Ano VI, v.2 2025 | submissão: 14/07/2025 | aceito: 17/07/2025 | publicação: 20/07/2025

Capacidades audiovisuais e governança empresarial em pequenas e médias organizações

Audiovisual capabilities and business governance in small and medium enterprises

Capacidades audiovisuales y gobierno corporativo en organizaciones pequeñas y medianas

João Rafael Gomes Hazarabedian

Formado em Comunicação Social, com habilitação em Rádio e TV, pela Fundação Armando Alvares Penteado, em 2007. Formação em Empreendedorismo e Criação de Novos Negócios pela Fundação Getulio Vargas em 2010. Empresário, radialista e consultor de comunicação.
Eficiência operacional, inovação, mensuração e crescimento sustentável

Resumo

A multiplicação de canais audiovisuais ampliou oportunidades de relacionamento e de diferenciação, mas também criou custos de coordenação, riscos reputacionais e dependência de plataformas. Este artigo examina como pequenas e médias organizações podem governar capacidades audiovisuais e digitais sem reproduzir os modelos burocráticos das grandes corporações. Como ensaio teórico, fundamentado em revisão narrativa estruturada de estudos sobre gestão, transformação digital, capacidades dinâmicas, mídias sociais, orientação analítica e experiência do cliente, propõe-se um sistema operacional baseado em um portfólio audiovisual, em papéis decisórios, em fluxo de produção, em gestão de ativos, em indicadores, em protocolos de risco e de aprendizagem. Argumenta-se que a maturidade não corresponde ao volume de ferramentas ou publicações, mas à capacidade de conectar o audiovisual, os objetivos empresariais, os processos, as evidências e as decisões.

Palavras-chave: gestão empresarial; capacidades audiovisuais; pequenas e médias empresas; governança; transformação digital

Abstract

The proliferation of audiovisual channels has expanded opportunities for relationship building and differentiation, while also creating coordination costs, reputational risks, and platform dependence. This article examines how small and medium-sized organizations can govern audiovisual and digital capabilities without reproducing the bureaucratic structures of large corporations. Developed as a theoretical essay grounded in a structured narrative review of studies on management, digital transformation, dynamic capabilities, social media, analytical orientation, and customer experience, the paper proposes an operational system based on audiovisual portfolio management, decision rights, production workflows, asset management, indicators, risk protocols, and organizational learning. It argues that the volume of tools or publications does not define maturity; rather, it depends on the ability to connect audiovisual communication with business objectives, processes, evidence, and decisions.

Keywords: business management; audiovisual capabilities; small and medium-sized enterprises; governance; digital transformation

Introdução

Pequenas e médias organizações passaram a administrar uma infraestrutura comunicacional distribuída entre sites, redes sociais, mensageria, mecanismos de busca, comércio eletrônico, plataformas de vídeo e ambientes internos. A facilidade de publicação reduziu as barreiras de entrada,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 14/07/2025 | aceito: 17/07/2025 | publicação: 20/07/2025

mas não eliminou os custos de planejamento, produção, aprovação, monitoramento e preservação. Quanto maior o número de canais, maior a necessidade de coordenação.

Transformação digital não se resume à digitalização de tarefas existentes. Ela envolve mudanças na proposta de valor, na estrutura, nos recursos e no relacionamento com as partes interessadas (VIAL, 2019; VERHOEF et al., 2021). Para organizações com equipes enxutas, a questão central é construir capacidades seletivas: decidir o que produzir, para quem, com qual evidência, em quais canais, sob responsabilidade de quem e como aprender com os resultados.

Este artigo investiga como estruturar a governança empresarial do audiovisual em organizações com recursos limitados e atuação multicanal. O objetivo é propor um sistema que conecte a estratégia de negócios, a produção audiovisual, o fluxo editorial, os dados, a gestão de riscos e a melhoria contínua. Diferentemente de abordagens centradas em campanhas isoladas, o estudo trata conteúdos, imagens e vídeos como um portfólio de ativos empresariais cuja qualidade depende da continuidade organizacional.

A questão de pesquisa pode ser formulada nos seguintes termos: quais mecanismos de governança permitem transformar produção audiovisual dispersa em capacidade organizacional coerente, mensurável e adaptável? A resposta exige considerar simultaneamente a autonomia criativa, os limites financeiros, a proteção de ativos, a qualidade da informação e a aprendizagem. O recorte privilegia pequenas e médias organizações porque, nelas, a escassez de pessoas e de tempo torna mais visíveis os custos de decisões fragmentadas.

2 Metodologia

O trabalho foi desenvolvido como ensaio teórico, apoiado em uma revisão narrativa estruturada da literatura sobre estratégia digital, capacidades dinâmicas, gestão da informação, marketing multicanal e análise de mídias sociais. Foram utilizadas publicações revisadas por pares e fontes oficiais publicadas até 2025, incluindo contribuições seminais necessárias à definição dos conceitos.

As fontes foram lidas a partir de cinco questões orientadoras: qual problema de coordenação é descrito; qual unidade de decisão é considerada; quais capacidades são necessárias; quais dados podem sustentar a aprendizagem; e quais riscos acompanham a automação e dependência tecnológica. O percurso não configura revisão sistemática nem pretende cobrir exaustivamente as bases acadêmicas.

A síntese empregou a comparação temática e a construção de um modelo normativo. Os argumentos foram agrupados em seis componentes: portfólio, papéis, fluxo, ativos, indicadores e aprendizagem.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 14/07/2025 | aceito: 17/07/2025 | publicação: 20/07/2025

O modelo não estabelece causalidade própria; ele traduz princípios do referencial em critérios operacionais que podem ser submetidos a testes posteriores.

Como contextualização, apresenta-se uma série do U.S. Census Bureau sobre o uso atual e esperado de inteligência artificial por empresas entre 2023 e 2024. Os percentuais não medem especificamente a produção de conteúdo e não são extrapolados para demonstrar desempenho. Servem para evidenciar a velocidade de adoção e a consequente necessidade de governança.

3 Governança empresarial do audiovisual e do conteúdo

3.1 Conteúdo como portfólio estratégico

Governança começa quando a organização reconhece que os conteúdos competem por recursos e devem ser administrados como um portfólio. A decisão de produzir concorre com outras necessidades do negócio e, por isso, deve considerar a utilidade, a permanência, o custo e a possibilidade de reaproveitamento. A lógica de portfólio permite comparar contribuição, custo, risco, prazo de validade e reutilização, evitando que as urgências determinem toda a agenda.

A comparação estratégica considera a classificação dos conteúdos por objetivo, público, etapa da jornada, frequência, responsabilidade e valor esperado. A abordagem de portfólio introduz comparação entre iniciativas e ajuda a equilibrar conteúdos recorrentes, materiais de referência e respostas circunstanciais. Lemon e Verhoef (2016) destacam a natureza integrada da experiência ao longo dos pontos de contato.

O inventário do portfólio revela duplicações, lacunas e materiais cujo valor vai além de uma campanha.

Escolher também significa renunciar. Organizações de menor porte ganham consistência quando deixam de alimentar canais que consomem energia sem função reconhecível.

Calendários baseados apenas em datas comemorativas ou em tendências podem dispersar o posicionamento e criar obrigações sem retorno demonstrável. Um portfólio excessivamente rígido pode sufocar respostas oportunas, enquanto a ausência de prioridade devolve a agenda à improvisação.

A revisão do portfólio deve começar por manter um inventário simples de linhas editoriais, entregáveis recorrentes e ativos de longa duração, a ser atualizado em ciclos definidos. A revisão periódica compara as linhas editoriais e decide o que ampliar, reformular, combinar ou encerrar.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 14/07/2025 | aceito: 17/07/2025 | publicação: 20/07/2025

A consequência para a gestão é que a escassez de recursos exige escolhas explícitas e abandono consciente de iniciativas de baixo valor. A disciplina de escolha transforma o portfólio em memória das prioridades e não em simples acervo de publicações.

3.2 Papéis, direitos de decisão e responsabilidade

A velocidade digital torna ambígua a fronteira entre criar, aprovar, publicar e responder. Quando essas fronteiras permanecem implícitas, a velocidade da publicação amplia conflitos e torna difícil atribuir a responsabilidade por erros. Governança eficaz distribui autoridade conforme o risco e o conhecimento, sem concentrar todas as decisões em uma única pessoa.

No desenho das responsabilidades, articulam-se matrizes leves de responsabilidade, níveis de aprovação e critérios de escalonamento para temas sensíveis. Direitos de decisão definem quem pode criar, validar, publicar, corrigir e retirar uma peça, de acordo com a natureza do risco envolvido. Tiwana, Konsynski e Bush (2010) mostram que a governança de plataformas envolve a alocação de direitos decisórios e de mecanismos de controle.

Uma matriz simples de responsabilidades pode ser mais eficaz do que cadeias longas de aprovação, desde que os critérios de escalonamento sejam conhecidos.

A clareza de papéis protege tanto a organização quanto o profissional, pois evita que uma decisão sensível seja tomada por quem não recebeu informações ou autoridade suficientes.

Papéis implícitos favorecem retrabalho, respostas contraditórias, uso indevido de materiais e demora em situações críticas. A centralização absoluta retarda o trabalho; a descentralização sem critérios, por sua vez, fragmenta a identidade e aumenta a exposição reputacional.

A aplicação proporcional recomenda a definição de responsáveis por pauta, validação factual, consentimento, identidade visual, publicação, moderação e arquivamento. Incidentes e dúvidas recorrentes devem orientar ajustes nos limites de autoridade e nos critérios de validação.

A clareza decisória permite compreender que a execução pode ser descentralizada sem que a organização renuncie à consistência e à prestação de contas. Autonomia e prestação de contas tornam-se compatíveis quando a autoridade acompanha o conhecimento e o risco.

3.3 Fluxo editorial e modularidade

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 14/07/2025 | aceito: 17/07/2025 | publicação: 20/07/2025

Um fluxo editorial transforma demandas dispersas em trabalho visível e priorizável. A visibilidade das etapas permite reconhecer gargalos e impede que toda solicitação seja tratada como urgente, independentemente de sua contribuição. A modularidade separa componentes reutilizáveis e reduz o custo de adaptação entre os canais.

A organização do trabalho inclui briefing padronizado, triagem, produção em lotes, revisão por risco, versionamento e reaproveitamento planejado. A modularidade permite que pesquisa, entrevista, imagem e argumento sejam organizados em unidades reutilizáveis sem perder contexto ou autoria. Bharadwaj et al. (2013) relacionam a estratégia digital à integração entre recursos tecnológicos e de negócio.

Briefings comparáveis, estados de trabalho e critérios de conclusão criam previsibilidade sem eliminar julgamento profissional.

Processos funcionam melhor quando respeitam o trabalho real. Um fluxo desenhado sem ouvir quem pesquisa, grava, edita e atende o público tende a gerar desvios informais.

Automatizar um processo desorganizado apenas acelera a duplicação, as inconsistências e o acúmulo de arquivos sem controle. Padronizar não significa uniformizar todas as mensagens. A repetição mecânica pode destruir justamente a adequação que o processo deveria assegurar.

O aperfeiçoamento do processo exige mapear o fluxo atual, eliminar aprovações redundantes e estabelecer critérios de prontidão antes de selecionar ferramentas. O histórico do fluxo mostra de onde o retrabalho se origina e oferece base para mudanças pequenas, testáveis e cumulativas.

A leitura organizacional demonstra que um processo enxuto cria previsibilidade e libera tempo para análise, relacionamento e criação de maior valor. O fluxo passa a sustentar a adaptação e o reaproveitamento sem apagar o contexto, a autoria ou a responsabilidade.

3.4 Dados, indicadores e atribuição

A gestão orientada por dados exige perguntas decisórias antes da coleta de dados. Sem uma pergunta anterior, a abundância de registros gera painéis extensos e pouca orientação para escolhas concretas. Indicadores são úteis quando representam etapas distintas entre a exposição e a consequência organizacional.

A arquitetura analítica combina camadas de saúde operacional, atenção, qualidade de audiência, ação, resultado e aprendizado. Uma arquitetura de indicadores separa a eficiência operacional, a qualidade da atenção, a resposta do público e as consequências para o negócio. Wedel e Kannan (2016) discutem o papel de ambientes ricos em dados na análise de marketing.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 14/07/2025 | aceito: 17/07/2025 | publicação: 20/07/2025

Definições estáveis e linhas de base permitem distinguir mudança real de oscilações aleatórias, sobretudo com amostras pequenas.

Números não falam sozinhos. Sua interpretação depende do contexto, da qualidade da coleta e do conhecimento sobre o que ocorreu dentro e fora da comunicação.

Atribuir vendas ou reputação a um único contato ignora jornadas fragmentadas, efeitos tardios e fatores externos. Modelos de atribuição são aproximações e devem declarar suas premissas; precisão numérica não compensa uma representação inadequada do percurso do cliente.

Um ciclo de avaliação deve registrar definições de métricas, fontes, periodicidade, limitações e as decisões que cada indicador pode informar. Cada ciclo de medição deve terminar com uma decisão possível, ainda que seja manter a estratégia e observar por mais tempo.

O aprendizado gerencial ocorre porque a maturidade analítica se manifesta na qualidade das decisões e dos experimentos, não na quantidade de painéis. Os dados adquirem valor ao orientar uma decisão identificável e ao manter os limites de sua interpretação.

3.5 Automação e inteligência artificial responsável

Automação pode ampliar a capacidade, mas também reproduzir erros em escala e obscurecer a autoria. O ganho de escala proporcionado pela tecnologia vem acompanhado da possibilidade de repetir imprecisões, vieses e violações com a mesma velocidade. Tecnologias digitais criam valor quando combinadas a mudanças organizacionais, competências e controles.

A governança da automação envolve o uso de máquinas em tarefas repetitivas, como assistência à pesquisa, classificação, transcrição e geração de versões para revisão humana. A inteligência artificial deve ser compreendida como um componente sociotécnico, dependente de dados, pessoas, processos de revisão e de finalidade legítima. Vial (2019) descreve a transformação digital como uma resposta estratégica a disrupções que alteram os caminhos de criação de valor.

Registros de fonte, versão, intervenção humana e autorização de uso tornam auditável uma produção que poderia permanecer opaca.

A revisão humana não é uma formalidade posterior. Ela acrescenta contexto, responsabilidade e capacidade de reconhecer danos que o sistema não foi projetado para perceber.

Conteúdo sintético, sem verificação, pode inventar fatos, infringir direitos, homogeneizar a linguagem ou expor dados confidenciais. A opacidade sobre dados de treinamento, comandos e edições dificulta reconstruir a origem de um erro e definir quem deve corrigi-lo.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 14/07/2025 | aceito: 17/07/2025 | publicação: 20/07/2025

O protocolo de uso precisa classificar os usos permitidos, exigir revisão proporcional ao risco, preservar as fontes e documentar as decisões sensíveis. Usos autorizados, restrições e níveis de revisão precisam ser revistos à medida que surgem novas ferramentas e evidências de risco.

A adoção responsável pressupõe que a vantagem não está em automatizar tudo, mas em combinar velocidade, julgamento e responsabilidade. A tecnologia amplia a capacidade somente quando permanece submetida à finalidade, à supervisão e à possibilidade de contestação.

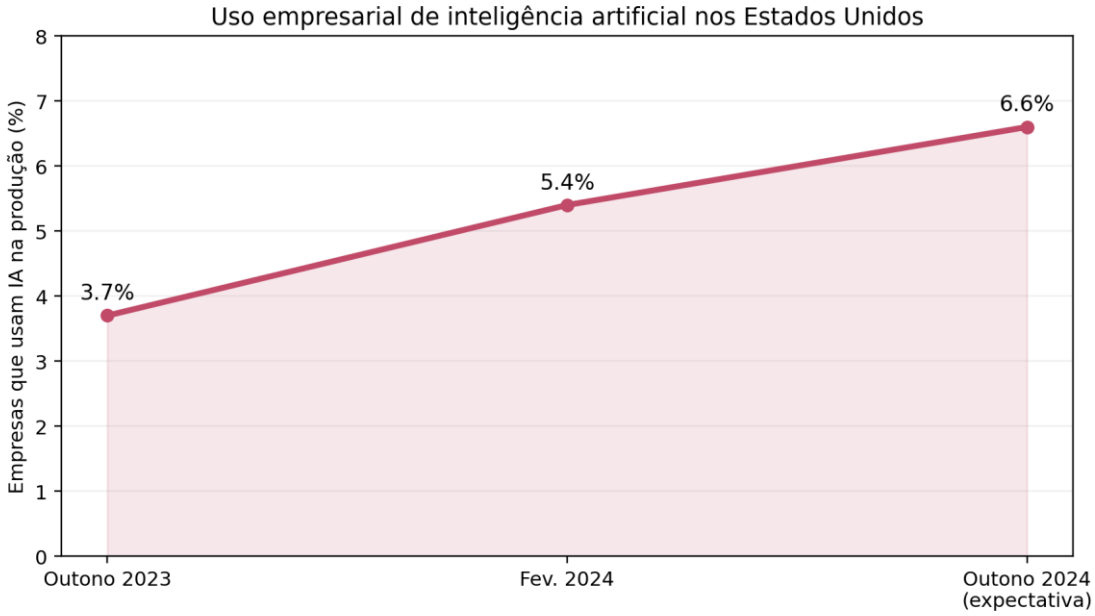

Figura 1 Evolução estimada do uso empresarial de inteligência artificial nos Estados Unidos

Fonte: elaboração própria com dados de Bonney et al. e do U.S. Census Bureau (2024). O último ponto representa expectativa declarada.

3.6 Capacidades dinâmicas e continuidade

Ambientes digitais mudam rapidamente, tornando qualquer manual concebido como solução definitiva insuficiente. A continuidade é ameaçada quando o conhecimento, os arquivos e o acesso aos canais ficam concentrados em uma plataforma, em um fornecedor ou em uma pessoa. Capacidades dinâmicas envolvem perceber mudanças, aproveitar oportunidades e reconfigurar recursos (TEECE, 2007).

A renovação estratégica mobiliza escuta contínua, experimentação limitada, revisão do portfólio, formação da equipe e preservação do conhecimento. Capacidades dinâmicas explicam a aptidão para perceber mudanças, selecionar respostas e reorganizar recursos à medida que o ambiente se

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 14/07/2025 | aceito: 17/07/2025 | publicação: 20/07/2025

transforma. Warner e Wäger (2019) associam transformação digital à renovação estratégica sustentada por capacidades dinâmicas.

Taxonomia, documentação e formatos exportáveis preservam memória e reduzem os custos de transição quando pessoas ou ferramentas mudam.

Aprender exige tempo institucional para interpretar os resultados. Sem essa pausa, a organização apenas alterna ferramentas e formatos, confundindo movimento com adaptação.

Dependência excessiva de plataforma, fornecedor ou pessoa-chave pode interromper as operações e apagar a memória institucional. Documentação volumosa e desatualizada não gera resiliência. O conhecimento preservado precisa ser localizável, compreensível e ligado à decisão.

A preparação para mudanças inclui manter arquivos exportáveis, a taxonomia, a documentação mínima, rotinas de backup e planos de substituição. Exercícios de substituição, recuperação de arquivos e transferência de responsabilidade testam se a continuidade existe para além do documento.

A capacidade dinâmica revela que a resiliência comunicacional depende da possibilidade de aprender, transferir conhecimento e mudar sem perder identidade. A organização preserva a identidade ao mesmo tempo em que modifica recursos, rotinas e relações diante de novas condições.

4 Indicadores em camadas e implantação

A implantação pode começar com um ciclo de 90 dias. No primeiro mês, a organização inventaria os canais, os ativos, as responsabilidades e as métricas existentes. No segundo, seleciona poucas linhas editoriais e desenha o fluxo mínimo. No terceiro, executa um piloto, compara os resultados com a linha de base e decide o que manter, corrigir ou interromper.

Os indicadores devem ser agrupados em camadas. A saúde operacional inclui prazo, retrabalho e custo. Atenção inclui alcance qualificado, retenção e conclusão. Resposta inclui salvamentos, compartilhamentos contextualizados, contatos e participação. Resultado inclui oportunidades, conversões, satisfação ou redução de demanda informacional. Aprendizagem registra hipóteses confirmadas ou rejeitadas.

A segmentação é indispensável. Médias gerais podem ocultar desempenhos distintos por público, canal, formato, localização ou estágio de relacionamento. Ao mesmo tempo, amostras pequenas exigem cautela: variações percentuais expressivas podem representar poucos eventos e não justificar mudanças permanentes.

A governança deve prever um registro de decisões simples, contendo hipótese, conteúdo, público, período, métrica, resultado, interpretação e ação seguinte. Esse mecanismo cria memória e evita

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 14/07/2025 | aceito: 17/07/2025 | publicação: 20/07/2025

repetição de testes sem aprendizagem. Também permite explicar por que uma iniciativa foi ampliada, alterada ou encerrada.

O sistema proposto é deliberadamente proporcional. Pequenas organizações não precisam imitar estruturas complexas, mas necessitam de clareza mínima quanto às prioridades, à autoridade, à evidência e ao risco. A formalização deve crescer conforme o volume, a exposição pública, a sensibilidade dos dados e as consequências potenciais de erro.

A implantação também pressupõe desenvolvimento de competências. Ler criticamente indicadores, reconhecer os limites de uma ferramenta, preservar as fontes e adaptar narrativas são conhecimentos que podem ser ensinados por meio de casos, exercícios e revisões entre pares. O objetivo formativo não é padronizar a criatividade, mas oferecer uma linguagem comum para que decisões técnicas e empresariais sejam debatidas com maior precisão.

Ao final de cada ciclo, a organização precisa decidir se o sistema continua adequado ao seu porte e à sua exposição. A entrada em um novo mercado, o aumento do volume de dados ou a presença de temas sensíveis pode justificar controles adicionais. A redução de complexidade também é legítima quando determinadas etapas deixam de acrescentar proteção ou conhecimento. Governança madura mantém a capacidade de se revisar.

Conclusão

A governança de conteúdo responde a um problema de coordenação, não a uma preferência por burocracia. Quando canais, formatos e dados se multiplicam, decisões implícitas geram retrabalho, inconsistências e riscos. Um sistema leve torna o trabalho visível e comparável.

Tratar o conteúdo como um portfólio permite direcionar recursos para objetivos relevantes. Essa abordagem substitui a pressão pela presença indiscriminada por escolhas orientadas pelo público, pela função, pela duração e pelo valor esperado. O abandono de iniciativas também se torna parte legítima da estratégia.

Papéis claros sustentam velocidade responsável. A execução pode ser distribuída, desde que os direitos de decisão e os critérios de escalonamento estejam definidos. Temas jurídicos, técnicos ou reputacionais requerem validação por parte de quem possui o conhecimento e a autoridade correspondentes.

Fluxos modulares favorecem a reutilização e a adaptação multicanal. Contudo, a eficiência não deve ser confundida com a repetição automática. Cada plataforma estabelece condições próprias, e o núcleo de sentido precisa ser preservado durante a adequação de formato e de linguagem.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 14/07/2025 | aceito: 17/07/2025 | publicação: 20/07/2025

Os indicadores devem formar uma cadeia interpretativa entre operação, atenção, resposta, resultado e aprendizagem. Métricas isoladas raramente demonstram impacto. A qualidade analítica depende de definições estáveis, segmentação, linha de base e do reconhecimento das limitações de atribuição.

A expansão da inteligência artificial torna a governança ainda mais necessária. Ferramentas podem reduzir tarefas repetitivas e ampliar versões, mas exigem revisão, proteção de dados, controle de fontes e transparência compatível com o nível de risco. Velocidade sem responsabilidade amplia a superfície de erro.

Capacidades dinâmicas oferecem uma base para continuidade. Organizações precisam perceber mudanças, testar respostas e reconfigurar recursos sem perder a memória, a identidade ou o controle sobre os ativos. Documentação proporcional e formatos exportáveis reduzem dependências críticas.

Chega-se à conclusão de que a maturidade digital consiste na capacidade de conectar objetivos, processos, evidências e decisões. O modelo proposto oferece uma rota aplicável a pequenas e médias organizações e pode ser testado em pesquisas futuras por meio de estudos longitudinais, comparações setoriais e avaliações de diferentes níveis de formalização.

Referências

BHARADWAJ, A. et al. Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Quarterly, v. 37, n. 2, p. 471–482, 2013. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.

BONNEY, K. et al. Tracking firm use of AI in real time: a snapshot from the Business Trends and Outlook Survey. Center for Economic Studies Working Paper CES 24-16. Washington, DC: U.S. Census Bureau, 2024.

KIETZMANN, J. H. et al. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. Business Horizons, v. 54, n. 3, p. 241–251, 2011. DOI: 10.1016/j.bushor.2011.01.005.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. Strategic Management Journal, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007. DOI: 10.1002/smj.640.

TIWANA, A.; KONSYNSKI, B.; BUSH, A. A. Platform evolution: coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. Information Systems Research, v. 21, n. 4, p. 675–687, 2010. DOI: 10.1287/isre.1100.0323.

VERHOEF, P. C. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, v. 122, p. 889–901, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

WARNER, K. S. R.; 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. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.

WEDEL, M.; KANNAN, P. K. Marketing analytics for data-rich environments. Journal of Marketing, v. 80, n. 6, p. 97-121, 2016. DOI: 10.1509/jm.15.0413.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.