

ESTRATÉGIAS PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA GRANDE REDE DE LOJAS DE CALÇADOS

STRATEGIES FOR DIGITAL RETAIL TRANSFORMATION: A CASE STUDY OF A SHOE STORE LARGE CHAIN

 Diocélio Dornela Goulart¹  Rodrigo Baroni de Carvalho²  João Paulo de Souza Castro³  Liliane de Oliveira Guimarães⁴  Bianka Alves Pinheiro de Assis Pereira⁵

Resumo

Objetivo do estudo: Este artigo avaliou o processo de desenvolvimento de estratégias para a transformação digital de uma organização do varejo calçadista, durante a pandemia do COVID-19. Considera-se que as novas estratégias podem ter contribuído para o desenvolvimento de novas capacidades digitais.

Metodologia: Utilizou-se pesquisa qualitativa com o método de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e documentos, aplicando a análise de conteúdo com definição de categorias mistas.

Originalidade/Relevância: O artigo traz uma proposta de esquema interpretativo para entendimento dos processos e práticas de formulação e adoção de estratégias para a Transformação Digital.

Principais resultados: Os resultados da pesquisa demonstram que o enfrentamento da pandemia do COVID-19 contribuiu para uma mudança de posicionamento da organização e a adoção de novas estratégias (emergentes e deliberadas), novas capacidades e desenvolvimento da transformação digital.

Contribuições teóricas/metodológicas: o artigo contribui para endereçar potenciais lacunas do domínio específico da pesquisa da estratégia como prática por meio de um caso empírico em um contexto de crise e acelerada transformação digital.

Contribuições sociais para a gestão: A organização pesquisada promoveu mudanças estratégicas e com resultados econômicos expressivos, adotando novas metodologias, como o uso dos OKRs ao seu processo estratégico existente. Esta compreensão pode auxiliar negócios do varejo na aceleração da transformação digital como forma de enfrentar contingências.

Palavras-chave: estratégias deliberadas e emergentes, capacidades digitais, transformação digital, OKR (Objectives and Key Results)

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Goulart, D. D., Carvalho, R. B., Castro, J. P. S., Guimarães, L. O., & Pereira, B. A. P. A. (2024, Mayo/Aug.). Strategies for Digital Retail Transformation: a case study of a shoe store large chain. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(2), 1-46, e25705. <https://doi.org/10.5585/2024.25705>

(ABNT – NBR 6023/2018)

GOULART, D. D.; CARVALHO, R. B.; CASTRO, J. P. S.; GUIMARÃES, L. O.; PEREIRA, B. A. P. A.. Strategies for Digital Retail Transformation: a case study of a shoe store large chain. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 2, p. 1-46, e25705, Mayo/Aug. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.25705>

¹ Mestre em Administração - PUC Minas. Professor FDC - Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte - MG - Brasil. diocelio.associado@fdc.org.br

² Pós Doutor em Ciência da Informação - Universidade de Toronto. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas. Belo Horizonte - MG - Brasil. baroni@pucminas.br

³ Mestre em Administração - PUC Minas. PUC Minas. Belo Horizonte - MG - Brasil. joapaulo.castro@hotmail.com

⁴ Doutora em Administração pela Escola de Administração de Empresas da FGV/SP. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas Belo Horizonte - MG - Brasil. lilianeog@pucminas.br

⁵ Mestranda em Administração - PUC Minas. PUC Minas. Belo Horizonte - MG - Brasil. bianka@bennuconsultoria.com.br



Strategies for digital retail transformation: a case study of a shoe store large chain

Summary

Aim of the study: This article evaluated the process of developing strategies for the digital transformation of a footwear retail organization during the COVID-19 pandemic. The new strategies may have contributed to the development of new digital capabilities.

Methodology: Qualitative research using the case study method was used. Data was collected through interviews and documents, and content analysis was applied, defining mixed categories.

Originality/Relevance: The article proposes an interpretative framework for understanding the processes and practices of formulating and adopting Digital Transformation strategies.

Main results: The research shows that coping with the COVID-19 pandemic has contributed to a change in the organization's positioning, adopting new strategies (emergent and deliberate), new capabilities, and the development of digital transformation.

Theoretical/methodological contributions: the article addresses potential gaps in the specific domain of strategy-as-practice research through an empirical case in a crisis and accelerated digital transformation context.

Social contributions to management: The researched organization promoted strategic changes with economic results by adopting new methodologies, such as using OKRs in its existing strategic process. This understanding can help retail businesses accelerate their digital transformation to face contingencies.

Keywords: deliberate and emergent strategies, digital capabilities, digital transformation, OKR (Objectives and Key Results)

Estrategias para la transformación digital del comercio minorista: un estudio de caso de una grande cadena de zapaterías

Resumen

Objetivo del estudio: En este artículo se evalúa el proceso de desarrollo de estrategias para la transformación digital de una organización de venta minorista de calzado durante la pandemia de COVID-19. Se considera que las nuevas estrategias pueden haber contribuido al desarrollo de nuevas capacidades digitales.

Metodología: Se utilizó la investigación cualitativa mediante el método de estudio de casos. Los datos se recogieron mediante entrevistas y documentos, aplicando análisis de contenido con definición de categorías mixtas.

Originalidad/Relevancia: El artículo propone un marco interpretativo para comprender los procesos y prácticas de formulación y adopción de estrategias de Transformación Digital.

Principales resultados: Los resultados de la investigación muestran que el afrontamiento de la pandemia COVID-19 ha contribuido a un cambio en el posicionamiento de la organización y a la adopción de nuevas estrategias (emergentes y deliberadas), nuevas capacidades y el desarrollo de la transformación digital.

Aportaciones teóricas/metodológicas: el artículo contribuye a abordar posibles lagunas en el ámbito específico de la investigación de la estrategia como práctica a través de un caso empírico en un contexto de crisis y transformación digital acelerada.

Contribuciones sociales a la gestión: La organización investigada promovió cambios estratégicos con resultados económicos mediante la adopción de nuevas metodologías, como el

uso de OKR en su proceso estratégico existente. Esta comprensión puede ayudar a las empresas minoristas a acelerar su transformación digital como forma de hacer frente a las contingencias.

Palabras clave: estrategias deliberadas y emergentes, capacidades digitales, transformación digital, OKR (Objectives and Key Results)

Introdução

Com o advento da pandemia de COVID-19, observou-se uma tendência acelerada para a Transformação Digital (TD) de negócios, com uma transição notável das atividades comerciais de pontos de venda predominantemente *offline* para *online* motivada pelas restrições sanitárias vigentes. Amankwah-Amoah et al. (2021) levantaram a questão se a TD beneficiou um amplo espectro de empresas ou se apenas algumas foram capazes de utilizar a tecnologia para sobreviver e crescer após a crise. Esta preocupação ressalta a necessidade de entender a distribuição dos efeitos desta transformação forçada. Tornou-se essencial compreender como diferentes setores responderam a este cenário, qual foi o ritmo de adaptação e quais estratégias foram mais efetivas.

Diante da necessidade de adaptação impulsionada por um ambiente externo volátil, as empresas foram compelidas a buscar inovações tecnológicas. A transformação digital não é um conceito recente para acadêmicos e praticantes (Ritter & Pedersen, 2020), porém, o processo de desenvolvimento de estratégias digitais (deliberadas ou emergentes) é um território ainda pouco explorado. Bradley et al. (2020) e Lozada (2020) discutem a 'grande aceleração' que a pandemia trouxe na adoção de tecnologias para facilitar o trabalho remoto e as compras *online*, mas uma análise aprofundada destes efeitos ainda está pendente. Amankwah-Amoah et al. (2021) exploram a reação das empresas frente a pandemia e trazem uma comparação crítica, possibilitando a identificação de padrões e estratégias inovadoras que emergiram durante a COVID-19.

No âmbito da Teoria da Contingência, uma crise de alta complexidade, como a pandemia, pode exigir reestruturações significativas no ambiente interno para se adaptar às mudanças externas, impactando estratégias que moldarão o futuro da empresa (Abreu, 2006). O desempenho econômico das empresas é diretamente influenciado por sua estrutura organizacional, tecnologia e ambiente externo (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Donaldson, 2007). Morgan (2007) expande os estudos seminais de Burns e Stalker (1961) e Woodward (1958), ressaltando que a eficácia organizacional depende do alinhamento entre estratégia, estrutura, tecnologia e o ambiente externo, incluindo clientes, concorrentes,

fornecedores, sindicatos e governo. Desta maneira, as contingências e a estrutura organizacional podem afetar positiva ou negativamente o desempenho empresarial, não havendo uma fórmula única aplicável a todas as organizações (Donaldson, 2007).

A pandemia gerou uma onda acelerada de investimentos em tecnologia e inovação como resposta ao ambiente externo, em uma tentativa de sobrevivência empresarial frente a uma crise sanitária e econômica sem precedentes. O entendimento de como se desencadeou o processo de formulação e adoção de estratégias digitais como resposta à crise sanitária pode ter conduzido a um diferencial competitivo de mercado para algumas organizações. As organizações visam obter vantagens competitivas por meio da transformação digital (Sia et al., 2016), o que pode ser alcançado por meio da implementação de camadas de estratégias digitais e do fomento de novas capacidades digitais, como sugerido por Subramaniam (2021), Kane et al. (2015) e Carvalho et al. (2021).

De acordo com a visão da Teoria da Contingência, a pandemia de COVID-19 desencadeou a implementação de novas estratégias digitais e emergentes por parte das organizações, além de provocar o desenvolvimento de novas capacidades digitais, consideradas um tipo específico de capacidades dinâmicas (Sia et al., 2016; Amankwah-Amoah et al., 2021; Teece et al., 1997). Estas capacidades são essenciais para a adaptação e inovação em cenários de crise, permitindo às organizações reconfigurar e renovar suas competências para responder a ambientes de negócios em constante evolução (Burisch & Wohlgemuth, 2016; Magistretti et al., 2021; Moura & Saroli, 2021).

Este estudo foi delineado no contexto em que a pandemia da COVID-19 atuou como um catalisador para a transformação digital em uma empresa varejista de calçados. A pesquisa foi guiada pela seguinte questão central: No contexto da pandemia, como ocorreu o desenvolvimento de estratégias deliberadas ou emergentes para a Transformação Digital? Mais especificamente, este artigo buscou investigar se estas estratégias ampliaram ou restringiram suas capacidades digitais.

A partir de um estudo de caso de natureza qualitativa e tomando como referência teórica o modelo conceitual de Amankwah-Amoah et al. (2021), o artigo buscou contribuir para aumentar a compreensão sobre a emergência de estratégias a partir de choques externos, no caso a pandemia de COVID-19. Essa compreensão pode auxiliar, negócios do varejo, na aceleração da transformação digital como forma de enfrentar contingências.

A originalidade deste trabalho está na busca do entendimento dos processos e práticas de elaboração de estratégias deliberadas ou emergentes como mecanismo de resposta a ameaças externas por meio de uma pesquisa empírica em um contexto de crise e acelerada

Transformação Digital. Tal abordagem pode endereçar potenciais lacunas para estudos futuros do domínio específico da estratégia como prática (Jarzabkowski, 2003; Whittington, 2006). Justifica-se pela necessidade de entender como as organizações podem remodelar suas estruturas internas e processos para se manterem resilientes frente a choques ambientais severos por meio de um *framework* atualizado.

A pesquisa não buscou o aprofundamento no processo de detecção das ameaças por meio da inteligência competitiva, que pode ser considerado gatilho dos episódios. A pesquisa também não enfatizou a identificação dos efeitos decorrentes da adoção de estratégias digitais e desenvolvimento de capacidades digitais, por meio do desenvolvimento da maturidade digital (Salume et al., 2021). O foco mais específico do estudo foi no entendimento do processo e práticas de formulação, adoção de estratégias e desenvolvimento de capacidades digitais.

Os achados deste estudo não se restringem a uma região geográfica ou ao único segmento, pois os desafios da transformação digital são globais (McKinsey, 2019). Assim, os *insights* derivados deste trabalho poderão contribuir para o debate acadêmico e para a prática organizacional em diversos contextos culturais e econômicos. As práticas e processos para o desenvolvimento das estratégias identificadas poderão servir como modelo para empresas que enfrentam ou enfrentarão desafios semelhantes.

Além dessa introdução, o artigo está dividido em mais 5 seções. A seção seguinte contém o referencial teórico, contendo os temas contingência estrutural, estratégias deliberadas e emergentes, e transformação digital. A próxima seção detalha a metodologia de pesquisa utilizada. Os resultados encontrados são inicialmente analisados e posteriormente discutidos à luz da literatura na sequência e por último são apresentadas as considerações finais com as limitações, contribuições e sugestões de pesquisas futuras.

Referencial teórico

Esta seção traz a fundamentação teórica que permite as bases para a criação do modelo interpretativo - *framework* que permitiu avaliar como ocorreu o processo de desenvolvimento das estratégias deliberadas e emergentes para a TD no objeto empírico. Concomitantemente o *framework* permitiu também buscar as condições para avaliar se estas estratégias contribuíram para ampliar ou restringir suas capacidades digitais.

Contingência estrutural

A Teoria da Contingência Estrutural surgiu em meados da década de 60 e, conforme Donaldson (2007), é uma das principais lentes teóricas para os estudos organizacionais, pois fornece várias ideias e suporte empírico. Segundo o autor, ela sustenta a relação entre a estrutura organizacional e contingências que impactam positivamente seu desempenho. Ela é um campo central nos estudos organizacionais e de estratégia, explorando como as estruturas organizacionais devem se adaptar às contingências ambientais para otimizar o desempenho.

Lex Donaldson, um dos principais proponentes da Teoria da Contingência, argumenta que as organizações devem ajustar suas estruturas de acordo com as contingências como incerteza, estratégia e tamanho. Em seu estudo de 1987, Donaldson propôs que a adaptação estrutural é crucial para recuperar a adequação e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional. Ele sugere que a Teoria da Contingência não deve ser vista como estática, mas como um processo dinâmico onde mudanças estruturais são frequentemente necessárias para manter a eficácia organizacional. Esta visão é exemplificada em sua defesa da Teoria da Contingência em artigos subsequentes nos quais ele argumenta que tanto a abordagem funcionalista quanto os métodos quantitativos podem explicar mudanças estruturais se aplicados corretamente (Donaldson, 1987).

Em sua análise multivariada, Pennings (1987) reforça a importância da inter-relação entre estrutura e ambiente. Seus estudos indicam que unidades organizacionais eficazes exibem fortes inter-relações entre esses elementos, sugerindo que existem restrições induzidas pela eficácia na escolha do *design* organizacional. Isso implica que a estrutura organizacional deve ser flexível e adaptável às mudanças no ambiente para manter um alto desempenho (Pennings, 1987).

A crítica metodológica e teórica à Teoria da Contingência também é abordada por Ginsberg e Venkatraman (1985). Eles propõem um esquema de revisão em dois níveis para abordar as lacunas na pesquisa empírica da Teoria da Contingência, destacando a necessidade de um modelo analítico mais robusto para delinear os domínios da pesquisa sobre estratégia organizacional. Essa abordagem é vital para entender as complexidades e dinâmicas envolvidas na aplicação da Teoria da Contingência em diferentes contextos organizacionais (Ginsberg & Venkatraman, 1985)

Contribuições mais recentes, como a de Donaldson (2015), continuam a destacar a relevância da Teoria da Contingência, especialmente ao discutir como diferentes contingências, como incerteza e estratégia, determinam a estrutura organizacional mais adequada para o

desempenho. Além disso, Yan (2010) propõe um modelo integrativo da evolução do ajuste entre estrutura organizacional e contexto, dividindo o contexto em externo (ambiente e tecnologia) e interno (estratégia, tamanho e TI). Este modelo foi validado por estudos de caso múltiplos de empresas chinesas, modificando a Teoria da Contingência Estrutural atual e oferecendo *insights* valiosos para o *design* de estruturas organizacionais. Embora as empresas individuais não possam mudar o contexto externo, elas podem ajustar seu contexto interno e sua estrutura organizacional para alcançar um nível de desempenho superior (Yan, 2010)

Dentre os objetivos dessa teoria, o principal é compreender como as empresas estabelecem suas relações com o ambiente para o alcance dos seus objetivos, identificando as interlocuções entre as condições ambientais, práticas estratégicas para adequar sua estrutura, procedimentos administrativos e modelos de negócio, ou seja, o ambiente é que determina as características organizacionais (Abreu, 2006).

Com base nos pressupostos da Teoria da Contingência, a escola ambiental de pensamento estratégico foi revisitada por Mintzberg et al. (2010), que apontam para quatro dimensões que impactam e alteram o ambiente em que as organizações estão inseridas – e, conseqüentemente, a sua estratégia. São elas: (i) estabilidade do ambiente, que vai do estável ao dinâmico, alterado de acordo com situações que estão fora do controle da organização e que são imprevisíveis, sem padrão reconhecido; (ii) complexidade do ambiente que impacta o nível de conhecimento necessário para a entrega de valor; conforme a organização acumula conhecimento, o nível de complexidade do ambiente é alterado e diminui, podendo variar de simples a complexo; (iii) diversificação do ambiente, que está relacionada com os mercados em que a organização atua, podendo variar de integrados a diversificados; e (iv) hostilidade ambiental, que depende da concorrência, relações de trabalho, disponibilidade de recursos, entre outros; variando de favorável a hostil (Mintzberg et al., 2010).

A Teoria da Contingência sustenta que a estratégia é moldada pelo ambiente em que a organização está inserida. Nesse contexto, cada dimensão ambiental vai influenciar a formação da estratégia (Duncan, 1972; Mintzberg et al., 2010) e, conseqüentemente, a forma como ocorre a abertura dessa estratégia (Hautz, 2017).

Já Rosa et al. (2023) destacam o impacto da evolução adaptativa nos ciclos de negócios em momentos de crise. Os autores afirmam que, em contexto de crise, as empresas competem em um ambiente em que as rotinas organizacionais devem se adequar para sobreviver e prosperar. Aquelas que conseguem se adaptar ajustando suas estratégias podem sair de recessões com uma vantagem competitiva.

Este ajuste estratégico é fundamental para entendimento de como se desencadeou o processo de transformação digital de muitas organizações, quando estratégias deliberadas e emergentes foram desenvolvidas e novas capacidades digitais foram criadas para responder ao ambiente dinâmico e incerto. A presente pesquisa procurou investigar como estas estratégias, impulsionadas pela pandemia, ampliaram ou restringiram as capacidades digitais de uma grande empresa varejista de calçados, refletindo a adaptação e inovação necessárias para prosperar em tempos de crise.

Para a construção do modelo interpretativo, considerou-se que o processo de inteligência competitiva de uma organização é o que permite monitorar crises potenciais, mudanças no ambiente e tecnológicas. A partir desta suposição, novas estratégias deliberadas e emergentes podem ser desenvolvidas e conseqüentemente impulsionando a TD (Fuld, 2003). Em cenários altamente voláteis e inflexíveis, onde as organizações não conseguem prever adequadamente o futuro nem influenciar o ambiente, a capacidade de se adaptar por meio de ciclos de experimentação contínua pode ser a única opção (Reeves & Haanaes, 2015). No entanto, destaca-se que o entendimento deste relevante processo na organização em estudo não foi o foco desta pesquisa.

Estratégias deliberadas e emergentes

Learned et al. (1969) definem estratégia como a compilação elaborada de metas a serem alcançadas, propostas detalhadas, diretrizes amplas e planos que delineiam os passos a serem seguidos para a realização dessas metas. Esta definição ressalta a importância de estabelecer claramente a direção que uma empresa deve tomar, definir sua identidade no mercado e visualizar sua aspiração futura.

Indiferente do setor de atuação ou tamanho da empresa, todas as empresas precisam de estratégias que as tornem competitivas no mercado e as diferenciem. Grande parte das empresas elaboram o seu planejamento estratégico anualmente ou de dois anos até cinco anos, por meio de um processo formal e burocrático, criando metas e objetivos que direcionam a empresa na tomada de decisões mediante o mercado. Esta forma clássica de formulação de estratégias é descrita por Ansoff (1965) como um processo em que os objetivos gerais da organização são definidos pela alta direção, sendo depois desenvolvidos pela gerência de nível mais baixo por meio de planos detalhados. Estes deverão ser sancionados pela alta direção antes que qualquer compromisso seja feito ou que qualquer ação seja realizada. Desta forma, os gerentes de nível

mais baixo acabam tendo pouca importância nas decisões, inibindo as iniciativas estratégicas (Mariotto, 2003).

No contexto da elaboração do planejamento estratégico, a estratégia deliberada é adotada, o que, segundo Prado Júnior (2003), envolve um processo analítico focado na alta gestão e apoiado por técnicas de análise de competitividade com uma abordagem racional e econômica. Além disso, essas estratégias são desenvolvidas com base no conhecimento disponível (Bratianu & Bejinaru, 2021).

Contudo, em março de 2020 com a oficialização da pandemia COVID-19, um cenário de mudanças se desenhou mundialmente, e mostrou que ser estratégico não era mais um diferencial competitivo para as empresas. Fernandes e Berton (2005) enfatizam que a necessidade de aprender com as mudanças tornou-se primordial para as empresas se adaptarem às transformações sociais, políticas e econômicas. Neste contexto, a aprendizagem com o objetivo de manter a posição competitiva e garantir espaço futuro no mercado deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão de sobrevivência. Com o advento da pandemia, as empresas se viram obrigadas a revisar e reestruturar seu planejamento estratégico, para que assim conseguissem se adaptar a um cenário mundial incerto que se desenhava à frente.

As empresas passaram a ser exigidas de flexibilidade para se adaptar ao ambiente externo, de forma a se moldarem internamente para atender os requisitos de um mercado que estava em mudança. Essa moldagem exigiria novas estratégias e Mintzberg (1978) admite que as estratégias podem “emergir” nas organizações, sem que para isso exista, necessariamente, um método formal. O fato de não ser formal não significa que a gestão está fora de controle; apenas que em alguns ela pode ser aberta, flexível e ágil. Tal comportamento é especialmente importante quando um ambiente é muito instável ou complexo de compreender ou demasiado imponente para desafiar (Mintzberg & Waters, 1985).

A partir da dificuldade de prever as mudanças do ambiente, a estratégia emergente corrige a rota da organização, reconhecendo essa limitação e não ficando presa a um planejamento defasado, que levaria a empresa a nadar contra a correnteza. A importância do ambiente, portanto, é levada ao máximo, considerando-se a própria evolução das organizações como resultado da relação com o meio e os constantes desafios por ele impostos (Borges Jr & Luce, 2000).

Portanto, existem diferenças entre as duas estratégias, sendo a estratégia deliberada focada no planejamento, direção e controle e a estratégia emergente voltada para o aprendizado estratégico. Desta forma, a organização se torna apta a responder ao ambiente e interagir com ele de forma dinâmica e flexível, não se limitando aos planos previamente estabelecidos à

medida que o ambiente competitivo gera novos cenários de atuação (Mintzberg et al., 2010). As estratégias adaptativas incluem desenvolvimento de mercado e de produtos, publicidade, gerenciamento de pessoal e decisões de investimento (Rosa et al., 2023). Os autores consideram a importância de se implementar ações distintas para se adaptar aos períodos intra e pós-recessão, com foco em atributos que contribuem para um desempenho resiliente. No entanto, Mintzberg e Waters (1985) sugerem que combinações entre estratégias deliberadas e emergentes estão mais próximas da realidade do que as formas perfeitas de cada uma.

Este processo de combinação de estratégias deliberadas e emergentes pode ser sustentado pelo desenvolvimento de novas capacidades digitais, que são essenciais para a adaptação e inovação em cenários de crise (Sia et al., 2016). A literatura acadêmica contemporânea reconhece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações, como uma extensão da perspectiva baseada em recursos, sendo crucial para enfrentar desafios e promover mudanças adaptativas e inovadoras (Burisch & Wohlgemuth, 2016; Magistretti et al., 2021; Moura & Saroli, 2021).

Neste contexto, as capacidades digitais são consideradas um tipo específico de capacidade dinâmica, definidas pela habilidade das organizações em reconfigurar e renovar suas competências para responder a ambientes de negócios em constante evolução (Teece, et al., 1997). Durante a pandemia de COVID-19, a incapacidade de digitalizar rapidamente foi um fator crucial para o fracasso de muitas empresas, ressaltando a necessidade de capacidades digitais robustas para a sustentabilidade dos negócios (Amankwah-Amoah et al., 2021).

Portanto, capacidades digitais podem ser definidas como o conjunto de habilidades, conhecimentos e tecnologias que permitem às empresas interagir efetivamente com clientes *online* e através de dispositivos móveis (Westerman et al., 2014). Estas capacidades são essenciais para a execução de uma estratégia de negócios digitais bem-sucedida e para o desenvolvimento eficaz do processo de transformação digital (Sia et al., 2016).

Para desenvolver estas capacidades, as empresas podem adotar novas tecnologias, como plataformas móveis para transações e pagamentos, melhorando a interação com os clientes e a eficiência operacional (Kane et al., 2015). Colaborar com parceiros estratégicos e *startups* de tecnologia é uma maneira de se manter atualizado com as inovações digitais, fortalecendo a análise de dados e o aprendizado contínuo (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Transformação digital

A COVID-19 provocou alterações fundamentais na forma de operar de muitas organizações e uma consequência provável foi a rápida transformação digital dos negócios. Atividades comerciais predominantemente *off-line*, como pontos de vendas, migraram para o mundo *on-line* (Amankwah-Amoah et al., 2021). A transformação digital pode ter sido determinante para a sobrevivência e o crescimento sustentável das empresas neste contexto adverso (Kim et al., 2021). Supõe-se que a pandemia de COVID-19 pode ser considerada como o grande catalisador (Bradley et al., 2020; Lozada, 2020) de aceleração da tendência de adoção de novas tecnologias e plataformas digitais.

Oliveira et al. (2022) revelaram que a transformação digital desempenhou um papel crucial na definição das estratégias adaptativas de micro e pequenas empresas de alimentos (MPEs) durante a pandemia de COVID-19. As MPEs demonstraram resiliência e proatividade ao utilizar ferramentas e plataformas digitais, garantindo a continuidade operacional e expandindo sua presença e alcance no mercado. Iniciativas como a adoção de plataformas de comércio eletrônico e estratégias de marketing digital destacaram o compromisso dessas empresas com a inovação e adaptação ao mercado em evolução. Os graus de sucesso na implementação de medidas de transformação digital variaram devido à prontidão tecnológica, restrições de recursos e cultura organizacional. A transição digital permitiu às MPEs otimizar operações, melhorar processos e interagir com os clientes de maneira mais eficiente e personalizada, enquanto o marketing multicanal reforçou sua posição de mercado. Em geral, segundo os autores, as iniciativas digitais mostraram um impacto transformador na resiliência e competitividade das MPEs diante das adversidades da pandemia.

Na visão de Carvalho et al. (2021), as tecnologias digitais podem ter uma importância considerável para os negócios, mas desenvolver estratégias de transformação digital é desafiador e um dos desafios é descobrir como capturar os diferentes tipos de valor que essas tecnologias podem oferecer. Os autores consideram que uma avaliação abrangente dessas tecnologias é fundamental para desenvolver as estratégias digitais.

Bharadwaj et al. (2013) consideram que a fusão de estratégia empresarial e estratégia de Tecnologia da Informação (TI) constitui-se na chamada estratégia de negócios digitais. Contudo, a maioria das organizações responde de forma simplista às novas ameaças e oportunidades digitais, criando algumas funções e estruturas organizacionais somente (Sia, et al., 2016).

Alguns fatores também podem contribuir para impulsionar a transformação digital como: aprimoramento dos processos de negócios, cooperação entre equipes, envolvimento do cliente e um ritmo mais rápido de inovação (Adomako et al., 2021; Racher et al., 2019). Para que esses fatores possam ocorrer, as empresas precisam desenvolver diversas capacidades relacionadas às áreas de liderança, operações, necessidades do cliente e inovação. Para fazer frente às ameaças externas, causada pelas disrupções digitais, as organizações precisam desenvolver uma liderança forte e preparada para a transformação digital, desenvolver operações digitais ágeis e escaláveis, usar os dados de forma abundante para criar valor para os clientes e explorar continuamente novas oportunidades digitais em um cenário dinâmico e emergente (Sia et al., 2016). Os autores entendem que estas capacidades podem ser resumidas em automação de processos, *data-analytics* e exploração contínua (*exploration*).

No contexto de novas capacidades, a automação de processos é uma solução para o desafio de eficiência e produtividade, permitindo que as empresas otimizem suas operações e liberem recursos humanos para tarefas mais estratégicas. A análise de dados é outra capacidade digital fundamental, na qual as organizações utilizam grandes volumes de dados para gerar *insights* e orientar decisões estratégicas. A exploração contínua enfatiza a necessidade de um processo de inovação persistente por meio do qual as organizações estão constantemente buscando novas oportunidades e aprendendo com o ambiente, um aspecto destacado por Gassmann e Enkel (2004).

Como consequência, além do desenvolvimento de novas capacidades, o processo de TD pode levar a evolução da maturidade digital de uma organização. Por meio de pesquisa de dimensões da maturidade digital em empresas do setor de varejo no Brasil, Salume et al. (2021) identificaram que esta contribui positivamente para o desenvolvimento das capacidades de estratégia, mercado e clientes, operações, cultura e tecnologia. O estudo não comprovou as hipóteses de que a maturidade digital pode contribuir positivamente para o desenvolvimento das capacidades de liderança, pessoas e governança.

No entanto, o foco da pesquisa realizada não foi averiguar a evolução da maturidade digital da organização e sim o entendimento dos processos e práticas para o desenvolvimento das estratégias deliberadas e emergentes para a TD. Concomitantemente, o *framework* permitiu também buscar as condições para avaliar se estas estratégias contribuíram para ampliar ou restringir suas capacidades digitais.

Para facilitar o entendimento dos tipos de estratégias, Subramaniam (2021) propõe um modelo para entendimento de como as empresas podem se beneficiar das tecnologias digitais a partir de quatro camadas (*tiers*) estratégicas que indicam o grau de transformação digital. Neste

modelo identifica-se uma primeira camada proposta por Subramaniam (2021) com foco na eficiência operacional; a segunda camada que visa promover a excelência em desenvolvimento de produtos; a terceira camada na qual as empresas entendem que podem gerar serviços baseados em dados a partir de produtos e cadeias de valor (Brynjolfsson & Hitt, 2000); e a quarta camada a qual as empresas criam comunidades virtuais para promover a interação entre usuários e produtores ou vendedores. Os autores entendem que a terceira e a quarta camada representam o desenvolvimento de novos negócios.

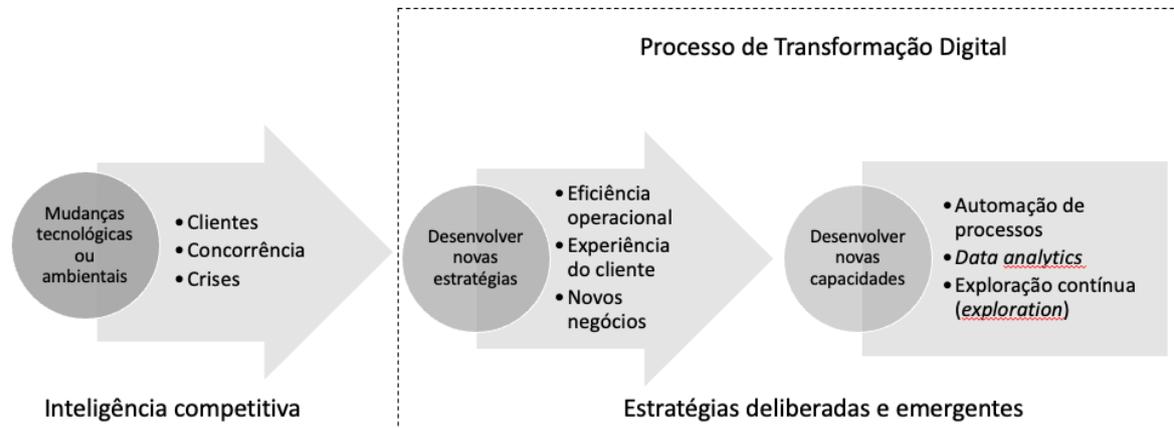
A ocorrência do fator contingencial causado pela hostilidade ambiental promovida pela pandemia da COVID-19 pode ter facilitado a transformação digital das organizações e essa pode ter sido uma estratégia eficaz para enfrentar os desafios (Amankwah-Amoah et al., 2021). O estudo de Sia et al. (2016) aponta elementos que podem compor as capacidades digitais das organizações.

A Figura 1 apresenta uma nova proposta de esquema interpretativo para o entendimento dos processos e práticas de formulação e adoção de estratégias para a TD, tendo o seu foco na representação da caixa pontilhada. Tem como referência o modelo proposto por Amankwah-Amoah et al. (2021), a dimensão capacidades digitais (Salume et al., 2021; Amankwah-Amoah et al., 2021) e as camadas de estratégias digitais (Subramaniam, 2021).

O modelo proposto destaca que mudanças tecnológicas ou no ambiente podem desencadear o início da transformação digital de uma organização (Amankwah-Amoah et al., 2021). Estas mudanças podem ser monitoradas por meio de um processo de Inteligência competitiva, que não é o foco de entendimento deste estudo. Neste momento, inicia-se um ciclo de adaptação do negócio e a empresa busca desenvolver novas estratégias digitais e emergentes, conforme modelo de camadas adaptado de Subramaniam (2021), identificadas como eficiência operacional, experiência do cliente e novos negócios. Concomitantemente, conforme proposto por Sia et al. (2016), ocorre o desenvolvimento de novas capacidades digitais (automação de processos, *data analytics e exploration*). Durante o processo de transformação digital, a organização pode buscar oportunidades na cadeia de valor, revisar seu modelo de negócios ou desenvolver novos negócios digitais. Esse processo pode contribuir para aumentar sua maturidade digital (Salume et al., 2021) com o desenvolvimento das capacidades de estratégia, mercado e clientes, operações, cultura e tecnologia, mas que não será o foco de entendimento desta pesquisa.

Figura 1

Esquema interpretativo



Durante o processo, há barreiras que podem impedir o desenvolvimento da transformação digital nas organizações, que são as chamadas barreiras para a transformação digital e elas são constituídas por fatores como infraestrutura tecnológica, restrições institucionais, preocupações com segurança e privacidade, e restrições a nível organizacional (Amankwah-Amoah et al., 2021), que não estão contempladas neste modelo.

No contexto deste estudo, a integração da Teoria da Contingência, das estratégias emergentes e da transformação digital é crucial. A Teoria da Contingência fornece uma base para entender como as estratégias organizacionais devem se adaptar a diferentes condições ambientais. As estratégias emergentes oferecem *insights* sobre a natureza dinâmica e evolutiva do planejamento estratégico em resposta aos desafios em tempo real. A transformação digital atua como um catalisador que influencia tanto as estratégias de contingência quanto as emergentes, permitindo que as organizações desenvolvam novas capacidades e respondam de maneira mais eficaz aos avanços tecnológicos e às mudanças do mercado. Ao vincular essas teorias, o estudo propõe uma estrutura coerente que ilustra como a adaptabilidade estratégica e as capacidades digitais são interdependentes e essenciais para o sucesso organizacional.

Metodologia

A estratégia de pesquisa escolhida para abordar o problema foi uma abordagem qualitativa. Os autores procuraram identificar a ocorrência do fenômeno - como ocorreu o desenvolvimento das estratégias deliberadas e emergentes para a TD no objeto empírico. A

pesquisa também permitiu buscar as condições para avaliar e se estas estratégias contribuíram para ampliar ou restringir suas capacidades digitais.

Além de buscar entender o processo de desenvolvimento das estratégias, a pesquisa identificou como a COVID-19 impactou a organização de varejo calçadista, verificando se a hostilidade ambiental causada pela pandemia do COVID-19 contribuiu de fato para a transformação digital da empresa, conforme modelo proposto por Amankwah-Amoah et al. (2021).

De acordo com estudos de Sia et al. (2016), o desenvolvimento de novas capacidades digitais da organização foi analisado e avaliou-se se a transformação digital facilitou o desenvolvimento de estratégias em ambientes hostis, analisando as camadas de estratégias digitais propostas por Subramaniam (2021). As estratégias identificadas foram categorizadas usando a tipologia deliberadas e emergentes, conforme os estudos de Mintzberg (1978) e Prado Júnior (2003).

A pesquisa foi qualitativa na abordagem e na natureza, pois é um método que procura examinar e refletir sobre as percepções a fim de obter uma compreensão das atividades sociais e humanas (Collis & Hussey, 2005). Nesta pesquisa, a organização foi analisada com o intuito de compreender como os fatores contingenciais a afetaram.

Considerando os objetivos, definiu-se a pesquisa como sendo descritiva. De acordo com Collis e Hussey (2005), este tipo de estudo visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. Neste caso, o foco foi identificar como a empresa pesquisada lidou com fatores de contingência na condução de seus negócios. Além de estabelecer relações entre variáveis e fatos, tais como ambiente, estratégia, tecnologia, administração e estrutura, foi analisado como estes fatores influenciam a capacidade da empresa de lidar com contingências.

O enfoque exploratório foi utilizado nesta pesquisa, permitindo a partir do referencial teórico, a codificação, classificação e categorização dos dados a serem analisados, que serão detalhados na estratégia de coleta e análise.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, baseado no exame em profundidade do objeto empírico, a fim de prover o seu mais amplo e completo entendimento. Este método também foi escolhido com base em sua capacidade de proporcionar uma compreensão mais abrangente do que outros métodos (Eisenhardt, 1989; Greenwood, 1973; Godoy, 1995b; Goode & Hatt, 1973; Selltiz et al., 1963; Soy, 1998; Yin, 2010). Godoy (1995b), ao apresentar a pesquisa qualitativa e seus tipos fundamentais, defende que o estudo de caso – análise de uma unidade em profundidade - é o método adequado para o entendimento de fenômenos sociais.

O trabalho de Collis e Hussey (2005) enfoca a importância de utilizar a análise de documentos, entrevistas e observação para coletar dados em um estudo de caso. Isto está de acordo com as reflexões de Yin (2010) sobre o assunto.

Com 40 anos de história no segmento de varejo de calçados, roupas e acessórios, o objeto de pesquisa deste estudo é uma empresa brasileira fundada em São José dos Campos - SP. Atualmente, possui mais de cem lojas multimarcas em várias regiões do Brasil, como interior de São Paulo, Triângulo Mineiro, Santa Catarina, Alagoas e Paraíba, atendendo, através de 8 marcas próprias e mais de 10 marcas nacionais e internacionais de renome, às famílias de consumidores que encontram em suas lojas os produtos que desejam. A empresa possui mais de 1800 funcionários espalhados pela sua rede de lojas.

Dessa forma, a pesquisa buscou relacionar os dados obtidos nas entrevistas com dados coletados em outras fontes, conforme orienta Yin (2010). Além da confrontação entre a bibliografia consultada e entrevistas semiestruturadas, no sentido de melhor relacionar as informações obtidas, foi realizada também uma pesquisa documental na qual obtiveram-se uma ata de reunião e um *survey* realizado junto aos empregados da empresa em 2020.

A pesquisa foi realizada em três fases: sendo a primeira a realização das entrevistas semiestruturadas com três diretores da empresa, a saber: entrevistado 1 - Diretor Geral, entrevistada 2 - Diretora de Recursos Humanos e entrevistado 3 - Diretor de Marketing e E-commerce. Estas foram realizadas por meio do software de videotelefonia *Zoom Meetings* com duração média de uma hora por entrevistado e suas transcrições foram realizadas por meio do software *Sonix.ai*. As entrevistas foram realizadas entre maio e junho de 2022.

O entrevistado 1 é o diretor geral do grupo Oscar. Ele informou que o grupo é uma empresa familiar, fundada pelo seu pai e por duas tias, em 82, em São José dos Campos (SP) no setor calçadista e possui várias marcas e franquias. Ele é ex-atleta profissional, tendo sido jogador de futebol profissional até 2011. Pela questão da sucessão e por um desejo pessoal de enveredar no mundo corporativo, ele resolveu voltar para dar continuidade ao negócio da família. Ele sempre gostou de loja e se formou em gestão comercial. Fez vários cursos na Fundação Dom Cabral, sempre voltado para o varejo. Está no papel de condução da empresa e busca entender os desafios existentes nas mudanças de mercado do consumidor. Acredita que o seu maior desafio é conseguir coordenar a gestão estratégica alinhada com a visão de futuro, com o direcionamento do conselho de sócios e com o Conselho de Gestão. A inovação e a Transformação Digital são os seus projetos de futuro.

Já a entrevistada 2 é pedagoga de formação e atuou como professora durante muito tempo. Fez pós-graduação em marketing, e em recursos humanos está sempre se

especializando. Ela é uma das fundadoras da empresa junto com o pai dos entrevistados 1 e 3 e com outra irmã. Tem outros parentes também que trabalham no grupo. Os entrevistados 1 e 3 estão assumindo o controle, mas ainda estão junto com eles. Ela já atuou na área financeira, compras, vendas e agora em recursos humanos. O seu grande desafio é mudar o RH e ela se considera o braço direito do entrevistado 1.

O entrevistado 3 é o Diretor de Marketing do grupo e é formado em engenharia civil pela Purdue University, em Indiana (EUA). Voltou para o Brasil e trabalhou em outras empresas antes de atuar no grupo. Em seguida, iniciou a atuação na empresa familiar fundada pelo pai fundou com suas duas irmãs. Atuou em vários departamentos. Atualmente é responsável pelo marketing e *e-commerce* do grupo. Seu desafio pessoal é realmente se manter atual neste mercado de marketing e *e-commerce*. Como diretor de marketing, ele quer inovar, mas tem receio da medida e do impacto que pode causar. Outro desafio seu é liderar e motivar essa equipe bem jovem e multidisciplinar.

O roteiro de entrevistas foi elaborado para investigar a maneira como a empresa enfrentou a turbulência ambiental causada pela pandemia de COVID-19. Inicialmente, as perguntas buscaram identificar se a empresa está monitorando sistematicamente o ambiente para identificar novas ameaças e oportunidades, além de considerar como a incerteza resultante da pandemia impactou a estrutura organizacional e o processo de tomada de decisão. Em seguida, o roteiro analisa o processo de elaboração do plano estratégico da empresa antes da pandemia e os principais impactos que a pandemia teve nas estratégias corporativas, bem como possíveis barreiras para avançar na TD. Por fim, o roteiro avalia se a empresa implementa uma estratégia digital e, em caso afirmativo, como ela é aplicada. Ele investiga também se as estratégias digitais melhoraram a eficiência operacional e permitiram desenvolver novas capacidades.

Posteriormente, na segunda fase, foram levantadas e disponibilizadas pela empresa as seguintes documentações: ata de reunião do comitê de gestão de junho de 2020, lançamento do programa de novas ideias e um *survey* interno realizado junto ao time de gestão e supervisão, em junho de 2020, com 129 respondentes.

O *survey* foi respondido por profissionais que atuavam em diversas funções dentro da organização, incluindo áreas administrativas, supervisão e gestão das lojas. Entre os participantes, encontram-se gestores, administrativos, supervisores de lojas, coordenadores de áreas como marketing, vendas, recursos humanos e TI. Este grupo está distribuído geograficamente em diversas regiões do Brasil onde a organização possui lojas, com uma concentração significativa na sede em São José dos Campos. Os respondentes possuíam, em

média, entre 3 e 4 anos de experiência dentro da organização e tinham experiência administrativa relevante dentro da organização.

As perguntas do *survey* estavam relacionadas ao tema da transformação digital, totalizando 14 questões. O objetivo era entender se o desenvolvimento de negócios digitais era uma prioridade para a organização. As perguntas abordavam as capacidades relacionadas ao uso de análises de dados, o entendimento sobre automação de processos, e se a otimização de recursos era uma agenda prioritária. Além disso, buscava-se saber se melhorar e desenvolver as interfaces com clientes e fornecedores eram considerados importantes, e se conectar pessoas com novas tecnologias fazia sentido para a organização. Os participantes também foram questionados sobre exemplos de organizações que desenvolveram a transformação digital, principais barreiras enfrentadas e projetos prioritários identificados para o desenvolvimento da transformação digital.

Na última fase, foram realizadas as análises das entrevistas e documentos recebidos. Foram inicialmente avaliadas as estratégias e monitoramento do ambiente (externo e interno à empresa), considerando como era o monitoramento dos fatores contingenciais e o desenvolvimento de estratégias em dois períodos: antes e depois da pandemia do COVID-19. E por fim, identificou-se quais são as principais barreiras tecnológicas, ou seja, os fatores que afetam a transformação digital da empresa, como: falta de infraestrutura tecnológica, restrições institucionais, preocupações com segurança e privacidade, e restrições a nível organizacional. (Amankwah-Amoah et al., 2021).

Para análise dos dados coletados por meio das entrevistas e pesquisa documental, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016) com auxílio do software *Maxqda Analytics Pro 2022*. Foram estabelecidas categorias *a priori* conforme a literatura consultada e então criado o sistema para codificação dos documentos que estabeleceu dois grupos principais: antes do COVID-19 e depois do COVID-19 e as barreiras para a Transformação Digital. Antes da ocorrência do COVID-19, foram codificadas as estratégias deliberadas, emergentes e as práticas de monitoramento do ambiente. Além destas categorias, foram também codificadas as estratégias digitais, camadas estratégias e maturidade digital. Cada uma destas categorias por sua vez tem subcategorias que são liderança forte e preparada, operações ágeis e escaláveis, uso de dados para gerar valor e exploração contínua. Em camadas estratégicas, foram consideradas a eficiência operacional, excelência em produto, cadeia de valor e plataformas digitais. Por último, em maturidade digital, codificaram-se os temas a estratégia, mercado, operações e tecnologia. A Tabela 1 apresenta a codificação utilizada para classificar os dados. Ressalta-se

que nem todos os elementos codificados, como Maturidade Digital, foram utilizados para a elaboração das análises, considerando o foco mais específico do artigo.

Tabela 1

Categorias e subcategorias de análise

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE
Barreira para digitalização	Antes COVID-19 Depois COVID-19
Antes COVID-19	Estratégias emergentes antes COVID-19 Monitoramento do ambiente antes COVID-19 Estratégias deliberadas antes COVID-19
Depois COVID-19	Estratégias emergentes depois COVID-19 Estratégias deliberadas depois COVID-19 Monitoramento do ambiente depois COVID-19 Estratégias Digitais
Estratégias Digitais	Estratégia Digital - Liderança forte e preparada Estratégia Digital - Operações ágeis e escaláveis Estratégia Digital - Uso de dados para gerar valor Estratégia Digital - Exploração contínua
Camadas de estratégia	Camadas estratégicas - Eficiência operacional Camadas estratégicas - Excelência em produto Camadas estratégicas - Cadeia de valor Camadas estratégicas - Plataformas digitais
Maturidade digital	Maturidade digital - Estratégia Maturidade digital - Mercado Maturidade digital - Operações Maturidade digital - Tecnologia

A seguir, a Tabela 2 traz uma síntese das principais etapas e métodos utilizados nesta pesquisa. Apresenta a estratégia de pesquisa adotada, delineando os objetivos, a abordagem metodológica, as técnicas de coleta e análise de dados, e as principais descobertas em relação à transformação digital da empresa no contexto da pandemia da COVID-19.

Tabela 2

Resumo da metodologia de pesquisa

Categoria	Descrição
Estratégia de Pesquisa	Abordagem qualitativa.
Objetivo	Examinar o impacto da COVID-19 na transformação digital da empresa.
Modelo Teórico	Modelo de Amankwah-Amoah et al. (2021).
Capacidades digitais	Avaliação das capacidades digitais segundo Sia et al. (2016).
Tipologia de Estratégias	Estratégias deliberadas e emergentes (Mintzberg, 1978; PradoJúnior, 2003).
Técnica de Análise	Análise de conteúdo (Bardin, 2016) utilizando <i>software Maxqda AnalyticsPro 2022</i> .
Categorias de Análise	Estratégias deliberadas, emergentes, monitoramento do ambiente, estratégias digitais, camadas estratégicas e maturidade digital.
Subcategorias	Liderança, operações, uso de dados, exploração contínua, eficiência operacional, excelência em produto, cadeia de valor e plataformas digitais.
Natureza da Pesquisa	Qualitativa, descritiva e exploratória.
Método	Estudo de caso.
Coleta de Dados	Documentos, entrevistas semiestruturadas e observação.
Organização Estudada	Empresa de varejo de calçados brasileira.
Fases da Pesquisa	1. Entrevistas; 2. Levantamento documental; 3. Análise de entrevistas e documentos.
Barreiras Identificadas	Infraestrutura tecnológica, restrições institucionais, segurança e privacidade e restrições organizacionais.

Análise dos dados

Após a coleta de dados realizada, foi possível identificar vários fatores importantes na tratativa da empresa frente ao COVID-19 e que permitiu avaliar a ocorrência do fenômeno - como ocorreu o desenvolvimento das estratégias deliberadas e emergentes para a TD no objeto empírico. Os achados demonstram que estas estratégias contribuíram para ampliar as capacidades digitais da organização. Nesta seção, são demonstrados os resultados obtidos pelo presente estudo.

Como muitas organizações atuantes no varejo, A empresa estudada foi afetada pela incerteza gerada pela pandemia do COVID-19 e precisou adequar-se, por meio do desenvolvimento de novas estratégias, para enfrentar o cenário que estava se desenhando à frente. Para isso, precisou atuar em várias frentes do negócio a fim de conseguir caminhar durante a pandemia. O impacto inicial foi grande, mas ela procurou retomar os negócios e implementar uma gestão mais ágil e com mais uso de recursos e tecnologias digitais.

Ao longo dos anos anteriores ao período pandêmico, a empresa, por meio de estratégias deliberadas, desenvolveu novos negócios digitais, mas, até então de uma forma sem grande impacto e representatividade para o negócio (Entrevistado 2).

O *e-commerce* já existia antes da pandemia, mas a modalidade de vendas através dos vendedores não. Recursos presentes na plataforma de comércio eletrônico adotada pelo Grupo, como o *social selling* e a descentralização dos estoques, possibilitaram essa nova abordagem. Anteriormente, o *e-commerce* funcionava de maneira isolada, gerando conflitos com vendedores e outras lojas. Hoje, os gerentes atuam como gestores regionais também do *e-commerce* e as vendas *online* estão estruturadas com premiações e bônus. Os vendedores desempenharam um papel crucial durante a pandemia de COVID-19, aumentando as vendas e se tornando elementos-chave na resposta à crise.

As estratégias digitais impulsionaram a eficiência de vendas, que antes não existia via vendedores *online*, e o uso do *site* aumentou a produtividade dos vendedores. Houve também um incremento na produtividade das equipes. Reuniões *online* passaram a ocorrer regularmente, permitindo a consolidação de equipes multidisciplinares focadas em projetos. A tecnologia facilitou a colaboração entre um supervisor em Uberlândia (MG) e um gerente em São José dos Campos (SP), por exemplo.

Durante a pandemia, as estratégias de venda *online* se intensificaram por meio do desenvolvimento de produtos novos e de novos modelos de vendas, como por exemplo o *e-commerce* da empresa, que oferece os seus produtos por meio de *site* próprio e em *marketplaces* de terceiros, como *Dafiti*, *Amazon*, *Mercado Livre* e *Magalu*.

Concomitantemente, a empresa desenvolveu um *marketplace* próprio, no qual os parceiros e fornecedores da rede divulgam seus produtos e a organização realiza a intermediação das vendas. Outra estratégia de venda digital importante da empresa foi a criação da rede de afiliados, que são pessoas cadastradas e autorizadas que divulgam e vendem os produtos disponíveis no *e-commerce* e recebem comissões por essas vendas. Estas estratégias foram respostas emergentes à necessidade de dar continuidade as operações em um cenário no

qual as vendas por meio de lojas físicas estavam comprometidas devido aos constantes fechamentos do comércio por conta das restrições sanitárias.

Para facilitar o acesso ao crédito a organização ainda desenvolveu uma *fintech* que oferece um cartão de crédito para seus clientes. Esta iniciativa é anterior ao período pandêmico, no entanto, ela foi intensificada como meio de oferecer um diferencial competitivo aos clientes durante a epidemia da COVID-19.

Outro aspecto importante destacado pela entrevistada 2 foi uma importante iniciativa da empresa no desenvolvimento da vertente sustentável da empresa. Por meio da participação em um projeto para a reciclagem dos seus produtos, a empresa mantém uma organização social que dá a destinação correta para os produtos descartados, treina pessoas com deficiência e transforma os refugos em produtos reutilizáveis.

Já na visão do entrevistado 1 – Diretor Geral, partindo das lojas físicas para o *e-commerce*, o objetivo da empresa foi ocupar novos espaços por meio de parcerias com marcas relevantes e busca de novas tecnologias para facilitar a vida dos clientes.

Antes da pandemia, o Grupo Oscar desenvolvia uma parceria com uma escola de negócios, com foco nos executivos e na gestão. Durante a pandemia, foi sugerida a adoção da metodologia *OKR (Objectives and Key Results)*, bem como a criação de *squads* — pequenos grupos de diferentes departamentos — para abordar objetivos estratégicos. Três *squads* foram formadas para se concentrar na transformação digital, nas vendas *online* e no desenvolvimento de pessoas e na cultura organizacional alinhada aos objetivos macro da empresa.

As lideranças foram treinadas para integrar a transformação digital, participando de monitorias, *workshops* e treinamentos de OKRs com a escola de negócios. Vários líderes coordenaram grupos em programas internos de inovação e avaliaram *startups* em iniciativas de inovação aberta e projetos estratégicos.

Além das mudanças que ocorreram no planejamento estratégico da empresa, outros projetos foram implementados. Um deles foi o “vendedor 3.0”, uma ferramenta de interface com o *whatsapp* para atendimento *on-line*, criando assim um canal de comunicação aberto, melhoria nas vendas, entrega das mercadorias e até mesmo o pagamento de faturas do sistema de crediário do próprio grupo, de acordo com o entrevistado 3.

O entrevistado 1 informou que outro fato de grande relevância para o enfrentamento da pandemia foram as mudanças na mentalidade e na forma de trabalhar que a empresa adotou, criando equipes multidisciplinares, compostas por pessoas de diferentes áreas ou departamentos para trabalhar em um determinado projeto e atingir objetivos definidos. Dentro desse processo de mudança, o uso de ferramentas de teletrabalho foi amplamente adotado, com o emprego de

reuniões virtuais, ferramentas de colaboração e adoção de uma plataforma customizada para comunicação interna, a qual possibilitou acesso e comunicação de todos os empregados. E toda essa mudança se refletiu no comportamento das lideranças da empresa. Como citado pela entrevistada 2 - Diretora de RH:

“Uma mudança importante que também ocorreu foi no perfil das lideranças. Os líderes estão mais abertos às mudanças. Tínhamos processos mais engessados, demorados e atualmente as propostas são compradas com mais facilidade e os líderes acreditam que vai dar certo.”

Foi possível observar que, após a decretação da pandemia da COVID-19, houve a predominância das estratégias emergentes em detrimento das estratégias deliberadas. Percebe-se também que a organização enfatizou estratégias que visavam tornar as operações mais ágeis e escaláveis, e o desenvolvimento da camada estratégica de excelência em produto com o intuito de desenvolver e aprimorar, por exemplo, as vendas *on-line* que cresceram de menos de 1% do faturamento antes da pandemia para quase 10%, conforme informações obtidas junto aos entrevistados.

O entrevistado 3 destacou também que as lideranças foram treinadas para poder participar da transformação digital, através de monitorias e vários *workshops*, sobre *design thinking* e *OKRs - Objectives and Key Results*. A entrevistada 2 acrescentou que fizeram recentemente um trabalho de inovação aberta, onde foram captadas 82 ideias inovadoras e foram selecionadas 3 para contribuir com a empresa. Por último, o entrevistado 3 destacou que um dos maiores impactos que a pandemia causou na empresa foi principalmente no comportamento das pessoas. Não só o comportamento dos vendedores, mas da empresa como um todo, os diretores e os próprios clientes.

A pandemia da COVID-19 impulsionou a empresa a enfrentar desafios da transformação digital, revelando barreiras como infraestrutura de dados fragmentada, pressão competitiva em preços e necessidade de investimentos tecnológicos e qualificação de pessoal, conforme evidenciado nas entrevistas. A figura 4 subsequente organiza estas percepções dos entrevistados, além de demonstrar a evolução das respostas estratégicas da empresa antes e após a crise, marcadas pela adaptação ao trabalho remoto e intensificação dos canais digitais para sustentar as vendas e a interação com o cliente.

As entrevistas revelaram preocupações com a infraestrutura de dados existente e a necessidade de melhor integração e análise para apoiar decisões estratégicas. Salientou-se a

importância de um *data warehouse* e a criação de um sistema com *data lake*, visando superar as limitações impostas pelos silos de informações. A hesitação inicial na resposta à pandemia e a subsequente adaptação ao trabalho remoto foram indicativos de capacidade de resiliência organizacional.

Na perspectiva do Entrevistado 3, ao mencionar as decisões tomadas frente à Covid-19, evidencia-se uma estratégia emergente com a intenção de intensificar o uso de tecnologias digitais. Com a pandemia, as pessoas passaram a trabalhar de forma remota, uma prática até então incomum na organização. Essa nova necessidade constituiu uma perspectiva estratégica significativa para a empresa. O Entrevistado 1 considerou que a mudança no planejamento, anteriormente baseado exclusivamente em estratégias deliberadas e com pouca flexibilidade, foi um aspecto importante. Esse planejamento evoluiu para um modelo mais orientado à adaptação e experimentação, trazendo consigo novas oportunidades e o desenvolvimento de novos canais. Por sua vez, o Entrevistado 2 destacou claramente esse processo de mudança e combinação de estratégias. Além de trabalhar com a perspectiva do planejamento estratégico anual, uma prática de estratégia deliberada, a organização implementou mudanças em resposta à crise, reforçando práticas que asseguraram que os canais digitais aumentassem a conectividade entre as pessoas, os clientes e as lojas.

A Tabela 3 traz pontos de destaque das entrevistas e destaca desafios específicos do setor, como margens baixas no comércio *online* e uma forte competição por preços. Observa-se uma mudança na abordagem da liderança, que passou a valorizar a aceleração da transformação digital como um meio de alcançar objetivos estratégicos previamente estabelecidos.

Tabela 3

Sumário das entrevistas

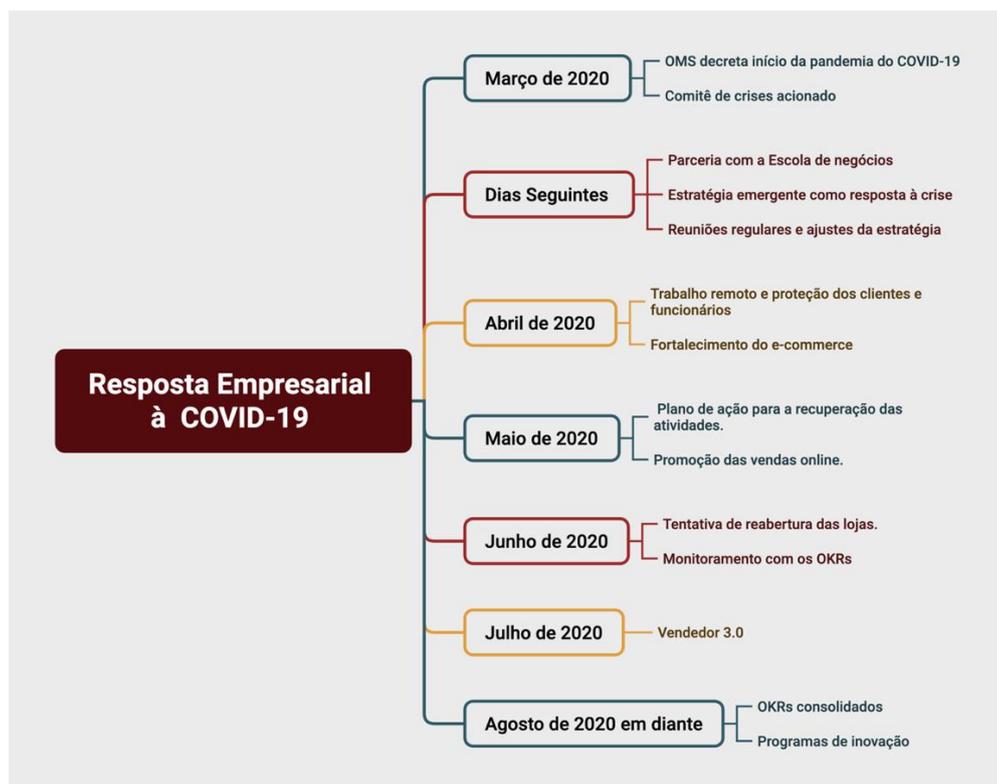
Entrevistado	Barreira para digitalização	Antes COVID-19	Depois COVID-19
E 03	"Pode haver uma melhor interpretação e ações em cima dos atuais dados que já possuímos dos clientes. Os dados já possuem, a necessidade é ter um <i>data warehouse</i> , criar um sistema com <i>data lake</i> que é alimentado por várias fontes de dados. Por exemplo eu tenho a base de dados do Cartão, da área do <i>e-commerce</i> , das lojas físicas, que são outros silos de informações. Não tem um cruzamento de estudo, sendo um ponto muito falho."	"A tomada de decisão frente a incerteza percebida pelo COVID foi realizada tardiamente, pois subestimamos a pandemia, acredito que a maioria das empresas não esperava o tamanho do impacto."	"Outra ação foi aderir o trabalho remoto para as áreas administrativas e de suporte, inicialmente encontraram dificuldades, pois não estavam preparados tecnologicamente, com computadores e infraestrutura."
E 01	"Sim, também existem barreiras para o avanço da digitalização na empresa. No ramo de moda calçadista as margens, especificamente do canal online, são baixas. E existe uma competição por preço ainda muito forte"	"Antes era uma bola de cristal muito grande: um orçamento travado para o ano, com bases de comparações frágeis."	"Foi também um ponto importante das decisões da liderança de resolver acelerar e de aproveitar esse momento de transformação para atingir alguns objetivos que nós tínhamos já decidido no passado, mas que são duros de se colocar em prática."
E 02	"Para avançarmos na digitalização da organização, nós enxergamos algumas barreiras existentes. Entre elas a financeira, pois o custo dessas novas tecnologias é alto e precisamos investir para nos adaptar. E uma outra barreira é a mão de obra qualificada como já pontuei anteriormente. Então essas seriam nossas duas grandes barreiras."	"A nossa empresa já trabalha há alguns anos com o planejamento estratégico anual. Então desenvolvemos quatro frentes, sendo elas: financeiras, clientes e mercados, aprendizado e crescimento, e processos."	"Durante a pandemia, nós reforçamos muito os canais digitais, colocando mais pessoas, aumentando os canais digitais para que os clientes pudessem ter o contato e para que a empresa pudesse receber, já que as lojas estavam fechadas praticamente para venda."

Quando a pandemia foi decretada em março de 2020 e todas as suas lojas foram fechadas, a reação inicial da empresa foi acionar um comitê de crise. Assessorada por uma escola de negócios que ajudava no desenvolvimento da estratégia deliberada da organização, este comitê, tomou as primeiras medidas focando principalmente na preservação do caixa da empresa. Nos dois primeiros meses do *lockdown*, as ações foram voltadas para "apagar incêndios" e conter as situações mais críticas, segundo os entrevistados. A Figura 2 ilustra a

linha do tempo da resposta empresarial desenvolvida pela organização nos primeiros momentos após o decreto da pandemia de COVID-19.

Figura 2

Linha do tempo da resposta empresarial à COVID-19



Em abril de 2020, foram implementadas as primeiras ações visando à proteção de clientes e funcionários, bem como a viabilização do trabalho remoto e a exploração de alternativas estratégicas para mitigar a perda de receitas das lojas e fortalecer canais de vendas, como o *e-commerce*. Nesse período, a empresa realizou análises para prever o impacto da crise no curto e médio prazo.

Em maio, foi elaborado um plano de ação detalhado para a recuperação gradual das atividades e a empresa começou a promover suas vendas *online*. Em junho, a perspectiva do Vendedor 2.0 começou a ganhar forma, sendo oficialmente lançada em julho de 2020 como uma estratégia para engajar os vendedores nas campanhas de venda *online*. Também em junho, houve uma tentativa de reabertura das lojas, porém, com o agravamento da crise, o foco voltou-se para a implementação dos *OKRs* (*Objectives and Key Results*).

A partir de junho de 2020, as estratégias digitais começaram a ganhar forma com o início de um projeto específico focado na transformação digital. Neste momento, formaram-se grupos constituídos por *squads* e as ideias e estratégias começaram a tomar corpo. Em julho, surgiram a estratégia do Vendedor 3.0 e os esforços voltados para o fortalecimento do *e-commerce*. As reuniões passaram a ser semanais, acompanhando cada proposição e experimento por meio de indicadores baseados nos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) definidos pelo grupo.

A partir de agosto, os OKRs foram consolidados e programas de inovação começaram a emergir, consolidando a resposta adaptativa da empresa frente à crise e destacando a transformação digital como um elemento central na estratégia de recuperação.

Em setembro de 2020, o primeiro programa de ideias foi lançado, convocando os empregados a sugerir iniciativas que pudessem contribuir para o desenvolvimento da empresa. O programa gerou uma grande quantidade de respostas e possibilidades, mas a empresa encontrou dificuldades para dar continuidade devido ao alto volume de trabalho demandado.

Em 2021, as estratégias foram intensificadas, com foco no fortalecimento dos canais digitais, que se mostravam satisfatórios para atender às necessidades devido ao contínuo fechamento das lojas físicas e o primeiro programa de avaliação de *startups* ocorreu. Ao longo do ano, essas estratégias e novos canais foram aprimorados, com a incorporação de novas ferramentas. Esse desenvolvimento culminou em 2022, quando, aproximadamente dois anos após o início do projeto, houve um crescimento significativo da receita dos canais digitais.

De forma resumida, pode-se considerar que as estratégias deliberadas predominavam antes da pandemia, seguindo um ciclo de planejamento anual com revisões anuais. A organização realizava reuniões mensais para monitorar a execução da estratégia. Com o advento da pandemia, a empresa precisou encurtar esse ciclo de planejamento, adotando revisões trimestrais para as estratégias deliberadas. Além disso, foi introduzida uma frequência semanal de acompanhamento, permitindo um processo constante de experimentação e ajuste das metas conforme necessário, possibilitando o surgimento das estratégias emergentes.

As reuniões mensais passaram a focar no ajuste das metas, enquanto frentes de projetos foram estabelecidas para aumentar a efetividade e facilitar a comunicação entre diversos departamentos. Esse novo formato deixou de depender exclusivamente de um modelo *top-down*, permitindo uma organização colaborativa entre departamentos. Essas estratégias emergentes proporcionaram uma maior capacidade adaptativa à organização durante a pandemia.

Durante o processo de TD foram identificadas, na visão dos entrevistados, barreiras financeiras e de competências, apontando para o alto custo das novas tecnologias e a necessidade de mão de obra qualificada para o desenvolvimento das estratégias de TD. As estratégias emergentes incluíram o desenvolvimento dos canais digitais e o ajuste das operações para manter o contato com os clientes e a continuidade das vendas durante o fechamento das lojas.

Ainda sobre essa perspectiva das barreiras, outros fatores importantes puderam ser percebidos pelo *survey* realizado internamente pela empresa em 2020, sendo que de 129 funcionários responderam a seguinte pergunta: "Na sua opinião, quais são as barreiras que impedem a transformação digital na organização?". A partir das respostas à pergunta, foi elaborada a nuvem de palavras a seguir apresentada na Figura 3.

Figura 3

Nuvem de palavras - Barreiras para a transformação digital



Destacam-se na nuvem de palavras as palavras “dados” e “pessoas”, evidenciando assim uma das principais barreiras para a transformação digital da empresa, que é a dificuldade para recrutar e treinar pessoas qualificadas e com conhecimento tecnológico a fim de desenvolver o uso dos dados para a criação de valor. As palavras com maior destaque, como "dados", "tecnologia" e "digital", sugerem um enfoque do grupo em temas relacionados à transformação digital. Termos como "clientes" e "acesso" indicam uma possível ênfase na interação entre empresas e consumidores, bem como na facilidade de acesso dos mesmos à informação ou serviços.

Outras palavras como "segurança" e "pessoas" remetem à importância da proteção de dados pessoais e à centralidade do fator humano em ambientes tecnológicos. "Processos" e

"informação" podem apontar para a gestão e manipulação de dados. Já termos como "ferramentas", "equipe" e "investimento" realçam a necessidade de recursos, tanto humanos quanto materiais, para a execução e melhoria de processos tecnológicos.

A perspectiva exposta pela nuvem de palavras revela a necessidade da empresa de desenvolver uma nova capacidade digital, orientada para o uso de dados e *data analytics*. Esse desenvolvimento pode ser entendido como a criação de uma nova capacidade dinâmica, que emerge como uma resposta estratégica à crise da pandemia de COVID-19. Esse processo é claramente percebido pelo grupo como um diferencial no desenvolvimento de novas estratégias digitais, podendo se tornar um fator de vantagem competitiva para a organização.

Para além das barreiras, pode-se identificar no *survey* um destaque para as perguntas "O desenvolvimento de negócios digitais é uma prioridade?" e "Qual a importância da conectividade entre pessoas, novas tecnologias e as soluções do seu negócio?". Ambas usaram escala de 1 a 5, sendo que, na primeira pergunta, as respostas poderiam variar de "não é prioridade" até "é prioridade". Na segunda pergunta, as respostas poderiam variar de "não é importante" e "é importante". Ambas receberam a maior média entre os entrevistados - 4,42 e 4,60 respectivamente e o menor desvio padrão, 0,70 nos dois casos. Os dados revelam uma alta convergência entre os respondentes com relação à prioridade de desenvolvimento de negócios digitais naquele momento e da importância da conectividade para a continuidade dos negócios.

Essa análise complementa a perspectiva proposta pelo esquema interpretativo (Figura 1) deste estudo, que demonstra que o desenvolvimento de novos negócios digitais ou a revisão de negócios existentes é uma estratégia crucial no processo de transformação digital da organização. Nesse contexto, conforme mencionado anteriormente, a abertura do grupo para desenvolver novos negócios por meio de processos de inovação aberta atua como um impulsionador significativo. A interação com o ecossistema de inovação permite ao grupo realizar eventos que potencializam o desenvolvimento de novos negócios, promovendo um ambiente propício à inovação e ao crescimento estratégico.

Durante o processo de análise dos dados, foi elaborada a matriz de códigos por entrevistado (Tabela 2) com base nos dados coletados e codificados das entrevistas, totalizando assim as codificações identificadas por categorias e por entrevistado. A Tabela 2 evidencia a predominância dos temas estratégias emergentes e estratégias digitais para operações ágeis e escaláveis, na visão dos entrevistados. É possível visualizar que as dimensões ainda menos desenvolvidas são as de estratégias digitais - para o uso de dados para geração de valor, e as camadas estratégicas - cadeia de valor e plataformas digitais.

Tabela 2*Matriz de códigos por entrevistados*

categorias e subcategorias	Entrevistado 03	Entrevistado 01	Entrevistado 02	Total
Barreiras à digitalização	2	7	10	19
Antes da COVID-19	0	0	0	0
Estratégias emergentes antes da COVID-19	2	1	2	5
Monitoramento ambiental antes da COVID-19	5	7	1	13
Estratégias deliberadas antes da COVID-19	8	7	2	17
Após a COVID-19	0	0	0	0
Estratégias emergentes após a COVID-19	30	16	8	54
Estratégias deliberadas após a COVID-19	9	13	4	26
Monitoramento ambiental após a COVID-19	8	8	4	20
Estratégias digitais	0	0	0	0
Estratégia digital - Liderança forte e preparada	4	8	4	16
Estratégia digital - Operações ágeis e escaláveis	20	15	10	45
Estratégia digital - Utilização de dados para gerar val	1	2	0	3
Estratégia digital - Exploração contínua	7	2	5	14
Camadas estratégicas	0	0	0	0
Camadas estratégicas - Eficiência operacional	7	5	7	19
Camadas estratégicas - Excelência do produto	15	7	5	27
Camadas estratégicas - Cadeia de valor	3	1	0	4
Camadas estratégicas - Plataformas digitais	2	1	0	3
Maturidade digital	0	0	0	0
Maturidade digital - Estratégia	5	7	3	15
Maturidade digital - Mercado	15	3	3	21
Maturidade digital - Operações	2	5	3	10
Maturidade digital - Tecnologia	7	5	3	15
Soma	152	120	74	346
N = Documentos/Entrevistado	1	1	1	3

Observa-se, inicialmente, que a organização incorporou o uso de estratégias emergenciais como uma forma de reagir à mudança ambiental causada pela crise. A empresa passou a desenvolver seu planejamento, não apenas com estratégias deliberadas, mas também com estratégias emergentes. Essas estratégias tinham como foco inicial garantir que a organização pudesse desempenhar suas operações de forma eficaz. Além disso, abriram caminho para outras possibilidades, como o desenvolvimento de um foco aprimorado na experiência do cliente. Isso incluiu a exploração de novos canais que otimizassem os produtos e facilitassem um contato mais efetivo com os clientes, trazendo novas perspectivas e oportunidades de interação.

Os dados também evidenciam o desenvolvimento de novas capacidades digitais, principalmente voltadas à exploração contínua de novas oportunidades. Observa-se uma fragilidade do grupo na capacidade de usar dados para gerar valor, junto com a consciência dessa fragilidade e a necessidade de seu desenvolvimento para garantir uma vantagem competitiva para a organização. Esta constatação se conecta com a perspectiva de

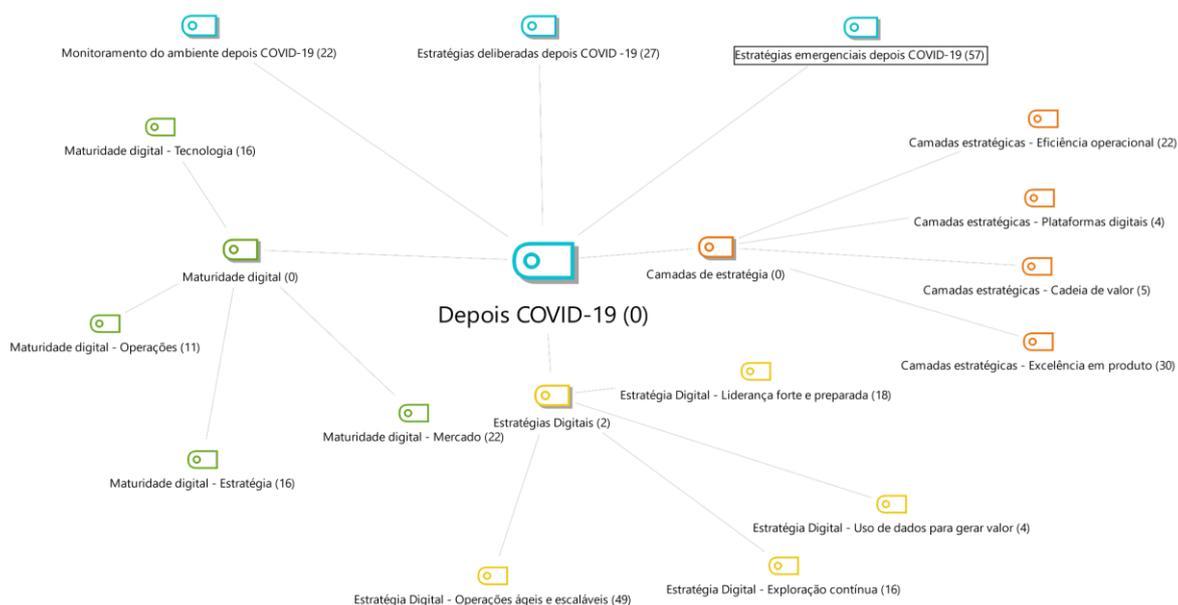
desenvolvimento de capacidades digitais, como um tipo de capacidade dinâmica contida na teoria proposta para análise do caso.

Percebe-se que o entrevistado 3 é o informante chave, sendo este o que trouxe mais informações para a pesquisa. Ele destaca a evolução da maturidade digital, com relação ao uso de tecnologia dentro da perspectiva de mercado, na qual as organizações, com o propósito de continuarem competitivas buscam novas alternativas de criação de valor para os clientes por meio de tecnologias digitais (Salume et al., 2021). No entanto, o estudo não traz elementos suficientes para se concluir se houve evolução da maturidade digital da empresa com relação a este tema, que não foi o foco da pesquisa.

Outra análise efetuada com os dados obtidos foi o mapa modelo de tipo código-teoria aplicado ao conjunto de estratégias adotadas após a pandemia do COVID-19 apresentado na Figura 4. O número após cada código mostra a frequência de ocorrência do tema após a análise de conteúdo das entrevistas.

Figura 4

Relações entre códigos “Depois COVID-19” e frequência



Ao se analisar a co-ocorrência e sobreposição de códigos, percebe-se a predominância de estratégias emergentes, em detrimento das deliberadas após a pandemia do COVID-19, com o foco nas estratégias digitais que buscavam garantir operações ágeis e escaláveis. Os achados sugerem o desenvolvimento de novas capacidades com o foco na automação dos processos e

uma predominância de estratégias que buscam a eficiência operacional e a melhoria da experiência do cliente, com base no *framework* interpretativo.

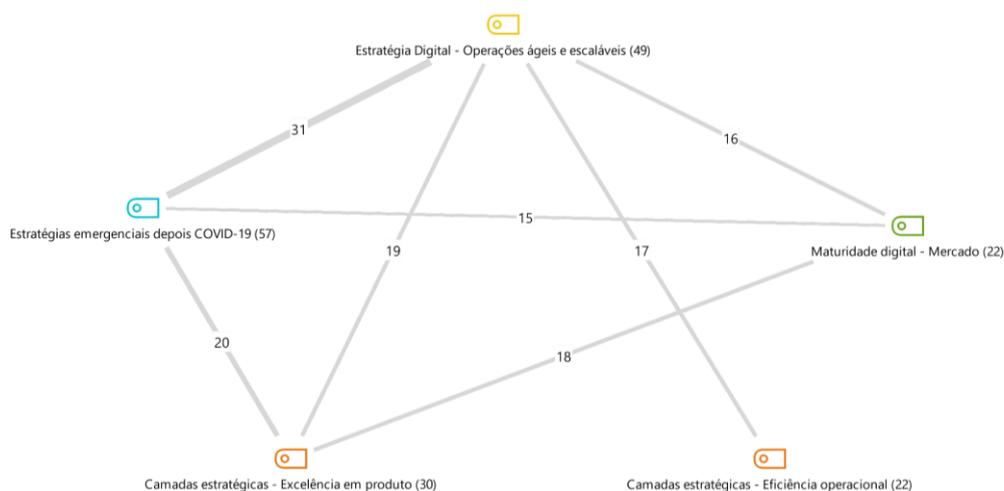
Na visão dos entrevistados, o fortalecimento das competências digitais apresentou um desafio significativo no período durante e pós-pandêmico. Tornou-se necessário estabelecer uma equipe técnica encarregada de identificar as principais preocupações da empresa, em colaboração com os líderes de cada departamento, compreendendo suas necessidades. Além disso, uma equipe dedicada à arquitetura de dados foi essencial para conceber o processo e as ações subsequentes para aumentar o volume de vendas e melhorar a experiência do cliente. A empresa precisava adquirir conhecimentos sobre diversas ferramentas de mercado e promover melhorias contínuas.

A predominância de estratégias emergentes sugeriu uma tendência da empresa em adotar abordagens mais flexíveis e reativas em resposta às mudanças rápidas impostas pela pandemia. Essas estratégias emergentes parecem estar alinhadas com a necessidade de operações mais ágeis e escaláveis, contribuindo assim para a eficiência operacional e excelência em produto. Esta adaptação estratégica também pode ter acelerado a maturidade digital da organização, especialmente em termos de posicionamento no mercado e relacionamento com clientes. No entanto, não foi realizado um diagnóstico a este respeito.

A Figura 5 complementou essa análise ao mostrar a sobreposição de códigos e suas interconexões, indicando uma relação entre a adoção de estratégias emergentes e o desenvolvimento de uma abordagem digital que prioriza a agilidade e a escalabilidade operacional. A interconexão dos códigos revela uma cadeia de influência: a adoção de estratégias emergentes levou à melhoria da eficiência operacional e excelência em produto, o que por sua vez pode contribuir para a maturidade digital no que tange ao mercado e aos clientes.

Figura 5

Mapa de sobreposição de códigos



Discussão dos resultados

A análise dos dados demonstrou que a pandemia do COVID-19 foi um catalisador para a transformação digital da empresa, forçando uma reavaliação das estratégias prévias e incentivando uma mudança para práticas mais ágeis e adaptáveis. Isso evidencia uma transição da empresa em estudo para uma operação mais digitalizada, ágil e focada no cliente, o que poderia ser um diferencial competitivo no ambiente pós-pandêmico. O processo de formulação das estratégias sofreu grandes transformações com a predominância de estratégias emergentes. Metodologias novas foram incorporadas como o exemplo do uso dos OKRs. Novas capacidades foram desenvolvidas principalmente visando melhorar a eficiência das operações.

Considerando o esquema interpretativo proposto para a análise do caso, observa-se que o processo de identificação de mudanças tecnológicas ambientais por meio da inteligência competitiva poderia ser uma função da organização com a finalidade de agir preventivamente frente às ameaças e oportunidades. No entanto, não foi identificada a existência de uma função específica para isso dentro da organização. O processo organizacional foi reativo à crise provocada por uma mudança ambiental, servindo como gatilho para a transformação digital. Este processo desencadeou o surgimento de estratégias emergentes, que se tornaram predominantes.

A empresa buscou desenvolver novas estratégias, focadas principalmente na eficiência operacional, na melhoria da experiência do cliente e no desenvolvimento de novas capacidades, especialmente relacionadas à automação de processos e à exploração contínua de novas

tecnologias. A empresa promoveu uma busca de conhecimentos por meio de um processo de inovação aberta, ainda não totalmente estruturado, iniciando informalmente um ecossistema de inovação para identificar oportunidades e adquirir novas capacidades. Dentre essas, destaca-se o uso de dados para a tomada de decisão, ou *data analytics*, embora ainda de forma incipiente. No contexto da Teoria da Contingência Estrutural, estratégias emergentes e deliberadas, e desenvolvimento de capacidades, o esquema interpretativo possibilitou compreender como essa dinâmica, ocorreu dentro da organização pesquisada.

A Tabela 3 traz uma síntese dos principais resultados encontrados em linha com as categorias e subcategorias de análise definidas e principais autores utilizados no referencial teórico, articulando os resultados do estudo de caso com a literatura prévia.

Tabela 3

Matriz de códigos por entrevistados

Categorias	Subcategorias de Análise	Resultados Encontrados	Principais Autores
Barreira para digitalização	Antes COVID-19	A empresa possuía barreiras estruturais e culturais para a adoção de tecnologias digitais, o que impedia o desenvolvimento da transformação digital.	Amankwah-Amoah et al. (2021)
Barreira para digitalização	Depois COVID-19	A pandemia catalisou a transformação digital, forçando a reavaliação das estratégias, com o uso de estratégias emergentes e a adoção de novas tecnologias.	Amankwah-Amoah et al. (2021)
Antes COVID-19	Estratégias emergentes antes COVID-19	Estratégias eram predominantemente deliberadas, focadas em planejamento formal e controle rígido, com ciclos longos para revisão e execução.	Mintzberg & Waters (1985)
Antes COVID-19	Monitoramento do ambiente antes COVID-19	Havia um monitoramento do ambiente na organização por meio de reuniões periódicas (anuais) de planejamento estratégico, mas não era um processo contínuo.	Fuld, L. (2003)
Antes COVID-19	Estratégias deliberadas antes COVID-19	Predominância de estratégias deliberadas na empresa, com pouca flexibilidade para mudanças durante o período de execução.	Ansoff (1965); Prado Júnior (2003)

Categorias	Subcategorias de Análise	Resultados Encontrados	Principais Autores
Depois COVID-19	Estratégias emergentes depois COVID-19	Após a pandemia da COVID-19, a situação se inverteu na empresa com a predominância de estratégias emergentes, com foco em adaptação e flexibilidade e em ciclos curtos, com o uso dos OKRs para monitoramento e acompanhamento das estratégias.	Mintzberg (1978); Mintzberg & Waters (1985); Rosa et al. (2023)
Depois COVID-19	Estratégias deliberadas depois COVID-19	As estratégias deliberadas reduziram seu protagonismo, em um primeiro momento com o predomínio de emergentes para lidar com a incerteza.	Mintzberg & Waters (1985)
Depois COVID-19	Monitoramento do ambiente depois COVID-19	A empresa começou a desenvolver um processo mais estruturado de monitoramento do ambiente, por meio das reuniões frequentes do comitê de crises.	Fuld, L. (2003)
Estratégias Digitais	Liderança forte e preparada	Programas de inovação começaram a emergir na empresa, sendo desenvolvidos pelas lideranças para desenvolvimento de estratégias digitais e novas capacidades digitais.	Sia et al. (2016); Amankwah-Amoah et al. (2021)
Estratégias Digitais	Operações ágeis e escaláveis	O foco principal das mudanças e tecnologias adotadas na organização foi em busca de operações ágeis e escaláveis para responder rapidamente às mudanças do mercado. Novas capacidades digitais foram desenvolvidas na organização.	Sia et al. (2016)
Estratégias Digitais	Uso de dados para gerar valor	Implementação inicial de <i>data analytics</i> para suporte na tomada de decisões ainda em um processo embrionário dentro da empresa.	Sia et al. (2016)
Estratégias Digitais	Exploração contínua	Enfoque na exploração contínua de novas tecnologias e oportunidades por meio das <i>Squads</i> especialmente criadas, dentro da organização, para esta finalidade.	Sia et al. (2016); Gassmann & Enkel (2004)
Camadas de estratégia	Eficiência operacional	Foco na eficiência operacional como base para a transformação digital buscando permitir que	Subramaniam (2021)

Categorias	Subcategorias de Análise	Resultados Encontrados	Principais Autores
		as operações pudessem acontecer de forma segura e remota.	
Camadas de estratégia	Excelência em produto	Melhoria no desenvolvimento de produtos e canais de venda como parte da estratégia digital, por meio de vendas <i>online</i> e integração com os canais atuais de vendas.	Subramaniam (2021)
Camadas de estratégia	Cadeia de valor	Ainda em estágio inicial dentro da organização e sem iniciativas relevantes identificadas.	Subramaniam (2021)
Camadas de estratégia	Plataformas digitais	Desenvolvimento de plataformas digitais para melhorar a interação com clientes e parceiros, principalmente com o uso das soluções de <i>marketplace</i> próprio e de terceiros.	Subramaniam (2021); Brynjolfsson & Hitt (2000)

Considerando a teoria proposta para a interpretação do caso, observa-se que a pandemia do COVID-19 acelerou o processo de transformação digital da empresa, alinhando-se às observações de Amankwah-Amoah et al. (2021). Este contexto pandêmico forçou a empresa a reavaliar suas estratégias prévias, promovendo a adoção de práticas mais ágeis e adaptáveis. Essa reavaliação estratégica é consistente com os princípios defendidos por Mintzberg et al. (2010), que enfatizam a importância da adaptação em ambientes dinâmicos e incertos.

Com o advento da pandemia, observou-se uma predominância de estratégias emergentes, conforme descrito por Mintzberg (1978). A empresa incorporou metodologias como os *OKRs (Objectives and Key Results)* para promover maior agilidade e flexibilidade nas operações, conforme evidenciado por Rosa et al. (2023). A adoção dessas estratégias emergentes destaca a capacidade da organização de se adaptar rapidamente às mudanças, em consonância com as recomendações de Mintzberg e Waters (1985) sobre a importância de estratégias emergentes em contextos de alta incerteza.

Além disso, a empresa direcionou esforços significativos para o desenvolvimento de novas capacidades, especialmente relacionadas à automação de processos e à exploração contínua de novas tecnologias. Esta ênfase nas capacidades dinâmicas é crucial para a melhoria da eficiência operacional, conforme discutido por Sia et al. (2016). A busca por automação e a utilização de *data analytics*, embora ainda em estágio inicial, indicam um movimento estratégico para aumentar a eficácia operacional e a capacidade de resposta às demandas do mercado, um ponto também ressaltado por Gassmann e Enkel (2004).

O processo de transformação digital observado foi alinhado aos princípios da Teoria da Contingência Estrutural, conforme argumentado por Donaldson (2007). A teoria destaca a necessidade de as organizações ajustarem suas estruturas de acordo com as contingências ambientais e tecnológicas. No caso analisado, a adaptação às mudanças impostas pela pandemia reflete a aplicabilidade dos princípios da Teoria da Contingência, demonstrando a importância de uma estrutura organizacional flexível e adaptável.

No entanto, apesar da empresa ter iniciado o monitoramento do ambiente, foi identificado que não havia uma função específica formalizada para a inteligência competitiva, conforme Fuld (2003). Esta lacuna sugere que o processo organizacional foi reativo à crise provocada pela pandemia, ao invés de proativo. A criação de uma função específica de inteligência competitiva poderia ter facilitado uma adaptação mais estruturada e menos reativa às mudanças ambientais, conforme sugerido pela literatura sobre inteligência competitiva e transformação digital (Fuld, 2003).

A análise dos resultados demonstra que a pandemia modificou profundamente a empresa e promoveu a sua transformação digital da empresa, impulsionando a adoção de estratégias emergentes e o desenvolvimento de novas capacidades. A integração da Teoria da Contingência Estrutural permitiu compreender a dinâmica de adaptação da empresa às mudanças ambientais e tecnológicas, enquanto a falta de uma função formal de inteligência competitiva evidenciou uma abordagem reativa à crise. Estes achados destacam a importância da adaptabilidade estratégica e do desenvolvimento contínuo de capacidades para enfrentar desafios emergentes e garantir a eficácia organizacional em tempos de crise.

Em 2022, a empresa obteve cerca de 11% de sua receita através de canais digitais, comparado a menos de 1% antes da pandemia. Como uma empresa de varejo tradicional, com 115 lojas, sua base ainda são as lojas físicas. O entrevistado 1 considerou que o ponto crucial para atingir estes resultados foi a capacidade da organização de compreender o consumidor e seu comportamento, permitindo à empresa se adaptar adequadamente.

Com o fim da pandemia, a empresa, que atende cerca de 4 milhões de clientes por ano em mais de 115 lojas e em torno de 300.000 clientes pela plataforma *online*, agora possui gestores que consideram necessário modernizar suas lojas e intensificar o processo de TD, de acordo com os entrevistados.

À medida que a empresa lida com um cenário pós-pandêmico transformador, surgem novos desafios críticos que exigem uma reflexão profunda e estratégica. Estes dilemas se concentram em torno da integração eficaz das operações *online* e *off-line*, uma questão essencial para o futuro.

Considerações finais

Percebeu-se que a empresa estudada desenvolveu novas estratégias para enfrentamento da pandemia do COVID-19. As estratégias emergentes contribuíram para uma mudança de posicionamento da organização e adoção da transformação digital, como forma de buscar operações mais ágeis e escaláveis (Sia et al., 2016).

Observa-se que boa parte das iniciativas de transformação digital ocorreram na camada de eficiência operacional e foram importantes para a intensificação da estratégia digital da empresa (Subramanian, 2021). A empresa também se beneficiou de forma significativa, além dos ganhos de eficiência operacional, da melhoria da produtividade do desenvolvimento dos seus produtos e serviços.

Na visão de Salume et al. (2021), muitas organizações, na perspectiva de aumentar sua competitividade e trazer resultados positivos não só para si mesmas, mas também para os demais *stakeholders*, buscam alternativas de criação de valor, ampliando sua proposta de valor, redes de valor, canais digitais, operações mais ágeis e ambidestria, por meio de tecnologias digitais. O entrevistado 1 usa o termo ambidestria para descrever o desenvolvimento de sua estratégia inclusive.

Com base nos pressupostos de Mintzberg e Waters (1985), identificou-se que as estratégias emergentes impostas pelo ambiente externo causadas pela hostilidade da COVID-19 prevaleceram na adoção e formulação da organização, inclusive com a mudança da metodologia, acrescentando o uso dos *OKRs* ao seu processo estratégico existente.

Por outro lado, estratégias como o uso de dados para gerar valor, exploração das camadas de estratégia de cadeia de valor e plataformas digitais ainda são iniciais na organização em questão. Talvez a intensificação da maturidade de operações por meio de modelos de inovação aberta possa contribuir para a empresa buscar esse desafio.

A busca por uma estratégia de negócios digital requer que as organizações identifiquem estrategicamente seus recursos de informações digitais, direcionando ativamente a exploração de dados de suas plataformas digitais para criar experiências para os clientes (Sia et al., 2016).

A análise dos resultados revelou que a pandemia do COVID-19 atuou como um catalisador significativo para a transformação digital da empresa, conforme observado por Amankwah-Amoah et al. (2021), forçando a reavaliação das estratégias prévias e promovendo práticas mais ágeis e adaptáveis. Houve uma predominância de estratégias emergentes, como descrito por Mintzberg (1978), com a adoção de metodologias como *OKRs* para aumentar a flexibilidade operacional, conforme apontado por Rosa et al. (2023). A empresa focou no

desenvolvimento de novas capacidades, especialmente na automação de processos e exploração contínua de novas tecnologias, essencial para a eficiência operacional, conforme Sia et al. (2016) discutiram. Este processo alinou-se aos princípios da Teoria da Contingência Estrutural de Donaldson (2007), evidenciando a necessidade de adaptação às mudanças ambientais e tecnológicas. No entanto, a falta de uma função formal de inteligência competitiva (Fuld, 2003), indicou uma abordagem reativa à crise, sugerindo que uma inteligência competitiva formalizada poderia ter facilitado uma adaptação mais estruturada. Esses achados destacam a importância da adaptabilidade estratégica e do desenvolvimento contínuo de capacidades para enfrentar desafios e garantir a eficácia organizacional em tempos de crise.

O esquema interpretativo proposto contribuiu significativamente para o desenvolvimento da pesquisa ao fornecer uma estrutura coerente que possibilitou interpretar mudanças ambientais, estratégias adaptativas e o entendimento de como o desenvolvimento de capacidades ocorrem em um processo contínuo de transformação digital. Ele permitiu uma compreensão mais profunda de como a pandemia do COVID-19 atuou como um catalisador para a transformação digital, forçando as empresas a reavaliarem suas estratégias e adotarem práticas mais ágeis e adaptáveis. Ao ligar explicitamente os resultados empíricos às teorias de estratégia emergente de Mintzberg (1978) e a Teoria da Contingência Estrutural de Donaldson (2007), o esquema interpretativo demonstra como a adaptação às mudanças tecnológicas e ambientais é crucial para a eficácia organizacional. Além disso, ao destacar a importância do desenvolvimento de capacidades, como automação de processos e exploração contínua de tecnologias, o esquema interpretativo ressalta a necessidade de uma abordagem proativa e estruturada, conforme sugerido por Sia et al. (2016). Assim, o *framework* não apenas facilitou a integração dos resultados empíricos com as perspectivas teóricas, mas também proporcionou *insights* valiosos sobre a importância da inteligência competitiva e da adaptabilidade estratégica, fortalecendo a argumentação e contribuindo de maneira clara para a literatura sobre transformação digital e gestão estratégica.

Como contribuição para estudos futuros, pode-se considerar um aprofundamento no tema da estratégia como prática, que não foi discutido no referencial teórico. Na perspectiva da estratégia como prática (Jarzabkowski, 2003; Whittington, 2006), novas pesquisas podem permitir entender como uma organização remodelou suas estruturas internas e processos para se manterem resilientes frente aos choques ambientais severos. Considera-se que muitas mudanças nas práticas foram estimuladas em função das parcerias externas estabelecidas, como com a escola de negócios mencionada pelos entrevistados, o que permitiu a aquisição de novos conhecimentos. Este cenário traz à tona a perspectiva da inovação aberta como um potencial

facilitador para a TD. Nesse sentido, estudos sobre inovação aberta, conforme proposto por Chesbrough (2003), podem contribuir para as pesquisas futura e melhor entendimento dos fenômenos em análise.

Embora ofereça *insights* valiosos sobre a transformação digital em uma organização específica durante a pandemia do COVID-19, este estudo de caso único apresenta características inerentes à sua metodologia e escopo. Primeiramente, a generalização dos resultados é limitada devido à natureza singular do caso estudado. Estudos de caso únicos, embora ricos em detalhes contextuais, podem não refletir a diversidade de experiências e estratégias de outras organizações em diferentes setores ou contextos geográficos (Yin, 2018).

Como limitação, a pesquisa não buscou o aprofundamento no processo de detecção das ameaças por meio da inteligência competitiva, que pode ser considerado o gatilho dos episódios. A pesquisa também não avaliou os efeitos decorrentes da adoção de estratégias digitais e desenvolvimento de capacidades digitais, por meio do desenvolvimento da maturidade digital (Salume et al., 2021). Estes temas podem ser explorados em estudos futuros. O foco do estudo foi no entendimento do processo e práticas de formulação, adoção de estratégias e desenvolvimento de capacidades digitais.

Outra limitação foi que os dados coletados são principalmente fruto das entrevistas com os principais diretores da organização e refletem principalmente os respectivos pontos de vista. Entrevistas com colaboradores de outros níveis poderiam trazer novas perspectivas. No entanto, o autor principal do artigo atuou como orientador da empresa durante o período da análise o que lhe permitiu ter um discernimento e realizar ponderações a cerca das falas de cada entrevistado, minimizando possíveis vieses.

No entanto, a dependência de fontes de dados específicas, como entrevistas e documentos da empresa, pode introduzir um viés na interpretação dos resultados. A perspectiva dos entrevistados pode não ser completamente representativa de toda a organização, e documentos internos podem refletir mais as aspirações do que a realidade operacional (Bryman & Bell, 2015).

Outra limitação relevante é a dificuldade em isolar o impacto da pandemia das outras variáveis que podem ter influenciado a adoção de tecnologias digitais e a mudança estratégica. Embora a pesquisa identifique a COVID-19 como um catalisador para a transformação digital, outros fatores, como mudanças no mercado, inovações tecnológicas e pressões competitivas, também podem ter desempenhado um papel significativo (Porter & Heppelmann, 2014).

Por outro lado, os achados deste estudo poderão contribuir para o debate acadêmico e para a prática organizacional em diversos contextos culturais e econômicos. As práticas e

processos para o desenvolvimento das estratégias identificadas poderão servir como modelo para empresas de diversos setores que enfrentam ou enfrentarão desafios semelhantes. Por fim, a pesquisa foca predominantemente na camada de eficiência operacional da transformação digital, possivelmente negligenciando outras dimensões críticas, como a cultura organizacional, liderança e capacidades de inovação, que são fundamentais para uma transformação digital abrangente (Bharadwaj et al., 2013). Esta ênfase limitada pode restringir a compreensão da complexidade e dos desafios multifacetados associados à transformação digital em organizações.

References

- Abreu, P. G. F. (2006). Decision-making process and monitoring the competitive environment: A contribution in the light of the contingency approach and competitive intelligence [Master's Thesis]. Pontifical Catholic University of Minas Gerais.
- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Tarba, S. Y., & Khan, Z. (2021). Perceived corruption, business process digitization, and SMEs' degree of internationalization in sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 123, 196-207.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.065>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602-611.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Bardin, L. (2016). *Content analysis (Revised and expanded edition)*. Editions 70 Brazil.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlov, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insight. *MIS Quarterly*, 27(2), 471-662.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

- Borges Jr, A. A., & Luce, F. B. (2000). Emergent or deliberate strategies: A case study with the winners of ADVB's "Top de Marketing" award. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 40(3), 36-44. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300005>
- Bradley, C., Hirt, M., Hudson, S., Northcote, N., & Smit, S. (2020). The great acceleration. *McKinsey Quarterly*, 1-7.
- Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2021). COVID-19-induced emergent knowledge strategies. *Knowledge Process Management*, 28, 11-17. <https://doi.org/10.1002/kpm.1656>
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48. <https://doi.org/10.1257/jep.14.4.23>
- Burisch, R., & Wohlgemuth, V. (2016). Blind spots of dynamic capabilities: A systems theoretic perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(2), 109-116. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.015>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Carvalho, R. B., Reis, A. M. P., Lareira, C. L. C., & Pinochet, L. H. C. (2021). Digital transformation: Challenges in forming a construct and scenarios for a research agenda. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 22(6). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd210400>
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Management research: A practical guide for undergraduate and graduate students* (2^o ed). Bookman.
- Company, M. &. (2019). *Digital transformations in Brazil: Insights into the level of digital maturity of companies in the country*.

- Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defense of contingency theory. *Journal of Management Studies*, 24(1), 1-24.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00444.x>
- Donaldson, L. (2007). Structural contingency theory. In S. R. Clegg (Org.), *Handbook of organizational studies* (Vol. 1). Atlas.
- Donaldson, L. (2015). Structural contingency theory. In J. D. Wright (Org.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2^o ed, Vol. 23, pp. 609-614). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73110-2>
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 313-327.
<https://doi.org/10.2307/2392145>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Fernandes, B. H. R., & Berton, L. H. (2005). Strategic management: From entrepreneurial competence to performance evaluation. Saraiva.
- Fuld, L. M. (2003). *The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. John Wiley & Sons.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes. *Proceedings of The R&D Management Conference*.
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10(3), 421-434. <https://doi.org/10.2307/258125>
- Godoy, A. S. (1995). Introduction to qualitative research and its possibilities. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>



- Goode, W., & Hatt, P. K. (1979). *Methods in social research* (C. Martuscelli Bori, Trad.). National.
- Greenwood, H. (1973). *Main methods of empirical social research*. Paidós.
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process network perspective. *Management Decision*, 55(9), 1956-1983. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0510>
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00003>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 1-25.
- Kim, S., Choi, B., & Lew, Y. K. (2021). Where is the age of digitalization heading? The meaning, characteristics, and implications of contemporary digital transformation. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/10.3390/su13168909>
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Irwin.
- Lozada, C. (2020). Coronavirus's great acceleration changes society.
- Magistretti, S., Pham, C. T. A., & Dell'Era, C. (2021). Enlightening the dynamic capabilities of design thinking in fostering digital transformation. *Industrial Marketing Management*, 97, 59-70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.014>
- Mariotto, F. L. (2003). Mobilizing emerging strategies. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2), 78-93. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000200006>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Strategy safari: A roadmap through the jungle of strategic planning* (2^o ed). Bookman.

- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Morgan, G. (2007). *Images of the organization*. Atlas.
- Moura, G. B., & Saroli, L. G. (2021). Sustainable value chain management based on dynamic capabilities in small and medium-sized enterprises (SMEs). *International Journal of Logistics Management*, 32(1), 168-189. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2020-0044>
- Oliveira, E. S., Fernandes, N. C., Silvestre, J., Freitas, V., & Paula, V. A. F. (2022). Digital transformation and COVID-19: A multiple case study in micro and small food companies. *Ibero-American Journal of Strategy*, 21(2), e20953-e20953. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.20953>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control (1980-2014). *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Pennings, J. M. (1987). Structural contingency theory: A multivariate test. *Organization Studies*, 8(3), 223-240. <https://doi.org/10.1177/017084068700800302>
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Prado Júnior, S. T. (2003). Reflexos do desenvolvimento e da estrutura do campo da estratégia de negócios na diferenciação entre estratégias emergentes e estratégias deliberadas. Proceedings of the 27^o ENANPAD Meeting.
- Ritter, T., & Pedersen, L. C. T. (2020). Digitization capability and the digitization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>
- Rosa, L. K., Decourt, R. F., & Vancin, D. F. (2023). Resilient performance in the face of economic crisis: Integrated model of conceptions and research strategy. *Revista de*



Administração Mackenzie, 24(6), 1-31. <https://doi.org/10.1590/1678->

[6971/eRAMD230001.pt](https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd230001.pt)

Salume, P. K., Barbosa, M. W., Pinto, M. R., & Sousa, P. R. (2021). Key dimensions of digital maturity: A study with companies in the retail sector in Brazil. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 22. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd210071>

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1965). Research Methods in Social Relations. Methuen.

Sia, S. K., Soa, C., & Weil, P. (2016). How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy. MIS Quarterly Executive, 105-121.

Soy, S. (1998). The Case Study as a Research Method.

Subramaniam, M. (2021). The 4 tiers of digital transformation. In Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2021/09/the-4-tiers-of-digital-transformation>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. Organization Studies, 27(5), 613-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

Woodward, J. (1958). Management and Technology. Her Majesty's Stationery Office.

Yan, Y. (2010). Dynamic fit: Multi-case study of structural contingency theory. Journal of Management Case Studies.

Yin, R. K. (2010). Case study (2^o ed). Bookman.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. Sage Publications.