



DISCIPLINA	: Challenge Lab Immersion: Inovação Digital no Bradesco
DEPARTAMENTO	: Tecnologia de Ciência de Dados (TDS)
CURSOS	: Doutorado Profissional em Administração (DPA) Mestrado Profissional em Administração (MPA) Curso de Graduação em Administração de Empresas (CGAE)
CARGA HORÁRIA	: 45 horas
PROFESSOR	: ALBERTO LUIZ ALBERTIN
LÍNGUA	: PORTUGUÊS
PERÍODO	: 04/09, 25/09, 02/10, 23/10 e 06/11/2026, das 9 às 18 horas

APRESENTAÇÃO

A disciplina abordará as teorias e modelos conceituais atuais de forma prática e aplicada, considerando o momento atual de intensa transformação digital que afeta várias dimensões da sociedade. A abordagem teórica e prática terá o apoio dos principais resultados do Projeto de Transformação Digital e do Observatório de Transformação Digital, do Centro de Estudo em Tecnologia de Informação Aplicada, **FGVcia**, da **FGV EAESP**, que estudam a aplicação de inovação de digital para transformar e gerar valor para a sociedade e para os negócios.

O objetivo da disciplina é elaborar e propor uma proposta de modelo de negócio com uso intenso de tecnologias digitais, a partir da identificação e sistematização de uma oportunidade de inovação digital, visando transformação digital que gere valor para a sociedade e para o negócio.

O conteúdo aplicado terá como principal base o **Bradesco**, como o caso a ser estudado para a elaboração da proposta de Modelo de Negócio com Inovação Digital para Transformar e Gerar Valor. Sobre o **Bradesco**:

“O Banco Bradesco S.A. é uma das maiores instituições financeiras do Brasil e da América Latina, com atuação em serviços bancários, seguros e investimentos. Fundado em 1943, o banco desenvolveu um modelo de ampla presença nacional, estando em 100% dos municípios brasileiros por meio de rede física, canais digitais e mais de 39 mil pontos de atendimento do Bradesco Expresso. Atende mais de 74 milhões de clientes e concentra mais de 96% das transações em canais digitais, operando com combinação de escala, capilaridade e tecnologia.

A estratégia do Bradesco está orientada ao aumento de rentabilidade, com foco explícito na aproximação do retorno ao custo de capital e na simplificação do modelo operacional. Esse direcionamento responde a um ambiente de maior competição, especialmente com a expansão de bancos digitais e fintechs, que pressionam margens, custos de aquisição e retenção de clientes, além de redefinir padrões de experiência.

A atuação do banco é orientada por um propósito institucional de criar oportunidades para a realização das pessoas e o desenvolvimento sustentável de empresas e da sociedade, articulado com um conjunto de valores que incluem foco no cliente, ética, transparência, valorização das pessoas, respeito à diversidade e responsabilidade socioambiental. Essa base orienta também a agenda de evolução cultural (“SOU”), que busca alinhar comportamento organizacional, estratégia e performance por meio de diretrizes como foco em pessoas e clientes, orientação a resultados, enfrentamento de desafios e fortalecimento do trabalho integrado, funcionando como elemento de suporte à execução da estratégia.

A ambição do banco consiste em sustentar desempenho recorrente com base em ganho de eficiência, aumento de “share of wallet” e ajuste do mix de negócios. Nesse contexto, a centralidade no cliente se associa menos a posicionamento institucional e mais à necessidade de preservar receita e relevância em segmentos onde a concorrência tem crescido de forma mais acelerada.

A execução da estratégia está estruturada em frentes de negócios — incluindo varejo digital, alta renda, pequenas e médias empresas, pagamentos e crédito — e em alavancas viabilizadoras. Essa divisão reflete a tentativa de separar expansão de receita da disciplina de custos e produtividade, respondendo ao desafio simultâneo de crescer e melhorar indicadores de retorno.

Do lado das alavancas, o banco prioriza eficiência, tecnologia, cultura organizacional, estrutura e sinergias. Esses elementos operam como mecanismos de ajuste de custo e aumento de produtividade, buscando compensar

pressões estruturais sobre margens, além de viabilizar reduções de complexidade e melhoria na alocação de capital.

A revisão da estrutura organizacional, com reorganização em unidades como Atacado, Wealth Management, Varejo, Negócios Digitais, Crédito e Tesouraria, está associada à tentativa de acelerar decisões e reduzir sobreposição operacional, em um contexto em que velocidade de execução influencia diretamente a competitividade.

Por fim, o modelo de gestão combina agendas de operação (“run”) e transformação (“change”), buscando preservar geração de resultado no curto prazo ao mesmo tempo em que implementa ajustes estruturais. Esse equilíbrio ganha relevância diante de pressões sobre ROE, variações no custo de capital e intensificação da concorrência digital, exigindo consistência na execução e disciplina na alocação de recursos.”

O conteúdo de Tecnologia da Informação terá o apoio de empresas de tecnologia de reconhecida qualidade e participação no mercado, **AWS e Google**, parceiras do **FGVcia**. Estas empresas estão apoiando a transformação de profissionais e empresas com inovação digital, e irão contribuir com a disciplina aportando conteúdo e soluções tecnológicas aplicáveis a propostas de transformação digital.

OBJETIVOS DA DISCIPLINA

Os objetivos de aprendizagem da disciplina estão apresentados na tabela abaixo, demonstrando como os mesmos contribuem para os objetivos do DPA.

Objetivos de aprendizagem do DPA	Objetivos de aprendizagem da disciplina	Contribuição
PRIMEIRO OBJETIVO GERAL DE APRENDIZAGEM DO DPA: LIDERAR TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES		
1-DIAGNÓSTICO. Os egressos serão capazes de realizar diagnósticos cientificamente fundamentados de questões organizacionais complexas	Os alunos serão capazes de analisar os contextos externo e interno, identificando os motivadores, desafios e oportunidades de negócio, relacionando com as tecnologias digitais.	● ● ●
2-SOLUÇÃO DE PROBLEMAS. Os egressos serão capazes de encontrar soluções eficazes, eficientes e fundamentadas em evidências para as questões identificadas	Os alunos serão capazes de analisar os usos de Tecnologia Digitais que viabilizam e potencializam as respostas organizacionais às pressões do ambiente empresarial, resolvendo desafios e aproveitando oportunidades.	● ● ●
3-PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO. Os egressos serão capazes de planejar e implementar com sucesso mudanças organizacionais de alta complexidade	Os alunos serão capazes de identificar os desafios da inovação e transformação digital e quais as ações possíveis para tratá-los.	● ○ ○
SEGUNDO OBJETIVO GERAL DE APRENDIZAGEM DO DPA: PRODUZIR CONHECIMENTO APLICADO		
4-IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES. Os egressos serão capazes de identificar oportunidades e problemas relevantes da realidade organizacional	Os alunos serão capazes de analisar os contextos externo e interno, identificando as oportunidades e problemas de negócio, e relacionar com a aplicação de inovação digital para transformar e gerar valor.	● ● ●
5-RIGOR TEÓRICO E METODOLÓGICO. Os egressos serão capazes de conduzir pesquisa com rigor teórico e metodológico	Os alunos serão capazes de fundamentar seus diagnósticos e propostas de solução dos desafios organizacionais com rigor científico com base em evidências teóricas e práticas.	● ○ ○
6-CONEXÃO COM A PRÁTICA. Os egressos serão capazes de fazer a conexão com a prática, aplicando modelos teóricos à solução de questões gerenciais	Os alunos serão capazes de aplicar os modelos teóricos atuais da área de Tecnologia de Informação nas soluções dos desafios de negócio, na vivência corporativa real das empresas participantes.	● ● ●



7-THOUGHT LEADER. Os egressos serão capazes de preparar textos relevantes e publicá-los em revistas especializadas e periódicos locais e estrangeiros qualificados, orientados para praticantes	Os alunos serão capazes de produzir conhecimento aplicado relevante e usá-los como base para a elaboração de artigos.	● ● ○
---	---	-------

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	Objetivo de aprendizagem da disciplina	Atividades previstas
8. Trabalho decente e crescimento econômico Promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos	Incorporar explicitamente os ODS 8, 9, 12, 13 e, eventualmente, outros, nas análises de setores e empresas feitas em aula e no trabalho final da disciplina	Discussão de um texto científico sobre [DISCIPLINA] e sustentabilidade
9. Indústria, inovação e infraestrutura Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação		Discussão sobre [TEMA X da disciplina], considerando os ODS
12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis		Apresentação de um executivo convidado sobre sustentabilidade / ODS em sua empresa
13. Ação contra a mudança global do clima Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos		Incorporação dos ODS no trabalho final da disciplina

ODS	Objetivo de aprendizagem da disciplina	Atividades Previstas
3. Saúde e bem-estar	Os alunos serão capazes de compreender como o uso de Tecnologia de Informação pode contribuir para a qualidade e acesso a serviços de saúde	Análise de contextos externos e internos para identificar desafios e oportunidades de negócio considerando os ODS. Análise do uso de Tecnologias Digitais para solução de desafios de negócio, considerando sua contribuição e valor para os ODS
8. Trabalho decente e crescimento econômico	Os alunos serão capazes de compreender como o uso de Tecnologia de Informação pode contribuir para o crescimento econômico e o trabalho decente	
9. Indústria, inovação e infraestrutura	Os alunos serão capazes de compreender como o uso de Tecnologia de Informação pode contribuir para o aumento da qualidade e inovação na infraestrutura e na indústria, especificamente no setor da Saúde.	
13. Ação contra a mudança global do clima	Os alunos serão capazes de compreender como o uso intensivo de Tecnologia de Informação pode ser realizado respeitando o meio ambiente e cuidado com o uso de recursos e energia.	
17. Parcerias e meios de implementação	Os alunos serão capazes de compreender como o uso intensivo de Tecnologia de Informação pode ser aprimorado com parcerias adequadas.	

CONTEÚDO

A disciplina abordará o seguinte conteúdo:

- » Direcionadores do Uso de Tecnologia de Informação
 - ✓ Mercado
 - ✓ Organização
 - ✓ Indivíduo
 - ✓ Tecnologia de Informação
- » Uso de Tecnologia de Informação
 - ✓ Modelos de Negócios Digitais



- ✓ Carteira de Uso de Tecnologia de Informação
- ✓ Tecnologias digitais: *Blockchain*, *Bots*, *BYOD*, Computação em Nuvem, Computação Cognitiva, Computação Quântica, Inteligência Artificial, IA generativa, IA agentic, Internet das Coisas, *Machine Learning*, Metaverso, etc.
- » Benefícios do Uso de Tecnologia de Informação
 - ✓ Valor de Tecnologia de Informação
 - ✓ Tecnologia de Informação e Desempenho Empresarial
- » Governança e Administração de Tecnologia de Informação
 - ✓ Ambientes de evolução tecnológica e inovação digital.
 - ✓ Desafios das estratégias de ruptura.

METODOLOGIA

A abordagem metodológica exigirá a efetiva participação dos alunos durante a realização da disciplina e pressupõe o compromisso e empenho do aluno em todas as atividades.

Os alunos realizarão um Trabalho Aplicado, proposta de modelo de negócio com uso intenso de tecnologia de informação para transformação digital que gere valor ao negócio, que será apresentado para **FGV EAESP** e para o Bradesco.

A disciplina terá quatro módulos totalmente integrados e dependentes:

1. Fundamentação teórica: Apresentação, discussão e aplicação dos fundamentos conceituais das Dimensões do Uso de Tecnologia da Informação e de Transformação Digital, que serão a base para todas as atividades aplicadas. Este módulo será desenvolvido na **FGV EAESP**.
2. Caso **Bradesco**: Neste módulo, os alunos terão a oportunidade de fazer uma imersão no **Bradesco**, conhecendo a sede da instituição através de uma visita guiada seguida de uma agenda de conversas com executivos do **Bradesco** sobre Transformação Digital, desafios, oportunidades e como é trabalhar nesta grande organização que tem a o uso de tecnologia como um componente de sua estratégia. Além disso, também terão a oportunidade de participar de uma dinâmica especial e experimentar como tirar ideias do papel com foco no negócio com o apoio de empresas de tecnologia. Este módulo será desenvolvido durante a disciplina com apoio das empresas participantes e terá como base os desafios definidos pelo **Bradesco**:
 - a. Comportamento Financeiro e Educação Financeira.
 - b. Trabalho híbrido com humanos e inteligência artificial.
 - c. Comportamento dos Investidores.
 - d. Programa de Benefícios.
 - e. Fidelização de Clientes.
 - f. Engajamento dos Clientes.
3. Elaboração assistida de propostas de solução para os desafios propostos pelo **Bradesco**: Neste módulo, os alunos participarão de dinâmicas para aprofundamento dos desafios e das alternativas de soluções para promover e facilitar o desenvolvimento das propostas de soluções para os desafios de forma totalmente aderente ao contexto estratégico e realidade do **Bradesco**. A **FGV EAESP** fornecerá o conteúdo teórico e aplicado, **AWS** e **Google** contribuirão com conteúdo sobre tecnologias emergentes e metodologias de inovação digital. As propostas contemplarão os motivadores e contextos, inovação digital para transformar e gerar valor, solução proposta com estratégia de implementação, e valor gerado para o **Bradesco**, seus clientes e sociedade.
4. Apresentação da proposta de Modelo de Negócio com Inovação Digital para Transformar e Gerar Valor para a **FGV EAESP** e para o **Bradesco**: Neste módulo, os alunos voltarão a se encontrar com executivos do **Bradesco** para apresentar soluções para os desafios definidos pela empresa. Será uma seção de apresentações dos grupos seguida de *feedbacks* e comentários sobre cada uma das propostas de solução. Com certeza poder ver a sua ideia sendo avaliada por quem vive o mercado na prática e tem o



objetivo constante de se reinventar, será uma experiência muito marcante. Este módulo será realizado em conjunto com o **Bradesco**.

Os alunos, em grupos de 5 alunos, realizarão como Trabalho Aplicado a elaboração de uma proposta de modelo de negócio com uso intenso de tecnologias digitais para transformação digital que gere valor ao negócio com a solução dos desafios, que será apresentada para **FGV EAESP** e para o **Bradesco**. Cada grupo deve escolher um desafio, cada desafio deve ser escolhido por 1 grupo.

Os alunos terão a oportunidade de vivenciar, cooperar e compartilhar experiências, visões e ideias com participantes de várias gerações e experiências diferentes com tecnologia. Este tem sido o contexto das organizações atuais, que deve ser entendido como grande oportunidade para inovar e transformar.



CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E APROVAÇÃO

A avaliação para aprovação nesta disciplina será composta de:

1. Participação geral, avaliada em cada atividade, todo bloco de conteúdo na **FGV EAESP, Bradesco, AWS e Google**, prevê a realização de atividades avaliadas = 30%.
2. Contribuição individual para o Trabalho Aplicado, avaliada pelo professor e pelo grupo = 20%.
3. Trabalho Aplicado composto pela proposta de Modelo de Negócio com Inovação Digital para Transformar e Gerar Valor = 50%.

Os grupos devem entregar, exclusivamente pelo *e-class*, uma versão preliminar do Trabalho Aplicado até dia 09/10/2026, às 23:59 horas; e a versão final até dia 06/11/2026, às 12:00 horas.

Os critérios de avaliação do Trabalho Aplicado incluem:

- ✓ Fundamentação teórica aplicada.
- ✓ Aderência ao contexto **Bradesco** e desafios.
- ✓ Coerência da solução com a *persona*
- ✓ Grau de inovação e transformação.
- ✓ Coerência dos valores a serem gerados.
- ✓ Coerência interna das dimensões.
- ✓ Aplicabilidade.
- ✓ Viabilidade
- ✓ Qualidade da apresentação (forma e conteúdo).

Alunos com frequência inferior a 75% serão reprovados automaticamente.

ATIVIDADE DE EXTENSÃO (40 HORAS)

Os alunos terão relação dialógica com a empresa, seus executivos e colaboradores, e em especial com a sociedade, a base desta relação será os desafios e objetivos do **Bradesco** para gerar valor para a sociedade e os negócios, com foco em saúde e qualidade de vida, com relação clara com a sociedade.

PREPARAÇÃO PARA A DISCIPLINA

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Transformação Digital: Gerando Valor Para O “Novo Futuro”. *GVexecutivo*, vol. 20, n. 1, pp. 26-29, jan/mar 2021, disponível em <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol20-num1-2021/transformacao-digital-gerando-valor-para-novo-futuro>.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. A Internet das Coisas irá muito além das coisas. *GVexecutivo*, vol. 16, n. 2, pp. 13-17, mar/abr 2017, disponível em <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol16-num2-2017/internet-coisas-ira-muito-alem-coisas>.
- ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. Dimensões do Uso de Tecnologia de Informação: Um Instrumento de Diagnóstico e Análise. *Revista de Administração Pública*, ISSN 00347612, v. 46, n.1, pp. 125-151, janeiro/fevereiro 2012, disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7078>.
- CLAUSS, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, vol. 47, n. 3, pp. 385-403.
- PISANO, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, v. 316 n. 6, p. 44-55, June 2015
- MITRA, S.; SAMBAMURTHY, V.; WESTERMAN, G. (2011). Measuring IT performance and communicating value. *MIS Quarterly Executive*, vol. 10, issue 1, pp. 47-59.
- WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, vol. 52, pp. 326–349.
- VERHOEF, P. C., BROEKHUIZEN, T., BART, Y., BHATTACHARYA, A., DONG, J. Q., FABIAN, N. and HAENLEIN, M. (2021) Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda, *Journal of Business Research*, issue 122, pp. 889-901. Doi: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.



- <https://Bradesco.com.br>.
- <https://www.bradescori.com.br/>.
- <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/80f2e993-0a30-421a-9470-a4d5c8ad5e9f/eda04792-7597-4aa1-ff36-4d4c5328dfc0?origin=2>.

PROGRAMAÇÃO DAS ATIVIDADES

As atividades síncronas estão previstas para ocorrer presencialmente, conforme modelo da disciplina que privilegia a vivência dos alunos no ambiente corporativo. A programação se completa com atividades remotas monitoradas, 16 horas, para aprofundamento, fundamentação com evidências teóricas e aplicadas, e desenvolvimento da proposta de solução para o desafio.

	04/09/2026	25/09/2026	02/10/2026	23/10/2026	06/11/2026
Manhã	Modelo Conceitual: - Direcionadores - Mercado - Organização - Indivíduo - TI FGV EAESP	Caso: - Empresa - Mercado - Sociedade - Estratégia - Áreas Bradesco	Tecnologias Disponíveis - Setor Financeiro - Inteligência Artificial - Cultura de Inovação Google	Modelando a solução dos desafios do Bradesco FGV EAESP	Modelando a solução dos desafios do Bradesco FGV EAESP
Tarde	Modelo Conceitual: - Uso de TI - Valor de TI - Gov/Adm TI FGV EAESP	Caso: - Inovação - Desafios Bradesco	Tecnologias Disponíveis - <i>Design Thinking</i> de inovação digital Google	Tecnologias Disponíveis - Framework de inovação digital AWS	Apresentação FGV EAESP Bradesco

04/09 9 às 18 horas: FGV EAESP

Tema: Abertura

Modelo de Dimensões do Uso de Tecnologia de Informação

Transformação Digital

Local: FGV EAESP.

25/09 8:45 às 18:00 horas: FGV EAESP e Bradesco

Tema: Bradesco:

Bradesco:

Contexto externo: mercado financeiro e sociedade.

Contexto interno: estratégia, cultura, pessoas, tecnologia e resultados

Desafios:

Comportamento Financeiro e Educação Financeira.

Trabalho híbrido com Humanos e Inteligência Artificial.

Comportamento dos Investidores.

Programa de Benefícios.

Fidelização de Clientes.

Engajamento dos Clientes.

Local: Bradesco.

02/10 8:15 às 18 horas: FGV EAESP e Google

Tema: Ponto de Vista do Setor de Financeiro

Inteligência Artificial

Tecnologias Digitais

Cultura de Inovação



Design Thinking para a solução dos desafios

Local: Google.

23/10 8:45 às 12 horas: FGV EAESP

Tema: Modelando a solução dos desafios do Bradesco

Local: FGV EAESP.

23/10 13:45 às 18 horas: FGV EAESP e AWS

Tema: O que é AWS? Como funciona Amazon Web Services

Cultura de Inovação

Computação em Nuvem

Inteligência artificial

Working backwards

Local: AWS.

06/11 8:45 às 12 horas: FGV EAESP

Tema: Modelando a solução dos desafios do Bradesco

Local: FGV EAESP.

06/11 13:45 às 18 horas: FGV EAESP e Bradesco

Tema: Apresentações das soluções dos desafios Bradesco

Local: FGV EAESP ou Bradesco.

Poderá ocorrer ajustes nos horários e temas para atender dinâmicas da disciplina e restrições das empresas.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia básica:

- ALBERTIN, A. L. *Transformação Digital: gerando valor para a sociedade e os negócios*, 2025, disponível no *eclass*.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. (2021). *Transformação Digital: Gerando Valor Para O “Novo Futuro”*. *GVexecutivo*, vol. 20, n. 1, pp. 26-29, jan/mar 2021, disponível em <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/83455/79218>.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. (2017). A Internet das Coisas irá muito além das coisas. *GVexecutivo*, vol. 16, n. 2, pp. 13-17, mar/abr 2017, disponível em <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/68668/66258>.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. (2016). *Tecnologia de Informação e Desempenho Empresarial: As Dimensões de seu Uso e sua Relação com os Benefícios de Negócio*. São Paulo: Atlas, 3ª edição.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. (2012). Dimensões do Uso de Tecnologia de Informação: Um Instrumento de Diagnóstico e Análise. *Revista de Administração Pública*, ISSN 00347612, v. 46, n.1, pp. 125-151, janeiro/fevereiro 2012, disponível em <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7078/5634>.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. *Transformação Digital*, 2020, disponível em <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-tecnologia-informacao-aplicada/projetos/transformacao-digital>.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. *Observatório de Transformação Digital*, 2023, disponível em <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-tecnologia-informacao-aplicada/projetos/observatorio-transformacao-digital>.
- CLAUSS, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, vol. 47, n. 3, pp. 385-403, doi: 10.1111/radm.12186.
- PISANO, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, v. 316 n. 6, p. 44-55, June 2015.
- MITRA, S.; SAMBAMURTHY, V.; WESTERMAN, G. (2011). Measuring IT performance and communicating value. *MIS Quarterly Executive*, vol. 10, issue 1, pp. 47-59.

- VERHOEF, P. C.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J. Q.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. (2021) Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889-901, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
- VIAL, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 2, p. 118–144, doi: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
- WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. (2019) Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal, *Long Range Planning*, vol. 52, pp. 326-349, doi: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.

Referências sobre o Bradesco:

- <https://Bradesco.com.br>.
- <https://www.bradesco.com.br/>.
- <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/80f2e993-0a30-421a-9470-a4d5c8ad5e9f/eda04792-7597-4aa1-ff36-4d4c5328dfc0?origin=2>.

Bibliografia complementar:

- Albertin, A. L.; Albertin, R. M. M. (forthcoming). Dimensions of Digital Transformation: a framework for strategy, analysis and evaluation. *International Journal of Business Innovation and Research*. Doi: 10.1504/IJBIR.2023.10057838
- ALBERTIN, A. L. *Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso* São Paulo: Atlas, 6ª edição, 2009.
- ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua aplicação*. São Paulo: Editora Atlas, 6ª edição, 2010.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. (org.). *Projetos de Tecnologia de Informação: Como aumentar o valor que o uso de tecnologia de informação agrega às organizações*. São Paulo: Atlas, 2016.
- ALBERTIN, R. M. M.; ALBERTIN, A. L. *Estratégias de Governança de Tecnologia de Informação: Estrutura e Práticas*. São Paulo: Elsevier, 2010.
- AFUAH, A. e TUCCI, C. L. *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. New York: McGraw-Hill, 2001.
- BHARADWAJ, A.; EL SAWY O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, vol. 37, no. 2, pp. 471-482, June 2013.
- CHANIAS, S.; MYERS, M. D.; Hess, T. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, n. 1, pp. 17-33, March 2019.
- CHRISTENSEN, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press.
- HVOLKOVA, L., KLEMENT, L., KLEMENTOVA, V., & KOVALOVA, M. (2019). Barriers Hindering Innovations in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 51–67.
- MENDES-DA-SILVA, F. M.; ALBERTIN, A. L. (2024). The impact of IT-business strategic alignment on the transformation and operations of pre-digital businesses. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 28, n.4. Doi: 10.1590/1982-7849rac2024240128.en
- MÜLLER, R. M.; THORING, K. (2012). Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *Leading through design*, 151, 91-106.
- O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- SATELL, G. (2017). The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve. *Harvard Business Review*, June 21, 2017.
- SEBASTIAN, I. M.; MOLONEY, K.G.; ROSS, J. W. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, vol. 16, no. 3, pp. 197–213, 2017.
- SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hall R. *A Economia da Informação: Como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- SOUZA FILHO, M.; ALBERTIN, A. L. (2024). Digital Transformation Path: How Dynamic Capabilities Further Strategic Use of Information Technology Benefits through Alliances. *Revista de Administração do Mackenzie*, vol. 25, n. 5, pp. 1–33. Doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG240162
- TEECE, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, vol. 24, n. 3, pp. 359–368. doi:10.1017/jmo.2017.75



- TIDD, J.; BESSANT, J. (2018). Innovation management challenges: from fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, v. 22, n. 5, p. 203-225, 2018.
- WEILL, P. e BROADLENT, M. *Leaving the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on IT*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- WEILL, P., SUBRAMANI, M. e BROADBENT, M. Building IT Infrastructure for Strategic Agility. *MIT Sloan Management Review*, p. 57-65, Fall, 2002.
- WEILL, P.; WOERNER, S. L. Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, vol. 56, no. 4, pp. 27-34, 2015b.
- WEILL, P.; WOERNER, S. Optimizing your digital business model. *IEEE Engineering Management Review*, vol. 43, no. 1, pp. 123-131, March 2015a.

Serão também recomendados artigos, reportagens, vídeos e *links* adicionais, conforme o interesse nos temas abordados.

PROFESSOR:

Alberto Luiz Albertin. Professor Titular, Consultor e Pesquisador da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Mestre e Doutor pela FEA/USP. Coordenador do Centro de Estudo de Tecnologia de Informação Aplicada (FGVcia), do Programa de Excelência de Negócios na Era Digital (NED) e da Linha de Tecnologia de Informação do Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade da FGV-EAESP. Atua na área de Tecnologia de Informação e de Gerência de Projetos desde 1980 como executivo e consultor, atualmente com ênfase em Valor de Tecnologia de Informação, Negócios na Era Digital e Comércio Eletrônico. Autor de diversos artigos e livros sobre Administração de Tecnologia de Informação, Comércio Eletrônico e Desempenho Empresarial. Palestrante e conferencista em diversos congressos e seminários nas áreas de Tecnologia de Informação, Negócios na Era Digital, Comércio Eletrônico, Valor de Tecnologia de Informação, Transformação Digital e Inovação Digital, tendo sido premiado por seus trabalhos.

O acesso ao professor deve se dar prioritariamente pelo e-mail albertin@fgv.br, no Departamento de Tecnologia e Data Science (TDS) ou no Centro de Tecnologia de Informação Aplicada (FGVcia), em horário a ser combinado.

CVLattes: <http://lattes.cnpq.br/0431862748743320>.

COMPROMISSO ÉTICO – PROFESSOR/ALUNO

Respeito do Professor a todos os alunos, preparando-se para as aulas, respondendo a dúvidas, avaliando-os com isenção e imparcialidade e procurando ajudá-los no que estiver ao seu alcance.

Respeito dos alunos ao Professor e aos seus colegas, comportando-se nas aulas de maneira a não prejudicar seu andamento normal, enriquecendo sempre que possível com perguntas e dúvidas pertinentes aos assuntos tratados e preparando-se para as aulas de maneira a aproveitá-las ao máximo.

Realização das provas por parte dos alunos de maneira totalmente individual sem procurar vantagens ilícitas.