "Na sua opinião, qual é a relação entre GP (GP) e o sucesso da TD (TD) em uma empresa de e-commerce?"
2. Desafios: "Com base na sua experiência, quais são os maiores desafios ou barreiras ao implementar projetos de TD no contexto do e-commerce?"
3. Fatores de Sucesso: "Por outro lado, quais você diria que são os fatores críticos de sucesso para que essas iniciativas prosperem?"

#### Bloco IV: Apresentação e Validação do Framework (Aproximadamente 25 minutos)

Neste momento, você apresentará a imagem do *framework* ao entrevistado, seja compartilhando a tela ou mostrando uma versão impressa.

"Agora, gostaria de apresentar o *framework* conceitual que desenvolvi com base na literatura. Ele está estruturado em 5 fases principais. Vou guiá-lo(a) por cada uma delas e gostaria de ouvir suas impressões."

#### Análise Geral do Framework:

1. "Observando o fluxo completo, de 1 a 5, a sequência lógica das fases parece fazer sentido para você? Você enxerga essa macrojornada na prática?"

#### Fase 1: Avaliar o Nível de Maturidade da Empresa

2. "A primeira fase propõe uma avaliação da maturidade em eixos como Cultura, Infraestrutura Digital e Centralidade no Cliente. Qual a importância de realizar esse diagnóstico antes de iniciar qualquer projeto de TD?"
3. "Os componentes listados (Capacitação, Capacidade Analítica, etc.) são suficientes e relevantes para essa análise de maturidade?"

#### Fase 2: Descoberta do Problema e Desenho da Solução

4. "Esta fase foca em Gestão de Mudanças e Análise de Dados para desenhar a solução (processo 'TO BE'). Essa abordagem de entender o 'AS IS' e projetar o 'TO BE' reflete como os projetos de TD são (ou deveriam ser) concebidos?"

5. "A proposta da solução deve ser 'escalável' e 'tecnológica'. Você concorda com esses critérios? Adicionaria algum outro?"

#### Fase 3: Verificação e Validação do Projeto

6. "Aqui, o foco é a Governança, o alinhamento com objetivos estratégicos (OKRs) e o engajamento dos stakeholders. Em que medida essa etapa de validação pré-desenvolvimento é crucial para evitar desperdícios e garantir o apoio organizacional?"
7. "A análise de riscos (associados ao projeto, impacto, ganho e tempo) está bem posicionada neste momento do fluxo?"

#### Fase 4: Desenvolvimento da Solução

8. "O *framework* sugere uma abordagem Ágil para o desenvolvimento, com entregas pequenas e testes A/B. Isso é aderente à realidade e à velocidade exigida pelo setor de e-commerce?"
9. "Qual a importância de apresentar essas 'pequenas entregas' aos stakeholders de forma recorrente, como sugerido?"

#### Fase 5: Padronização e Definição de Novas Responsabilidades

10. "A última fase trata de escalar o 'teste piloto', medir resultados e treinar os agentes. Muitas vezes, os projetos acabam na 'entrega'. Qual a relevância desta fase para que a TD realmente se consolide na cultura da empresa?"

#### Elementos Transversais:

11. "O modelo sugere um PMO (Escritório de Projetos) atuando de ponta a ponta. Como você vê o papel do PMO nesse tipo de iniciativa? Ele é um facilitador ou um burocratizador?"
12. "O passo final é 'Aquilar (Arquivar) todas as lições aprendidas'. Qual o valor prático disso para a organização?"

Bloco V: Considerações Finais e Encerramento (Aproximadamente 5 minutos)

Avaliação Holística e Sugestões:

13. "De uma forma geral, quais são os pontos mais fortes e os pontos que poderiam ser melhorados neste *framework*?"
  14. "Você acredita que este modelo, como um guia, seria útil e aplicável na sua organização ou em outras empresas de e-commerce que você conhece?"
  15. "Há algum elemento ou etapa crítica que você sentiu falta e que deveria ser incluído?"
- 

Encerramento:

- "Suas contribuições foram extremamente valiosas para a minha pesquisa."
- "Você teria alguma pergunta ou gostaria de adicionar algum comentário final?"
- "Agradeço imensamente pelo seu tempo e pela disponibilidade em compartilhar seu conhecimento. Muito obrigado(a)!"